



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Violeta Jakutė

**Įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir išteklių
ryšiams su darbuotojų proaktyviu elgesiu**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2018

Turinys

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	10
1.1. Darbuotojų proaktyvaus elgesio samprata.....	10
1.1.1. Proaktyvi asmenybė ir proaktyvus elgesys.....	11
1.1.2. Proaktyvus elgesys ir kitos panašios sąvokos.....	12
1.1.3. Proaktyvaus elgesio formos	13
1.1.4. Proaktyvaus elgesio prielaidos	16
1.2. Darbo charakteristikos	17
1.3. Darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajos	20
1.3.1. Streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajoms	23
1.4. Darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajos.....	26
1.4.1. Įsitraukimo į darbą vaidmuo darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajoms	28
1.5 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės	32
2. TYRIMO METODIKA	34
2.1. Tyrimo dalyviai	34
2.2. Tyrimo instrumentai	34
2.4. Tyrimo eiga	38
2.3. Duomenų analizė	39
3. REZULTATAI	40
3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	40
3.1.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su socialiniais demografiniais rodikliais	42
3.2. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų prognostiniai veiksniai.....	45
3.2.1. Proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai	48
3.2.2. Proaktyvaus strateginio elgesio prognostiniai veiksniai.....	50
3.2.3. Proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio prognostiniai veiksniai	53
3.2.4. Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio prognostiniai veiksniai	55
4. REZULTATŲ APTARIMAS	60
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS	68

PRAKTINĒS REKOMENDACIJOS	69
IŠVADOS	70
LITERATŪRA	72
PRIEDAI	82

SANTRAUKA

Įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir išteklių ryšiams su darbuotojų proaktyviu elgesiu. Violeta Jakutė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2018, 87 puslapiai.

Mokslinė literatūra stokoja žinių apie įsitraukimo į darbą, streso darbe, darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ryšį. Todėl tyrimu buvo siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms. Naudojant Utrecht Įsitraukimo į darbą skalę, Subjektyviai patiriamo streso darbe skalę, Darbo patirties ir vertinimo klausimyno skales ir Proaktyvaus elgesio darbe skalę buvo apklausti 18 – 61 metų amžiaus dirbantys asmenys (80 – vyrų, 176 – moterys, N = 256). Gauti rezultatai atskleidė, jog bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja grįžtamasis ryšys ir įsitraukimas į darbą, strateginį elgesį – autonomija ir įsitraukimas į darbą, asmens ir aplinkos dermės elgesį nuspėja grįžtamasis ryšys, įsitraukimas į darbą ir stresas darbe, o užduoties atlikimo elgesį – autonomija ir įsitraukimas į darbą. Taip pat nustatyta, jog skirtingi darbo ištekliai gali prognozuoti proaktyvų elgesį bei jo tipus ir tiesiogiai, ir iš dalies per įsitraukimą į darbą.

Raktiniai žodžiai: proaktyvus elgesys, darbo reikalavimai, darbo ištekliai, įsitraukimas į darbą, stresas darbe.

SUMMARY

The Role of Work Engagement and Stress at Work in the Relationships Between Job Demands and Resources with Employees' Proactive Behaviour. Violeta Jakutė, Vilnius, Vilnius university, 2018, 87 pages.

Literature lack information about relation between work engagement, stress at work, job demands, job resources and proactive behavior. Therefore this research was aimed to determine importance of work engagement and stress at work appointed to job demands, job resources, proactive behavior and types of proactive behavior connections. Group of people from 18 years old to 61 years old were surveyed using Utrecht Work Engagement Scale–3, Subjective stress scale, scales of Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work and Proactive work behavior scale (80 – men, 176 women, N = 256). Survey results showed, that general employee proactive behavior is predicted by feedback and work engagement, proactive strategic behavior – by autonomy and work engagement, proactive person – environment fit behavior is predicted by work engagement and stress at work, while proactive work behavior – by autonomy and work engagement. In addition it was determined that different job resources can predict proactive behavior and types of proactive behavior directly and partly via work engagement.

Keywords: proactive behavior, job demands, job resources, work engagement, stress at work.

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Proaktyvus elgesys – tai iš asmeninės iniciatyvos kylantis, į ateitį orientuotas elgesys, skirtas gerinti aplinką ar save (Bindl & Parker, 2010).

Darbo reikalavimai – tai psichologiniai, socialiniai, organizaciniai arba fiziniai darbo aspektai, reikalaujantys ilgalaikių psichologinių ir/ar fizinių (emocinių ar kognityvių) pastangų ar įgūdžių, kurie siejasi su tam tikrais psichologiniais ar fiziniais kaštais (Demerouti & Bakker, 2011).

Darbo ištekliai – tai fiziniai, socialiniai, psichologiniais ar organizaciniai darbo aspektai, suteikiantys naudą bei leidžiantys lengviau pasiekti išsikeltus darbo tikslus, skatinantys asmeninį augimą, tobulėjimą bei mokymąsi (Demerouti & Bakker, 2011).

Įsitraukimas į darbą – teigiama, su darbu susijusi būseną, apimanti tokius aspektus kaip: energingumas (angl. *vigor*), atsidavimas darbui (angl. *dedication*) ir pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002)

Stresas darbe – emocinė ar fiziologinė reakcija, kylanti, kai darbe keliami reikalavimai neatitinka darbuotojo galimybių, turimų resursų ar poreikių (Privitera, Rosenstein, Plessow & LoCastro, 2015)

PRATARMĖ

Šiuolaikinės organizacijos vis daugiau dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių valdymui (Bakker & Schaufeli, 2008). Teisingi darbuotojai užtikrina konkurencinį pranašumą dinamiškoje verslo aplinkoje, todėl siekiama suburti bei išlaikyti motyvuotą, iniciatyvą rodantį, aukštų darbo standartų siekiantį bei įsitraukusį į organizacijos vystymo procesą, personalą (Frese & Fay, 2001; Sonnentag, 2003). Sutinkama, jog proaktyvus darbuotojų elgesys yra vienas svarbiausių, konkurencinį pranašumą rinkoje išsaugoti leidžiančių, veiksnių (Frese & Fay, 2001; Sonnentag, 2003). Proaktyviai besielgiantys asmenys jaučia ne tik didesnę pasitenkinimą darbu, pasižymi geresniais darbo rezultatais (Frese & Fay, 2001), bet, demonstruodami iniciatyvą sprendžiant įvairius veiklos procesų efektyvumo klausimus bei dalindamiesi inovatyviomis idėjomis, užtikrina efektyvesnę organizacijos prisitaikymą prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų (Bindl & Parker, 2010). Taigi, proaktyvūs darbuotojai gali smarkiai prisidėti vystant organizaciją bei užtikrinant jos sėkmę. Dėl šių priežasčių proaktyvaus elgesio tyrimai tampa itin svarbūs, pirmiausia, siekiant suprasti, koks kontekstas gali skatinti arba slopinti proaktyvaus elgesio raišką, antra, kuriant rekomendacijas vadovams, personalo valdymo ar organizacijų vystymo praktikams.

Dešimtmečius tyrinėjama darbo aplinka turi reikšmingą poveikį darbuotojų elgesiui (Wegman, Hoffman, Carter, Twenge, Guenole, 2018; Bakker & Demerouti, 2006), motyvacijai, iniciatyvai, pasitenkinimui darbu ir darbo kokybei (Bakker & Demerouti, 2007; Tims, Bakker, & Derks, 2013). Kiekviena organizacija, pozicija ir darbas pasižymi tam tikrais, jiems būdingais, reikalavimais bei ištekliais. Šios darbo charakteristikos atitinkamai susijusios arba su darbine įtampa, stresu, perdegimu, arba teigiamomis pasekmėmis darbuotojui ir organizacijai, pavyzdžiui, įsitraukimu į darbą, didesne iniciatyva, produktyvumu (Bakker & Demerouti, 2007; Airila et al., 2014). Todėl organizacijos turi skirti didelį dėmesį teisingam darbo organizavimui bei pasirūpinti, jog darbinė aplinka skatintų, o ne slopintų pageidaujamą darbuotojų elgesį. Atsižvelgiant į darbo reikalavimų ir išteklių poveikį darbuotojų elgesiui, jų ir proaktyvaus elgesio sąsajų tyrimai gali tapti svarbūs ir naudingi, siekiant suprasti, kaip darbo reikalavimai ir ištekliai gali veikti darbuotojų proaktyvų elgesį, o kartu, kaip šių tyrimų rezultatai gali pasitarnauti kuriant rekomendacijas vadovams ir žmogiškųjų išteklių specialistams.

Literatūroje vis dar stokojama žinių apie tai, kokią reikšmę darbo reikalavimai ir ištekliai turi darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškai. Nors tyrimų rezultatai vieningai atskleidžia, jog darbo ištekliai skatina darbuotojus elgtis proaktyviai (Ohly, Sonnentag & Plunkte, 2006; Parker, Williams & Turner, 2006; Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen & Van Hootegem, 2014), darbo reikalavimų poveikio tyrimų rezultatai prieštaringi. Vieni

autoriai (Sonnentag, 2003; Fritz & Sonnentag, 2009) atskleidžia skatinantį darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui, kiti (Ohly et al., 2006) palaiko Darbo reikalavimų ir išteklių modelio (Bakker & Demerouti, 2017) prielaidas, atskleisdami slopinantį darbo reikalavimų poveikį. Taip pat, galima pastebėti, jog skirtingi autoriai nagrinėja arba bendrą proaktyvų elgesį, arba atskiras proaktyvaus elgesio formas. Tačiau vieningo, integruoto bei palyginančio požiūrio apie darbo reikalavimų ir išteklių sąsajas su darbuotojų proaktyviu elgesiu ir jį sudarančiomis formomis ar tipais trūksta.

Siekiant išsamesnio ryšių tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų supratimo, rekomenduojama įvertinti galimų tarpinių kintamųjų vaidmenį. Sutinkama, jog darbo ištekliai skatina įsitraukimą į darbą, o darbo reikalavimai lemia streso patyrimą (Bakker & Demerouti, 2017). Kartu, tiek įsitraukimas į darbą (Sonnentag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008; Manjunathan & Vasantha, 2017), tiek stresas darbe (Rodopman, 2006; Strauss, Parker & O`Shea, 2017) yra reikšmingi darbuotojų proaktyviam elgesiui. Todėl įsitraukimo į darbą bei streso darbe tyrinėjimai tampa reikšmingi, siekiant geriau suprasti ryšius tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų. Tyrimai patvirtina, jog darbo ištekliai gali skatinti proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą (Manjunathan & Vasantha, 2017; Salanova & Schaufeli, 2008). Tačiau įsitraukimas į darbą nėra tyrinėtas darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio tipų kontekste. Apie tai, ar darbo reikalavimai mažina proaktyvų elgesį, nes sukelia jį slopinantį stresą, žinoma mažai. Literatūra stokoja tyrimų, nagrinėjusių streso darbe reikšmę darbo reikalavimų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų sąsajoms. Taigi, nėra aišku, kaip įsitraukimas į darbą, stresas darbe, darbo reikalavimai ir ištekliai yra susiję su darbuotojų proaktyviu elgesiu ir jo tipais. Todėl šiuo darbu bus siekiama suprasti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį sąsajoms tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų.

Proaktyvaus elgesio sąvoka nėra nauja nei Lietuvos verslo pasauliui, nei akademinėi bendruomenei, tačiau, darbo autorės žiniomis, šis reiškinys Lietuvoje tyrinėtas dar gana mažai. Darbo reikalavimai ir ištekliai sulaukė didesnio dėmesio. Šorytė ir Pajarskienė (2014), nagrinėdamos darbuotojų gerovę ir ją skatinančius darbo aplinkos veiksnius, kaip vieną jų įtraukė darbo išteklius. Burkskaitienė (2012), tirdama studentų mokymosi ypatumus, vertino grįžtamojo ryšio reikšmę. Glumbakaitė, Kalibatas, Kanapeckienė ir Mikutienė (2007) tyrinėjo dirbančių slaugytojų streso ir psichologinių reikalavimų darbe sąsajas su streso pasekmėmis. Miselytė ir Bagdžiūnienė (2017) vertino tokio darbo ištekliaus kaip socialinė parama vaidmenį darbuotojų proaktyviam elgesiui. Šis darbas bus naujas tuo, jog, viena vertus, palies darbo reikalavimų ir išteklių temą Lietuvoje visiškai nauju aspektu, – tiriant įsitraukimo į darbą bei streso darbe vaidmenį darbuotojų proaktyvaus elgesio bei darbo reikalavimų ir išteklių sąsajoms, kita vertus,

vienu metu apims ryšių tarp įvairių reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio tipų nagrinėjimą (kas, autorės žiniomis, dar nebuvo atlikta niekur).

Nuoširdžiai dėkojama darbo vadovei doc. dr. Daliai Bagdžiūnienei ir doktorantei Marijai Miselytei.

1. ĮVADAS

1.1. Darbuotojų proaktyvaus elgesio samprata

Dinamiška šių dienų verslo aplinka skatina didėjančią konkurenciją bei spaudimą diegti kompanijose inovacijas, todėl proaktyviai besielgiantys darbuotojai tampa vis svarbesni sėkmingą veiklą siekiančių užtikrinti įmonių kontekste (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker, 2000; Sonnentag, 2003). Spychala ir Sonnentag (2011) pabrėžia, jog šiuolaikinėms organizacijoms nebeužtenka, kad darbuotojai gerai atliktų savo darbą ir pasyviai reaguotų į naujas situacijas, vis svarbiau, kad darbuotojai taptų lankstesni, aktyvesni bei proaktyviai spręstų problemas. Bindl ir Parker (2010) papildoma, jog atsakomybių delegavimas, valdžios pasidalinimas bei staigi dinamika rinkoje sukuria didėjančių darbuotojų, rodančių iniciatyvą bei siekiančių efektyvių darbo procesų ir aplinkos, poreikį. Asmeninės iniciatyvos demonstravimas darbe naudingas, nes yra glaudžiai susijęs su individualaus ar komandinio darbo kokybe bei geresniais veiklos atlikimo rezultatais organizaciniu lygiu (Frese & Fay, 2001). Taip pat darbuotojų iniciatyvumas lemia efektyvų individualių bei organizacinių problemų sprendimą, aktyvų tikslų kėlimą, jų įgyvendinimo planų kūrimą bei grįžtamojo ryšio siekimą (Frese & Fay, 2001). Bindl ir Parker (2010) pritaria, jog proaktyvus elgesys skatina ne tik individualų darbuotojo tobulėjimą, bet ir tiesiogiai prisideda prie organizacijos vystymosi ir jos sėkmes. Proaktyvaus elgesio naudą galima paaiškinti per glaudžias sąsajas su efektyviu problemų sprendimu. Darbuotojų iniciatyva spręsti darbe kylančias problemas užtikrina efektyvesnį, lengvesnį ir greitesnį prisitaikymą prie dinamiškos rinkos reikalavimų. Naujesni kokybiniai (Berg, Grant & Johnson, 2010; Sturges, 2012) ir kiekybiniai (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013) tyrimai taip pat patvirtina, jog proaktyvūs darbuotojai yra labiau motyvuoti sėkmingai susidoroti su darbe kylančiais iššūkiiais, jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu, yra orientuoti į geresnį darbo atlikimą bei pasiekimus (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009; Tims, Bakker & Derks, 2014) ir pasižymi aukštesne psichologine gerove (Nielsen & Abildgaard, 2012; Slemp & Vella - Brodrick, 2014; Tims et al., 2013). Proaktyvus elgesys yra tiesiogiai susijęs su organizacijos efektyvumu, nes didesnė asmeninė iniciatyva lemia ir kūrybišką požiūrį į problemų sprendimą (Axtell, Holman, Unsworth, Wall, & Waterson, 2000; Griffin, Neal, Parker, 2007; Rank, Pace & Frese, 2004). Proaktyviai besielgiantys darbuotojai gali padėti keičiant esamas darbinės situacijas bei vykdant ilgalaikius pokyčius darbinėje aplinkoje (Frese, Garst & Fay, 2007). Iš asmeninės iniciatyvos kylantis ir ateitį orientuotas proaktyvus elgesys daro įtaką ne tik asmeniniam efektyvumui, bet yra reikšmingas grupės ir visos organizacijos lygmenyse (Griffin et al., 2007).

Pavyzdžiui, savo darbo efektyvumą padidinę darbuotojai geriau aptarnauja klientus, o tai atneša tiesioginę naudą komandai ir organizacijai. Fritz ir Sonnentag (2009) antrina, jog proaktyvūs darbuotojai organizacijoms labai reikalingi dėl savanoriškos asmeninės iniciatyvos identifikuoti problemas bei ieškoti efektyvių jų sprendimo būdų. Darbuotojai, kurie demonstruoja tokį proaktyvų elgesį kaip grįžtamojo ryšio siekimas, iniciatyvos rodymas, efektyviai prisitaiko prie naujos aplinkos ir praplečia savo vaidmenį (Fritz & Sonnentag, 2009). Taigi, kiekvienu atveju proaktyvūs darbuotojai bando formuoti pokyčius bei inicijuoti individualią ir organizacinę plėtrą, o ne pasyviai reaguoti į darbo sąlygas (Fritz & Sonnentag, 2009). Dėl šių priežasčių proaktyviu elgesiu pasižymintys darbuotojai yra vis labiau vertinami šiuolaikinių organizacijų, o proaktyvumo reiškinys tampa vis aktualesnis verslo aplinkoje.

Didėjant susidomėjimui apie proaktyvumo reiškinį darbinėje aplinkoje, pastebimas ir proaktyvaus elgesio sampratų literatūroje gausėjimas, o kartu ir nesutarimai dėl jų (Parker & Collins, 2010). Nors sutinkama, jog proaktyvų elgesį galima apibrėžti per du pagrindinius jo elementus: savarankišką kontrolės prisiėmimą inicijuojant teigiamus pokyčius ir orientaciją į ateitį (Bindl & Parker, 2010), nagrinėjant apibrėžimus, išryškėja nesutarimai ir vieningos nuomonės stoka. Pirmiausia, diskutuojama, ar proaktyvumas yra tik asmenybės bruožas, ar tik elgesys. Antra, proaktyvus elgesys dažnai maišomas arba tapatinamas su į jį panašiais reiškiniais. Trečia, traktuojant proaktyvumą kaip elgesį, skirtingi autoriai apibrėžia jį ir tiria per skirtingas elgesio formas, todėl stokojama vieningo ir integruoto požiūrio. Siekiant tikslios proaktyvumo sampratos, toliau bus apžvelgtos kiekviena iš trijų probleminių proaktyvumo apibrėžimo sričių.

1.1.1. Proaktyvi asmenybė ir proaktyvus elgesys

Proaktyvumo, kaip psichologinio reiškinio, tyrinėjimų pradžioje pastarasis buvo laikomas stabiliu asmenybės bruožu (Bindl & Parker, 2010). Remiantis šia prielaida proaktyvi asmenybė – tai asmuo, galintis daryti teigiamą įtaką aplinkai ir su ja susijusiems pokyčiams, nepriklausomai nuo konteksto (Bateman & Crant, 1993). Taigi, proaktyvumu pasižymintys asmenys yra linkę demonstruoti šį elgesį nuolatos ir visose situacijose. Tačiau pastaruoju metu imta abejoti šios sampratos teisingumu. Anderson (2015) pastebi, jog formuojamas naujas, asmenybės svarbos neatmetantis, tačiau konteksto reikšmę pripažįstantis, požiūris. Keliama prielaida, jog tam tikrų sąlygų užtikrinimas gali skatinti arba slopinti proaktyvaus elgesio raišką ir proaktyvioms asmenybėms, ir šiuo asmenybės bruožu nepasižymintiems asmenims (Bindl & Parker, 2010). Tai, jog proaktyvumas gali būti ne tik stabilus asmenybės bruožas, bet ir nuo aplinkos priklausantis elgesys, patvirtina daugelis pastarųjų dešimtmečių tyrimų, atskleidžiančių situacinių kintamųjų

svarbą proaktyvaus elgesio raiškai (Anderson , 2015; Bindl & Parker, 2010; Kamp, 2010; Kanten & Ulker, 2012; Parker & Collins, 2010; Wu & Parker, 2014). Šie atradimai leidžia kelti prielaidą, kad, užtikrinus tam tikras sąlygas aplinkoje, iš prigimties mažai proaktyvus asmuo gali elgtis proaktyviau. Ir atvirkščiai, sukūrus proaktyvaus elgesio raiškai nepalankų kontekstą, net ir iš prigimties proaktyvi asmenybė, proaktyviai elgsis rečiau, raiška bus silpnesnė arba nepasireikš visai. Todėl, net jei proaktyvumas yra asmenybės bruožas, jo raiška per elgesį gali būti skatinama arba slopinama aplinkybių. Naujasis požiūris praktiniu aspektu sukuria daugiau naudos, nes gali pateikti įžvalgų apie sąlygas, skatinančias arba slopinančias darbuotojų proaktyvų elgesį. Dėl šių priežasčių daroma prielaida, jog proaktyvumą tikslingiau nagrinėti kaip elgesio formą, o proaktyvią asmenybę vertinti kaip proaktyvų elgesį skatinančią aplinkybę.

1.1.2. Proaktyvus elgesys ir kitos panašios sąvokos

Proaktyvaus elgesio sąvoka literatūroje dažnai tapatinama su inovatyviu, adaptyviu ar pilietišku elgesiu (Bindl & Parker, 2010; Parker & Collins, 2010). Svarbu pabrėžti, jog tai nėra tapatūs reiškiniai ir juos būtina atskirti. Inovatyvus elgesys, pirmiausia, ir visada yra orientuotas į atliekamų veiksmų naujumą (Bindl & Parker, 2010). Unsworth ir Parker (2002) teigimu, jei darbuotojas siekia inicijuoti pokyčius, spręsti problemas ar įgyvendinti ateityje numatytas inovacijas išbandytais būdais, jo elgesys bus proaktyvus, bet ne inovatyvus. Taigi, proaktyvus elgesys, kitaip nei inovatyvus, gali apimti ir naujų, ir senų, pasiteisinsusių metodų, naudojimą. Adaptyvus elgesys – tai atsakomoji reakcija į aplinkos pokyčius, apimanti asmens veiksmus, kurie leidžia prisitaikyti prie tam tikros situacijos (Pulakos, Arad, Dorovan & Plamondon, 2000). Proaktyvus elgesys, tuo tarpu, susijęs su veiksmiais, leidžiančiais ne tik prisitaikyti prie pokyčių, bet ir juos inicijuoti (Griffin, 2007). Todėl proaktyvų elgesį galima vertinti kaip pokyčių priežastį, o adaptaciją – kaip pokyčių rezultatą. Proaktyvus elgesys dažnai maišomas ar tapatinamas ir su pilietišku elgesiu (Bindl & Parker, 2010). Nors abiem atvejais elgesys nereikalauja formalaus atlygio, padeda organizacijai efektyviau funkcionuoti ir yra paremtas savanoriška iniciatyva, proaktyviai besielgiantys asmenys, skirtingai nei pilietiškai, linkę prisiimti platesnį darbinių vaidmenų spektrą bei perkurti vaidmenis, įtraukiant naujų darbų bei tikslų (Frese & Fay, 2001).

Apibendrinant, galima daryti prielaidą, jog proaktyvus elgesys yra platesnis, inovatyvų, adaptyvų ir pilietišką elgesį apimantis reiškinys, pasižymintis specifiniais aspektais, atskiriančiais jį nuo pastarųjų elgesio formų.

1.1.3. Proaktyvaus elgesio formos

Nors pastarojo dešimtmečio tyrimuose proaktyvumas nagrinėjamas ne tik kaip asmenybės bruožas, bet ir nuo aplinkybių priklausantis elgesys (Anderson, 2015; Kanten & Ulker, 2012; Wu & Parker, 2014), vis dar trūksta vieningo ir integruoto požiūrio į tai, kokios elgesio formos operacionalizuoja proaktyvaus elgesio reiškinį geriausiai (Crant, 2000; Parker & Collins, 2010). Skirtingi autoriai apibrėžia ir tyrinėja proaktyvų elgesį per skirtingas elgesio formas. Pavyzdžiui, Dutton ir Ashford (1993) siejo proaktyvumą ir tyrė jį kaip svarbių darbo problemų išsakymą tiesioginiam vadovui. Tuo tarpu Ashford ir Black (1996) savo tyrime proaktyvų elgesį nagrinėjo kaip adaptyvų elgesį, aktyviai prisitaikant prie naujų darbo sąlygų. Proaktyvus elgesys taip pat tyrinėtas kaip nuomonės išsakymas (angl. *voice*) (LePine & Van Dyne, 1998), iniciatyvos prisiėmimas vykdant pokyčius (Den Hartog & Belschak, 2007), savarankiškai inicijuotas, su darbu susijusių vaidmenų praplėtimas (Parker, Wall & Jackson, 1997), problemų sprendimas bei į tai orientuotą idėjų teikimas (Parker et al., 2006). Šiuo metu vis daugiau dėmesio susilaukia ir meistriškumo dirbti (angl. *job crafting*) sąvoka (Bakker & Demerouti, 2014). Meistriškumas dirbti – tai proaktyvus elgesys, susijęs su aktyvaus vaidmens darbe prisiėmimu, į ateitį orientuotais veiksmais ir palankių darbo sąlygų kūrimu (Bindl & Parker, 2011; Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Parker, Bindl & Strauss, 2010). Belschak ir Den Hartog (2010) meistriškumą dirbti taip pat laiko ir tiria, kaip proaktyvų elgesį, skirtą didinti atitikimą tarp darbuotojo ir darbinės aplinkos, stiprinti atliekamo darbo reikšmingumą bei darbinį identitetą. Teigiama, jog darbuotojai gali pakeisti sukurtus ir jiems priskirtus darbinius vaidmenis, keičiant darbo užduotis, sąlygas, darbinę aplinką ar patį santykį su darbu (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). Taigi, literatūroje gausu autorių, operacionalizuojančių proaktyvų elgesį per įvairias ir skirtingas elgesio formas.

Pristatyti pavyzdžiai leidžia kelti prielaidą, jog proaktyvaus elgesio formų gausa yra susijusi su susidomėjimu tam tikra sritimi. Tokią prielaidą palaiko ir Parker bei Collins (2010). Jų atlikta proaktyvaus elgesio sampratų analizė atskleidė „fenomeno – lemiamo“ (angl. *phenomenon-driven approach*) požiūrio tendenciją, atvedusią prie gausaus proaktyvaus elgesio formų, svarbių skirtingose srityse ar aplinkybėse, kiekio (Parker & Collins, 2010). Tyrėjai siekė integruoti įvairias proaktyvaus elgesio formas į vieningą sampratą, nustatant skirtumus, panašumus bei sąsajas tarp jų. Atlikę literatūros analizę Parker ir Collins (2010) į savo tyrimą įtraukė 11 proaktyvaus elgesio formų. Atliktos 622 – jų savistabos metodu apklaustų tiriamųjų duomenų faktorinės analizės duomenys patvirtino 11 atskirų proaktyvaus elgesio formų, kurias jungia trys aukštesnės kategorijos arba proaktyvaus elgesio tipai, struktūrą (Parker & Collins, 2010):

1) Proaktyvus strateginis elgesys (angl. *proactive strategic behavior*), kuri sudaro: strateginis tyrinėjimas (angl. *strategic scanning*), problemos išsprendimo tikimybės didinimas (angl. *issue selling credibility*), noras atkreipti dėmesį į problemą (angl. *issue selling willingness*). Parker ir Collins (2010) teigia, jog proaktyvus strateginis elgesys, tai kontrolės prisiėmimas bei pokyčių inicijavimas, kurie susiję su platesniu, strateginiu organizacijos kontekstu bei tuo, kiek organizacija atitinka išorinę aplinką ir jos keliamus reikalavimus. Tai siekis bei konkretūs veiksmai, skirti inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje. Strateginis tyrinėjimas (angl. *strategic scanning*) susijęs su organizacinės ir išorinės aplinkos stebėjimu, skirtu identifikuoti būdus, leidžiančius padidinti suderintumą tarp jų (Parker & Collins, 2010). Tai organizacijos aplinkos stebėjimas bei aktyvus tyrinėjimas, siekiant užtikrinti organizacijos ir aplinkos atitikimą, pavyzdžiui, stebint rinkos dinamiką, teikti pasiūlymus, kaip didinti organizacijos konkurencingumą. Problemos išsprendimo tikimybės didinimas (angl. *issue selling credibility*) susijęs su pastangomis daryti įtaką strategijos formavimui, parodant su darbu susijusias problemas (Dutton & Ashford, 1993). Tai įtaka organizacijos strategijos formavimui. Noras atkreipti dėmesį į problemą (angl. *issue selling willingness*) susijęs su energija, pastangomis ir laiku, skirtais atkreipti vadovų dėmesį į tam tikras su darbu susijusias problemas (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998). Taigi, tai organizacijos dėmesio atkreipimas į galimus tobulinimus, kurie gali turėti įtakos veiklos rezultatams.

2) Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys (angl. *proactive person – environment fit behavior*) kuri sudaro: darbuotojo inicijuotas grįžtamojo ryšio siekimas (angl. *feedback inquiry*), derybos dėl darbo pokyčių (angl. *job change negotiation*), grįžtamojo ryšio stebėjimas (angl. *feedback monitoring*) bei karjeros iniciatyvos (angl. *career initiative*). Parker ir Collins (2010) teigimu, proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys yra kontrolės prisiėmimas bei pokyčių inicijavimas, skirtas maksimaliai dermei tarp darbuotojo ir jam keliamų, su darbu susijusių, reikalavimų sukurti. Tai užtikrinama keliais būdais: siekiant tiesioginio grįžtamojo ryšio, jį stebint, derantis dėl darbo pokyčių bei inicijuojat pokyčius karjeroje (Parker & Collins, 2010). Grįžtamojo ryšio siekimas (angl. *feedback inquiry*) apibrėžiamas kaip veiksmai, padedantys iš kitų asmenų gauti informaciją apie savo elgesį (Ashford, Blatt & Van de Walle, 2003). Derybos dėl darbo pokyčių (angl. *job change negotiation*) susijusios su siekiu keisti darbo procesus ar aplinką tokiu būdu, kad jie labiau atitiktų turimus darbuotojo įgūdžius ar gebėjimus (Ashford & Black, 1996). Tai veiksmai, skirti pakeisti darbą taip, kad jis geriau atitiktų turimus įgūdžius ir gebėjimus. Grįžtamojo ryšio stebėjimas (angl. *feedback monitoring*) – tai informacijos apie vadovų skatinamą, pageidaujamą ir apdovanojamą elgesį, gautos aktyviai stebint aplinką, rinkimas ir naudojimas grįžtamojo ryšio apie savo darbą suteikimui (Ashford et al., 2003). Tai stebėjimas, kokį elgesį

vadovas ar kiti reikšmingi žmonės darbe skatina. Karjeros iniciatyvos (angl. *carrer initiative*) susijusios su aktyviais asmens veiksmais planuojant ir skatinant savo karjerą, o ne pasyviu dalyvavimu toje situacijoje, kuri yra (Seibert, Kraimer & Crant, 2001). Kitaip tariant, tai aktyvūs darbuotojo veiksmai, siekiant paaukštinti. Taigi, proaktyvus asmens ir aplinkos derinimas elgesys tai savęs arba situacijos keitimas, siekiant didesnio savo ir organizacinės aplinkos suderintumo bei yra aukštesnė proaktyvaus elgesio kategorija, apimanti keturias proaktyvaus elgesio formas. Taip pat matyti, jog ši samprata yra gana panaši į meistriškumo dirbti, kuris taip pat apibrėžiamas per asmens ir darbo aplinkos atitikimo didinimą.

3) Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys (angl. *proactive work behavior*), kurį sudaro: pokyčių inicijavimas (angl. *taking charge*), kalbėjimas (angl. *voice*), asmeninės inovacijos (angl. *individual innovation*) ir problemų prevencija (angl. *problem prevention*). Parker ir Collins (2010) proaktyvų užduočių atlikimo elgesį apibūdina kaip vidinės organizacijos aplinkos keitimą. Kitaip tariant, tai vidinės aplinkos organizacijoje gerinimas, iniciatyvos ėmimasis ir idėjų dėl pokyčių vidinėje organizacijos aplinkoje išsakymas. Teigiamų pokyčių inicijavimas vyksta tik organizacijos viduje, siekiant didinti vidinių organizacijos procesų ir darbo aplinkos efektyvumą. Pokyčių inicijavimas (angl. *taking charge*) apibrėžiamas kaip savanoriškos ir konstruktyvios pastangos, siekiant organizacinių funkcijų pokyčių bei į pokyčius orientuotas, tobulėjimui skirtas, elgesys (Morrison & Phelps, 1999). Taigi, tai pastangos pagerinti darbo atlikimo procedūras. Kalbėjimas (angl. *voice*) susijęs klausimų kėlimu, inovatyvių pasiūlymų ar rekomendacijų, skirtų darbo procedūrų efektyvumui didinti, teikimu, net kai aplinkiniai jiems nepritaria (LePine & Van Dyne, 1998). Asmeninės inovacijos (angl. *individual innovation*) – tai veiksmai susiję su idėjų generavimu ir įgyvendinimu, įtraukiant naujų galimybių ieškojimą bei panaudojimą (Scott & Bruce, 1994). Problemų prevencija (angl. *problem prevention*) – tai į save bei ateitį orientuoti veiksmai, skirti išvengti pasikartojančių su darbu susijusių problemų (Frese & Fay, 2001). Kaip ir proaktyvus strateginis elgesys, proaktyvus užduočių atlikimo elgesys siekia keisti darbo aplinką ar procesus, tačiau pirmuoju atveju tikslas yra užtikrinti organizacijos ir išorinės aplinkos dermę, o ne pagerinti vidinius organizacijos procesus ar vidinę aplinką. Proaktyvaus strateginio elgesio tikslas yra nukreiptas į išorę, o proaktyvaus užduočių atlikimo – į vidų.

Apibendrinant, galima teigti, jog proaktyvus elgesys tai daugiadimensinis reiškinys, apimantis iš paties asmens savanoriškos iniciatyvos kilusius, į ateitį orientuotus veiksmus, skirtus keisti, t.y. gerinti ir vystyti, tam tikrą darbinę situaciją ar save patį. Nors literatūroje ryški proaktyvaus elgesio formų įvairovė, nemaža dalis jų iš dalies sutampa, atspindi arba, galimai, yra susijusios su Parker ir Collins (2010) išskirtomis 11 proaktyvaus elgesio formų. Todėl šiame darbe bus laikomasi daugiadimensinės, proaktyvaus elgesio sampratos ir, remiantis Parker ir Collins (2010) koncepcija,

analizuojamas bendras proaktyvus elgesys bei trys jo tipai: strateginis, asmens ir aplinkos dermės bei užduočių atlikimo.

1.1.4. Proaktyvaus elgesio prielaidos

Nors sutinkama dėl predispozicinių bei situacinių kintamųjų reikšmės proaktyvaus elgesio raiškai, literatūroje išryškėja keletas nesutarimų. Proaktyvi asmenybė yra svarbi proaktyvaus elgesio darbe prielaida (Anderson, 2015), tačiau vis dar trūksta sutarimo dėl amžiaus ir lyties poveikio darbuotojų proaktyviam elgesiui. Kanfer, Wanberg ir Kantrowitz (2001) atliktos metaanalizės rezultatai atskleidė silpną, tačiau reikšmingą neigiamą ryšį tarp amžiaus ir proaktyvios darbo paieškos. Warr ir Fay (2001) tyrimas apie amžiaus ir asmeninės iniciatyvos darbe sąsajas taip pat atskleidė neigiamą ryšį, tik šiuo atveju – tarp amžiaus ir proaktyvaus asmens – aplinkos atitikimo elgesio. Remiantis šiais tyrimų rezultatais, galima daryti prielaidą, jog su amžiumi silpnėja proaktyvaus elgesio raiška. Tačiau tyrimų, nagrinėjusių amžiaus ir proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio sąsajas, rezultatai atskleidžia prieštaravimus. Morrison ir Phelps (1999) bei Warr ir Fay (2001) nerado jokio ryšio tarp šių kintamųjų, tuo tarpu Jannsen ir Van Yperen (2004) bei Axtell ir kt. (2000) atliktų tyrimų rezultatai atskleidžia silpną, tačiau reikšmingai neigiamą ryšį. Lyties ir proaktyvaus elgesio tyrimų rezultatai taip pat stokoja nuoseklumo. Kanfer ir kt. (2001) nustatė, jog vyrai išreiškė didesnę iniciatyvą proaktyviai ieškant darbo nei moterys. Tuo tarpu Griffin, Neal ir Parker (2007) teigia, jog vyrams ir moterims būdinga panaši proaktyvaus elgesio raiška. Nors sutariama, jog vadovų elgesys, pavyzdžiui, vadovų parama (Bindl & Parker, 2010; Wu & Parker, 2014) yra reikšmingi ir gali įgalinti (Yin, Xing, Li & Guo, 2017) darbuotojus elgtis proaktyviau, mažai žinoma apie vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškos skirtumus. Galima pastebėti, jog tokie socialiniai demografiniai kintamieji kaip išsilavinimas ar darbo stažas tyrimuose (Lam, Lee, Taylor & Zhao, 2016; Wu & Parker, 2014; Yin et al., 2017) nagrinėjami tik kaip kontroliniai kintamieji, neanalizuojant skirtumų tarp grupių. Todėl nedaug žinoma ir apie skirtingą išsilavinimą bei darbo stažą esamoje organizacijoje turinčių darbuotojų proaktyvaus elgesio raišką. Apibendrinant, galima teigti, jog literatūroje stokojama vieningo požiūrio apie amžiaus ir lyties svarbą proaktyviam elgesiui. Taip pat stokojama aiškumo dėl pareigų, išsilavinimo bei darbo trukmės esamoje organizacijoje reikšmės darbuotojų proaktyviam elgesiui. Tai pagrindžia tolimesnį socialinių demografinių kintamųjų ir proaktyvaus elgesio sąsajų tyrinėjimų poreikį.

Pripažįstama, jog konteksto reikšmės tyrimai yra labai svarbūs siekiant suprasti darbuotojų proaktyvaus elgesio prielaidas (Bindl & Parker, 2010). Tyrimų rezultatai atskleidžia, jog

tokios darbo charakteristikos, kaip autonomijos darbuotojui suteikimas bei darbo kompleksiskumas, gali nuspėti darbuotojų proaktyvų elgesį (Frese et al., 2007; Morrison, 2006), pavyzdžiui, idėjų įgyvendinimą ir problemų sprendimą (Parker et al., 2006) ar asmeninę iniciatyvą (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Tokie darbo reikalavimai, kaip spaudimo darbe patyrimas ir situaciniai suvaržymai taip pat gali skatinti darbuotojus demonstruoti proaktyvų elgesį (Ohly et al., 2006). Nors sutariama, jog darbo aplinka gali būti svarbi proaktyvaus elgesio raiškai, kartu pripažįstama, kad jos vaidmuo proaktyviam elgesiui tyrinėtas nepakankamai (Ohly et al., 2006; Fritz & Sonnentag, 2009; De Spiegelaere et al., 2014). Todėl svarbu suprasti, kaip skirtingos darbo charakteristikos, pavyzdžiui, darbo reikalavimai ir ištekliai yra susiję su proaktyvaus elgesio raiška.

Apibendrinant, galima pasakyti, jog nors sutariama, kad tiek predispoziciniai veiksniai, tiek kontekstas gali būti svarbūs darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškai, egzistuoja kintamųjų dėl kurių poveikio nėra sutinkama arba apie juos žinoma nepakankamai. Trūksta vieningos nuomonės apie amžiaus, lyties, pareigų, stažo esamoje organizacijoje ir išsilavinimo svarbą proaktyvaus elgesio raiškai. Taip pat, nepakankamai žinoma apie darbo reikalavimų ir išteklių vaidmenį proaktyviam darbuotojų elgesiui. Dėl šios priežasties toliau darbe bus aptariama darbo charakteristikos ir jų sąsajas su proaktyviu elgesiu nagrinėjusi mokslinė literatūra. Iš pradžių bus apžvelgiami svarbiausi darbo charakteristikos apibrėžiantys ir aiškinantys modeliai. Vėliau bus aptariami darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio sąsajas nagrinėję tyrimai.

1.2. Darbo charakteristikos

Nors darbo aplinkos vaidmuo tyrinėjamas jau dešimtmečius bei vieningai sutariama dėl konteksto svarbos darbuotojų elgesiui (Wegman et al., 2018; Bakker & Demerouti, 2006), jų motyvacijai, pasitenkinimui darbu, emocinei gerovei, pavyzdžiui, perdegimui ar įsitraukimui į darbą (Bakker & Demerouti, 2007, Tims, Bakker & Derks, 2013), teorinio sutarimo vis dar stokojama. Skirtingi autoriai bei teoriniai požiūriai akcentuoja skirtingų darbo charakteristikų reikšmę teigiamoms ir neigiamoms pasekmėms darbuotojų ir organizaciniame lygmenyje. Taip pat, bėgant metams, technologiniai atradimai nulėmė reikšmingus pokyčius darbinėje aplinkoje. Vis daugiau inovatyvių sprendimų pritaikoma atliekant kasdienes darbo užduotis, taip keičiant ir darbinę aplinką, ir patį darbą, ir darbuotojo reakciją į tai (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010). Keičiantis požiūriui į darbą, riba tarp darbo ir nedarbo prarado aiškumą, tradicinį požiūrį į darbo laiką ir aiškiai apibrėžtas bei mažai kintančias pareigas, keičia vaidmenų lankstumas, laisvas darbo grafikas, hierarchinės struktūros organizacijoje nykimas (Wegman et al., 2018). Tokie pokyčiai darbinėje

aplinkoje išlaiko bei pagrindžia tolimesnį darbo charakteristikų reikšmės šiuolaikinei organizacijai tyrinėjimo aktualumą. Siekiant suprasti keliamų reikalavimų bei darbą praturtinančių išteklių vaidmenį, pirmiausiai bus apžvelgti konteksto svarbą darbuotojų elgesiui, psichologinei būsenai ir organizacijai nagrinėjantys teoriniai modeliai.

Hackman ir Oldham sukurtame **Darbo charakteristikų modelyje** teigiama, jog psichologinėms darbuotojo būsenoms, kurios nulemia asmenines ir darbo pasekmes, yra svarbios penkios darbo charakteristikos (Steers & Mowday, 1977). Šios charakteristikos apima autonomiją ir grįžtamąjį ryšį, įgūdžių įvairovę, užduoties reikšmingumą bei užduoties tapatumą. Psichologinės būsenos, kurias lemia darbo charakteristikos, apima darbo prasmingumą, atsakomybę bei žinias apie tikruosius darbo rezultatus. Iš šių psichologinių būsenų kyla tokios pasekmės kaip: didelis pasitenkinimas darbu, aukšta vidinė darbo motyvacija, kokybiškas darbo atlikimas, maža darbuotojų kaita ir retos pravaikštos (Steers & Mowday, 1977). Taigi, pasak modelio, užtikrinus penkias darbo charakteristikas: autonomiją ir grįžtamąjį ryšį, įgūdžių įvairovę, užduoties reikšmingumą bei užduoties tapatumą, darbuotojas pajaučia darbo prasmingumą, didesnę atsakomybę bei įgauna daugiau žinių apie darbo rezultatus. Tai skatina pasitenkinimą darbu, aukštą darbuotojo motyvaciją, darbo kokybę, mažą kaitą ir retas pravaikštas.

Frederick'o Herzbergo Dviejų faktorių teorijoje teigiama, jog žmogaus požiūrį į darbą (kiek asmuo yra patenkintas ar nepatenkintas darbu) ir jo darbo motyvaciją veikia dvi faktorių grupės: higieniniai (palaikymo) ir motyvuojantys veiksniai (Bakker & Demerouti, 2014). Higieniniai veiksniai apima kompanijos politiką, vadovavimo kokybę, tarpasmeninius santykius su vadovais ir kolegomis, atlyginimą, darbo sąlygas, saugumą, statusą. Šių faktorių užtikrinimas nelemia pasitenkinimo darbu ir nesukuria motyvacijos, tačiau garantuoja, jog darbuotojas nesijaus nepatenkintas (Dartey – Baah, 2011). Motyvuojantys veiksniai apima pasiekimus, pripažinimą, atsakomybės suteikimą, paaukštinimo galimybę. Užtikrinus šias charakteristikas, atsiranda teigiamas požiūris į darbą, pasitenkinimas ir aukštas motyvacijos lygis, kurie, savo ruožtu, smarkiai pagerina darbo atlikimą ir produktyvumą (Dartey – Baah, 2011).

Reikalavimų – kontrolės modelio (Karasek, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014) pagrindinė prielaida yra, jog darbuotojo emocinę būseną bei asmeninį augimą lemia darbo reikalavimų ir kontrolės lygio santykis. Aukšti darbo reikalavimai bei žema kontrolė (žema galimybė kontroliuoti aplinką) sukelia darbuotojams didelę psichologinę įtampą, kitaip tariant, stresą, o tuo tarpu aukštų reikalavimų ir aukštos kontrolės derinys, skatina asmeninį augimą, pasitenkinimą atliekama užduotimi bei profesinį tobulėjimą (Karasek, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014). Taigi, darbuotojų psichologinei įtampai bei tobulėjimo lygiui įtaką daro skirtingos darbo reikalavimų ir galimybės kontroliuoti aplinką kombinacijos.

Kitame, *Pastangų – atlygio neatitikimo modelyje* (Siegrist, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014) dėmesys skiriamas santykiui tarp užduočiai atlikti skirtų pastangų bei už tai suteikto atlygio. Teigiama, kad stresą darbe sukelia atitikimo tarp pastangų ir atlygio (pavyzdžiui, paaukštinimo pareigose, didesnio darbo užmokesčio ir pan.) trūkumas. Šis trūkumas veda prie nepasitenkinimo darbu, įvairių streso reakcijų ar net frustracijos (Siegrist, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014).

Nors visi keturi modeliai leidžia geriau suprasti aplinkos įtaką darbuotojų emocinei būsenai ir su ja susijusioms pasekmėms, bendru jų trūkumu galima išskirti ribotą ir baigtinį darbo charakteristikų sąrašą. Hackman ir Oldham (Steers & Mowday, 1977) Darbo charakteristikų modelyje bei Herzberg (Bakker & Demerouti, 2014) Dviejų faktorių teorijoje nepakankamai dėmesio skiriama darbo stresorių ir reikalavimų vaidmeniui bei iš jų kylančioms neigiamoms psichologinėms būsenoms. Tuo tarpu Reikalavimų – kontrolės (Karasek, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014) bei Pastangų ir atlygio (Siegrist, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014) modeliuose, atvirkščiai, mažiau dėmesio skiriama darbo ištekliams bei jų sukeltoms teigiamoms pasekmėms.

Įkvėpti šių modelių autoriai **Bakker ir Demerouti** (2017) 2001 metais sukūrė ***Darbo reikalavimų – išteklių modelį***. Pastarajame teigiama, kad visos darbo charakteristikos gali būti skirstomos į dvi kategorijas: darbo reikalavimus (angl. *job demands*) ir darbo išteklius (angl. *job resources*), kurie, atitinkamai, yra susiję su darbine įtampa (pavyzdžiui, stresu, perdegimu, išsekimu) arba teigiamomis pasekmėmis darbuotojui ir organizacijai (pavyzdžiui, įsitraukimu į darbą) (Bakker & Demerouti, 2007; Airila et al., 2014). Taigi, darbo reikalavimai ir ištekliai neturi baigtinio sąrašo bei pasižymi teigiamu arba neigiamu poveikiu darbuotojų psichologinei gerovei (pavyzdžiui, įsitraukimu į darbą, stresu, išsekimu ir pan.). Iš pradžių modelis buvo skirtas paaiškinti perdegimui (angl. *burn – out*), tačiau 2008 metais buvo praplėstas, apimant ir teigiamas pasekmes, pavyzdžiui, įsitraukimą į darbą. Nepriklausomai nuo versijos modeliai aprašo stresą ir įsitraukimą į darbą per dvi darbo charakteristikų grupes: darbo reikalavimus ir išteklius (cit. pagal Van Veldhoven, Prins, Laken & Dijkstra, 2015). Viena pagrindinių modelio prielaidų, jog su psichologine gerove susiję du skirtingi psichologiniai procesai – sveikatos pablogėjimo procesas ir motyvacijos procesas (Airila et al., 2014). Sveikatos pablogėjimo procesas atskleidžia, jog darbo reikalavimai priveda prie perdegimo (kylančio iš streso) ir dėl to blogėjančios sveikatos, o motyvacijos procesas nurodo, jog darbo ištekliai sukelia įsitraukimą į darbą, lemiantį teigiamą poveikį organizacijos rezultatams (Airila et al., 2014). Kitaip tariant, netinkamai sudarytos darbo sąlygos, nuolatinis ir chroniškas reikalavimų poveikis, išsekina darbuotojus fiziškai ir protiškaiai bei sukelia sveikatos problemų. Darbo ištekliai, tuo tarpu, veikia motyvuojančiai, jų buvimas skatina padidėjusį pasitenkinimą darbu, žemą cinizmą ir aukštą darbo kokybę (Van Veldhoven et al., 2015).

Taip pat pabrėžiama, jog darbo ištekliai gali sušvelninti neigiamą darbo reikalavimų poveikį, o darbo reikalavimai gali sustiprinti teigiamą darbo išteklių įtaką (Van Veldhoven et al., 2015). Matyti, jog teorija leidžia įtraukti ir nagrinėti įvairius darbo reikalavimus ir išteklius, tokiu būdu ji tampa pritaikoma skirtingų organizacijų ar specifinių pozicijų kontekstuose (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Toks teorijos universalumas suteikia jai pranašumą lyginant su anksčiau aptartais darbo charakteristikų modeliais.

Apibendrinant, galima teigti, jog nors skirtingi modeliai nagrinėja skirtingų darbo charakteristikų vaidmenį darbuotojų psichologinėms būsenoms, daugumoje jų atsikartoja panašios, iš charakteristikų ar jų sukeltų psichologinių būsenų sekančios pasekmės: stresas arba pasitenkinimas darbu. Vieni modeliai didesnę dėmesį skiria teigiamas pasekmes lemiančioms darbo charakteristikoms, t.y. darbo ištekliams, kiti – neigiamas pasekmes skatinantiems darbo reikalavimams. Autorių Bakker ir Demerouti (2017) 2001 metais sukurtas Darbo reikalavimų – išteklių modelis išsprendžia šį trūkumą bei suteikia galimybę nagrinėti pačius įvairius darbo reikalavimus ir išteklius skirtinguose darbo kontekstuose. Dėl šios priežasties darbe bus remiamasi Bakker ir Demerouti (2017) modelio idėjomis. Nepaisant modelio universalumo ir privalumų, jame stokoama konkretumo, t.y. neišskiriami ir neaprašomi konkretūs reikalavimai ir ištekliai bei jų vaidmuo skirtingiems psichologiniams reiškiniams, svarbiems šių dienų organizacijai, pavyzdžiui, proaktyviam darbuotojų elgesiui. Todėl toliau bus apžvelgiami mokslinėje literatūroje pastaruosius dešimtmečius minimi ir aktualiais išliekantys darbo reikalavimai ir ištekliai bei jų sąsajos su proaktyviu elgesiu.

1.3. Darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajos

Darbo reikalavimai – tai darbinės aplinkos aspektai, galimai sukeliantys darbuotojui įtampą tais atvejais, kai pastarieji viršija asmens gebėjimą prisitaikyti (Rothmann, Mostert & Strydom, 2006). Darbo reikalavimais gali būti laikomi psichologiniai, socialiniai, organizaciniai arba fiziniai darbo aspektai, reikalaujantys ilgalaikių psichologinių ir/ar fizinių, emocinių, kognityvių pastangų ar įgūdžių, kurie siejasi su tam tikrais psichologiniais ar fiziniiais kaštais (Bakker & Demerouti, 2011). Taigi, darbo reikalavimai nebūtinai ir ne visada yra neigiami. Stresoriais darbe jie virsta tais atvejais, kai reikalavimų atitikimui prireikia daug pastangų, skiriama daug kaštų, o tai ilgainiui ima kelti stresą, nerimą, depresiją ar panašias neigiamas pasekmes (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli ir Taris (2014) papildė, jog veikiant aukštiesiems darbo reikalavimas, darbuotojas turi skirti daug daugiau papildomų pastangų, kad sėkmingai pasiektų iškeltus tikslus bei išvengtų darbo efektyvumo mažėjimo. O tai taip pat skatina papildomų fizinių ir

psichologinių kaštų naudojimą bei ilgainiui sukelia stresą. Taigi, nors darbo reikalavimai nebūtinai daro neigiamą įtaką darbuotojų gerovei, per daug griežti, darbuotojo galimybių neatitinkantys reikalavimai tampa kenksmingais ir darbuotojui, ir, per pablogėjusią jo emocinę ar fizinę būklę – organizacijos rezultatams.

Kiekvienam darbui ar pozicijai dažniausiai būdingi skirtingi darbo reikalavimai (Rothmann et al., 2006). Darbo reikalavimų gausa atsispindi ir mokslinėje literatūroje – įvairūs autoriai savo darbuotose taip pat tyrinėja skirtingus darbo reikalavimus. Bakker ir Demerouti, (2011) nurodo kognityvinius, emocinius ir fizinius darbo reikalavimus, pavyzdžiui, nereguliarus darbo valandas, didelį spaudimą darbe, nepalankią fizinę aplinką. Schaufeli ir Bakker (2004) išskiria dviejų tipų darbo reikalavimus – kokybinius (pavyzdžiui, emociniai) ir kiekybinius (pavyzdžiui, darbo krūvis). Kokybinius darbo reikalavimus sudaro emociniai ypatumai, pavyzdžiui, kiek emocinių pastangų iš darbuotojo pareikalauja darbas. Darbo krūvį apima kiekybiniai, daug pastangų, skubėjimo reikalaujantys ypatumai, pavyzdžiui, laiko spaudimas, sunkus darbas. De Braine ir Roodt (2011) sutinka su Schaufeli ir Bakker (2004) ir taip pat išskiria kokybinius ir kiekybius darbo reikalavimus, tačiau jie šiek tiek skiriasi. Kokybinius reikalavimus sudarė darbo aplinka, emociniai reikalavimai, dėl vaidmenų painumo kylantys konfliktai, o kiekybinius – darbo krūvis ir laiko spaudimas. Ceschi, Demerouti, Sartori ir Weller (2017) išskiria tokius darbo reikalavimus kaip protiniai, emociniai bei su administraciniu darbu susiję sunkumai. 2017 metais atliktame pasitenkinimo darbu ir perdegimo tyrime Jang, Lee¹, Zadrozny, Bae, Kim ir Marti (2017) vertino fizinius bei emocinius darbo reikalavimus. Fiziniai reikalavimai buvo tiriami prašant tyrimo dalyvių nurodyti, ar per pastaruosius 12 mėnesių jie patyrė tokius fizinius sunkumus kaip nugaros ar raumenų skausmas, vabzdžių įgėlimai ir kt. Emociniai reikalavimai buvo tiriami klausiant, ar darbo metu tiriamieji patiria su jų rase ar religiniais įsitikimais susijusią kolegų diskriminaciją. Kiti autoriai prie darbo reikalavimų priskiria tokias charakteristikas kaip darbo krūvis, emociniai reikalavimai, organizacijos pokyčiai, nesaugumas darbe, tarpasmeniniai konfliktai, laiko spaudimas, bloga fizinė aplinka, pamaininis darbas (Rothmann et al., 2006; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007; Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Taştan (2014) darbo reikalavimus savo tyrime vertino per darbo krūvį, vaidmens dviprasmiškumą, vaidmens konfliktą ir nesaugumą darbe. Čia darbo krūvis siejosi su neadekvačiu laiku, energijos kiekiu, reikalingu reikalavimams įvykdyti bei per didelę užduočių gausą, o vaidmenų konfliktas – su neaiškiais, sunkiai derančiais lūkesčiais darbiniam vaidmeniui. Tuo tarpu Choochom (2016) savo tyrime darbo krūvį vertino kaip laiko, kokybės ir kiekybės spaudimą atliekant savo vaidmenį darbe. Taigi, nors neabejojama, jog darbo reikalavimai yra svarbūs darbuotojų gerovei bei jų elgesiui, skirtingi autoriai ne tik nagrinėja įvairius darbo

reikalavimus, bet ir stokoja vieningo darbo reikalavimų apibrėžimo, operacionalizavimo ar klasifikacijos.

Tyrimai atskleidžia galimą darbo reikalavimų reikšmę darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškai, tačiau tyrimų rezultatai prieštaringi. Ohly, Sonnentag ir Plunkte (2006) tyrinėję darbo charakteristikų vaidmenį inovatyviam ir proaktyviam elgesiui aukštųjų technologijų įmonėse (angl. *High – tech companies*) atskleidė, jog tokie darbo reikalavimai kaip laiko spaudimas bei situaciniai suvaržymai yra reikšmingi proaktyviam elgesiui ir yra susiję su juo U formos ryšiu. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog vidutinio lygio darbo laiko spaudimas ir situaciniai suvaržymai skatina darbuotojus elgtis proaktyviau, tuo tarpu žemas ir labai aukštas laiko spaudimas bei situaciniai suvaržymai proaktyvų elgesį slopina (Ohly et al., 2006). Autoriai Fritz ir Sonnentag (2009) atlikto tyrimo duomenys atskleidė, jog situaciniai suvaržymai taip pat yra reikšmingi teigiamai nuspėjant proaktyvų elgesį, tačiau laiko spaudimas prognostinės vertės neturėjo. Tuo tarpu Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) darbai patvirtina, jog laiko spaudimas yra susijęs tik su viena iš proaktyvaus elgesio formų, aukštesne asmenine iniciatyva. Fritz ir Sonnentag (2009), Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) gautų rezultatų prieštaravimas gali būti susijęs su skirtingų proaktyvaus elgesio formų tyrimu. Fritz ir Sonnentag (2009) proaktyvų elgesį tyrinėjo per pokyčių iniciavimą (angl. *taking charge*), o Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) per asmeninę iniciatyvą (angl. *personal initiative*). Atsižvelgiant į darbo reikalavimų ir išteklių teoriją (Bakker & Demerouti, 2017), kurioje teigiama, jog darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį asmens gerovei, teigiamas darbo reikalavimų poveikis proaktyvaus elgesio raiškai yra netikėtas. Fritz ir Sonnentag (2009) kelia prielaidą, jog tokius rezultatus gali padėti suprasti papildomų kintamųjų nagrinėjimas. Jų atliktame tyrime vertintas pozityvios nuotaikos, kaip galimo mediatoriaus, vaidmuo darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajoms. Kelta prielaida, jog laiko spaudimą bei situacinius suvaržymus patiriantys darbuotojai, kurių nuotaika labai gera, elgiasi proaktyviau, nes teigiama emocinė būseną skatina ieškoti susidorojimo su reikalavimais ir sėkmingo užduočių atlikimo būdų. Gauti rezultatai tik iš dalies patvirtino šią prielaidą, o autoriai akcentuoja tolimesnių tyrimų, nagrinėjančių darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio ryšius bei šiems ryšiams svarbius kintamuosius, poreikį (Fritz & Sonnentag, 2009). Matyti, jog nagrinėjant darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajas daugiau dėmesio susilaukė tokie darbo reikalavimai kaip laiko spaudimas ir situaciniai suvaržymai. Pastarieji skatina proaktyvaus elgesio raišką, ypač, kai darbuotojo nuotaika yra gera. Tuo tarpu apie kitų darbo reikalavimų, pavyzdžiui, emocinio ar protinio darbo krūvio įtaką proaktyviam darbuotojų elgesiui bei skirtingiems jo tipams, žinoma nepakankamai. Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (Bakker & Demerouti, 2017), darbe patiriamas emocinis, protinis darbo krūvis ar kitokie darbo reikalavimai gali kelti darbuotojui stresą,

bloginti nuotaiką, skatinti perdegimą bei tokiu būdu slopinti bet kokias teigiamas darbuotojo iniciatyvas, pavyzdžiui, ir proaktyvų elgesį. Visgi, tyrimų, nagrinėjusių platesnį darbo reikalavimų spektrą ir jų poveikį proaktyviam elgesiui, autorės žiniomis, trūksta. Todėl apie neigiamą darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui bei jo tipams taip pat žinoma nepakankamai.

Apibendrinant galima teigti, jog darbo reikalavimai yra reikšmingi ir gali būti vertinami kaip proaktyvaus darbuotojų elgesio prielaidos. Tačiau tyrimų šia tema vis dar nepakanka, o atliktų tyrimų duomenys prieštarauja teorinėms idėjoms. Rezultatai atskleidžia, jog laiko spaudimas ir situaciniai suvaržymai gali skatinti proaktyvų elgesį ir daryti teigiamą įtaką šiam reiškiniui. Tačiau mažai žinoma apie kitų darbo reikalavimų reikšmę tiek proaktyviam elgesiui, tiek jį sudarantiems tipams. Taip pat teigiamas darbo reikalavimų poveikis prieštarauja darbo reikalavimų ir išteklių teorijai (Bakker & Demerouti, 2017), kurioje pabrėžiama, jog per dideli reikalavimai yra kenksmingi gerovei bei įprastai slopina pageidaujamą darbuotojų elgesį. Gali būti, jog reikalavimai, keldami stresą, iššaukia neigiamą nuotaiką, apatiją, o pastarieji slopina proaktyvų elgesį. Tačiau tyrimų, patvirtinančių neigiamą darbo reikalavimų poveikį proaktyvaus elgesio raiškai, autorės žiniomis, nėra. Taigi, vis dar trūksta bendro sutarimo apie darbo reikalavimų bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas. Tolimesniems tyrimams svarbu įtraukti ne tik daugiau darbo reikalavimų, bet integruotai tirti proaktyvų elgesį ir jo tipus. Todėl šiame darbe bus tiriami trijų rūšių, tiek kiekybinį, tiek kokybinį aspektus apimantys darbo reikalavimai: darbo tempas ir apimtis, emocinis darbo krūvis ir protinis darbo krūvis. Taip pat svarbu įvertinti galimų tarpinių kintamųjų vaidmenį ryšiui tarp darbo reikalavimų bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų. Atsižvelgiant į tai, jog darbo reikalavimai įprastai sukelia stresą, o pastarasis gali daryti neigiamą įtaką proaktyviam elgesiui, toliau bus aptartas streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajose.

1.3.1. Streso darbe vaidmuo darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajoms

Stresas – tai nespecifinė, psichologinė ir fiziologinė žmogaus reakcija, atsirandanti dėl objektyvių ar subjektyviai pavojingais suvokiamų išorinių ar vidaus dirgiklių (Fink, 2016). Stresas darbe dažniausiai aprašomas kaip kenksminga emocinė ar fiziologinė reakcija, kylanti tais atvejais, kai darbe keliami reikalavimai neatitinka darbuotojo galimybių, turimų resursų ar poreikių (Privitera et al., 2015). Taigi, dažniausiai stresas darbe yra siejamas su neigiamu poveikiu emocinei ir fizinei darbuotojų būsenai bei kyla veikiant aukštiesiems darbo reikalavimams. Darbo reikalavimų ir išteklių teorijos kontekste, stresą darbe taip pat dažniausiai sukelia per aukšti reikalavimai su kuriais ilgą laiką nepavyksta sėkmingai susidoroti (Bakker & Demerouti, 2017). Skirtingų mokslininkų

tyrimai patvirtina ir atskleidžia, jog įvairūs darbo reikalavimai, nepriklausomai nuo pozicijos ar konteksto, yra susiję ir didina darbe patiriamo streso lygį (Khamisa, Oldenburg, Peltzer & Ilic, 2015; Bakker & Demerouti, 2017; Fritz & Sonnentag, 2009). Pripažįstama, jog stresas darbe sukelia emocinį išsekimą (Adriaenssens, De Gucht & Maes, 2013; Baka, 2015), fizinį perdegimą (Privitera et al., 2015; Baka, 2015), mažina pasitenkinimą darbu (Graham, Davies, Woodend, Simpson & Mantha, 2011), kenkia atliekamo darbo kokybei (Jamal, 2016), didina pravaikštas ir darbuotojų organizacijoje kaitą (Bridger, Day & Morton, 2013; Hwang, Lee & Park, 2014). Taigi, darbe patiriamas stresas dažniausiai yra suvokiamas kaip kenksmingą poveikį darbuotojui ir organizacijai darantis psichologinis reiškinys, galimai kylantis dėl netinkamai organizuojamo darbo ar darbuotojo galimybių neatitinkančių darbo reikalavimų.

Apie stresą darbe ir proaktyvius darbuotojus vis dar žinoma nepakankamai. Rodopman (2006) teigia, jog proaktyvūs darbuotojai linkę patirti mažiau streso, nes mėgaujasi autonomija ir kontrolės prisiėmimu, t.y. su didesne laisve ateinanti atsakomybė ir iššūkiai proaktyvius darbuotojus gąsdina mažiau. Taip pat proaktyvūs darbuotojai dėl savo aktyvumo ir polinkio susidoroti su iškilusiais sunkumais, gali imtis įvairių prevencinių priemonių ar strategijų stresoriams pašalinti, o susidūrę su stresu yra linkę ieškoti konstruktyvių būdų, kaip efektyviai pašalinti stresą keliančias problemas (Rodopman, 2006). Autorius nagrinėjo proaktyvumą kaip asmenybės bruožą bei pabrėžia, jog proaktyvaus elgesio ir streso darbe sąsajos nėra tokios aiškios (Rodopman, 2006). Tačiau jo pastebėjimas apie tai, kad proaktyvūs darbuotojai susidūrę su stresą keliančiomis problemomis aktyviai ieško sprendimo būdų, leidžia kelti prielaidą, jog stresas darbe gali skatinti proaktyvaus elgesio raišką. Stresas dažnai kyla dėl netinkamų darbo aplinkybių, per aukštų darbo reikalavimų (Privitera et al., 2015). Darbuotojus tokia netenkinanti aplinka gali skatinti ieškoti būdų, kurie leistų pagerinti darbo sąlygas, palengvinti užduočių atlikimą, išsaugant rezultatą ir kokybę. Taigi, stresą keliančios situacijos gali skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį, nukreiptą į stresorių panaikinimą. Tačiau tyrimų rezultatai paneigia šią prielaidą bei prieštarauja Rodopman (2006), atskleisdami, jog proaktyvus elgesys gali turėti neigiamų pasekmių ir sukelti stresą (Campbell, 2000). Proaktyvūs darbuotojai daug dėmesio skiria darbo, užduočių gerinimui, teigiamų pokyčių įmonės strategijoje paieškoms, atitinkamai, palikdami mažiau laiko tiesioginio darbo atlikimui (Kennard, 2010; Belschak & Den Hartog, 2010). Didėjant laiko spaudimui, poreikiui skubėti, bet išlaikyti darbo kokybę, gali atsirasti įtampa ir stresas. Taip pat keliamą prielaidą, jog proaktyviai besielgiantys darbuotojai gali tapti „nepatogūs“ vadovams ar kolegoms, o jų siūlomi problemų sprendimo būdai nepriimtini, tad tarpusavyje kylantys konfliktai sukelia proaktyviems darbuotojams stresą (Spychala & Sonnentag, 2011). Strauss, Parker ir O'Shea (2017) kelia prielaidą, jog stresas darbe gali slopinti proaktyvų darbuotojų elgesį tam tikromis sąlygomis,

pavyzdžiui, kai darbuotojai patiria didelį spaudimą ir įsipareigojimą gerai atlikti užduotį, tačiau vidinio intereso atliekamam darbu ir tapatinimosi su pozicija ar užduotimi trūksta. Tyrimo rezultatai patvirtino, jog stresas darbe gali silpninti darbuotojų proaktyvaus elgesio raišką (Strauss et al., 2017) ir sustiprina darbo reikalavimų ir išteklių modelyje aprašomą neigiamą streso įtaką pageidaujama elgesiui. Apibendrinant, matyti, jog skirtingų autorių nuomonės ir atliktų tyrimų rezultatai apie streso darbe ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajas atskleidžia prieštaringumus. Vieni autoriai teigia, jog stresas gali būti proaktyvaus elgesio darbe pasekmė, kiti mano, jog tai proaktyvaus elgesio priežastis. Taip pat yra tyrimų atskleidžiančių, jog stresas darbe, kaip ir daugeliu atveju, turi neigiamą poveikį bei slopina proaktyvų darbuotojų elgesį tam tikromis sąlygomis.

Darbo reikalavimų ir išteklių modelio (Bakker & Demerouti, 2017) kontekste stresas darbe gali tapti svarbus kintamasis nagrinėjant darbo reikalavimų įtaką darbuotojų gerovei bei kitiems organizacijai reikšmingiems psichologiniams reiškiniams, pavyzdžiui, proaktyviam darbuotojų elgesiui. Atskleista, jog stresas yra mediatorius darbo reikalavimams prognozuojant darbuotojų psichologinę ir fiziologinę sveikatą (Baka, 2015). Baka (2015), apklausęs 316 dirbančių mokytojų, nustatė, jog tokie darbo reikalavimai, kaip tarpasmeniniai konfliktai darbe, organizaciniai apribojimai, didelis darbo krūvis didina darbe patiriamo streso ir perdegimo lygį, kuris, savo ruožtu, blogina psichologinę ir fiziologinę mokytojų savijautą. Hakanen, Schaufeli ir Ahola (2008) atliktas tyrimas patvirtino, jog su stresu tiesiogiai susijęs perdegimas yra mediatorius trikdančiam mokinių elgesiui, dideliame darbo krūviui ir tempui bei prastoms fizinėms darbo sąlygoms prognozuojant psichologines problemas suomių mokytojų imtyje. Matoma, jog streso darbe įtaka daugiausiai tyrinėjama darbo reikalavimų ir fizinės ar emocinės būsenos kontekste. Mažai žinoma apie streso, darbo reikalavimų ir kitų organizacinių reiškinių sąsajas. Baka (2015) rekomenduoja tęsti streso kaip galimo tarpinio kintamojo tarp darbo reikalavimų ir jų sukeltų pasekmių tyrimus bei įtraukti daugiau skirtingų reikalavimų bei svarbių organizacijai pasekmių. Tyrimų, nagrinėjusių streso darbe įtaką darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajoms, autorės žiniomis, stokojama. Todėl streso, kaip galimo tarpinio kintamojo vaidmuo tarp darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio, nėra žinomas. Darbo reikalavimų ir išteklių modelio kontekste (Bakker & Demerouti, 2017), darbo reikalavimai sukelia stresą, o pastarasis gali slopinti proaktyvų elgesį. Aptarta literatūra tai patvirtina – darbo reikalavimai yra ne tik streso darbe prognostiniai veiksniai (Bakker & Demerouti, 2017), bet ir gali numatyti bei silpninti proaktyvaus elgesio raišką (Ohly et al., 2006), o stresas darbe taip pat gali būti svarbus prognozuojant proaktyvų elgesį (Strauss et al., 2017). Tai pagrindžia poreikį suprasti, kokį vaidmenį stresas darbe atlieka darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajose.

1.4. Darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajos

Darbo ištekliai tai darbo charakteristikos, nurodančios kiek darbe sukurtos sąlygos praturtina patį darbą ir suteikia darbuotojams vertingų galimybių (Rothmann et al., 2006). Bakker ir Demerouti (2011) teigimu, darbo ištekliai yra susiję su tokiais fiziniais, socialiniais, psichologiniais ar organizaciniais darbo aspektais, kurie: suteikia naudą bei leidžia lengviau pasiekti išsikeltus darbo tikslus; mažina neigiamą darbo reikalavimų poveikį ir fiziologinius bei psichologinius kaštus, susijusius su tais reikalavimais; skatina asmeninį augimą, tobulėjimą bei mokymąsi. Taigi, darbo ištekliai yra naudingi ne tik dėl neigiamo darbo reikalavimų poveikio slopinimo, jie taip pat yra svarbūs dėl darbuotojo asmeninio ir profesinio augimo.

Kaip ir darbo reikalavimai, taip ir ištekliai gali skirtis priklausomai nuo pozicijos ar organizacijos ypatybių, o skirtingi tyrėjai vertina įvairių ir skirtingų darbo išteklių svarbą. Bakker ir kt. (2004) darbo išteklius klasifikuoja į keturis lygmenis: užduoties (pavyzdžiui, autonomija, įgūdžių įvairovė, grįžtamasis ryšys apie veiklą, užduoties svarba,), darbo organizavimo (pavyzdžiui, vaidmens aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmime), socialinių bei tarpasmeninių santykių (pavyzdžiui, klimatas komandoje, bendradarbių ar vadovo parama), ir organizacijos (pavyzdžiui, karjeros galimybės, atlyginimo augimas, saugumas darbe) (Bakker et al., 2004). Tuo tarpu Demerouti ir kiti (2001) išskiria išorinius darbo išteklius, kuriuos sudaro organizaciniai ir socialiniai ištekliai. Organizaciniai ištekliai apima darbo kontrolę, galimybę kelti kvalifikaciją, dalyvavimą sprendimų priėmime ir užduočių įvairovę, o socialiniai – socialinę paramą, gaunamą iš kolegų, šeimos ar bendraamžių. Jei išorinė aplinka stokoja šių išteklių, darbuotojams tampa sudėtinga sumažinti neigiamą aukštų darbo reikalavimų įtaką ir jie nebegali sėkmingai pasiekti iškeltų darbo tikslų (Rothmann et al., 2006). Taip pat darbuotojai nebegali toliau tobulėti nei užimamoje pozicijoje, nei organizacijoje (Demerouti et al., 2001). Schaufeli ir Bakker (2004) teigimu, darbo ištekliai glaudžiai susiję su vidinės ir išorinės motyvacijos potencialu. Darbo ištekliai gali skatinti bei lengvinti darbuotojų mokymąsi ir asmeninį augimą, taip stiprinant vidinę motyvaciją (Schaufeli & Bakker, 2004). Pavyzdžiui, konstruktyvus grįžtamasis ryšys skatina mokytis, didina darbuotojų profesines kompetencijas (Bakker & Demerouti, 2008). Taip pat darbo ištekliai gali suteikti pagalbos ar informacijos, reikalingos darbe iškeltiems tikslams pasiekti ir didinti išorinę motyvaciją. Pavyzdžiui, bendradarbių ar vadovų palaikymas, jų grįžtamasis ryšys apie darbo atlikimą, didina tikimybę, jog tikslas bus pasiektas sėkmingai (Bakker & Demerouti, 2008). Literatūroje dažniausiai aptinkami tokie darbo ištekliai kaip grįžtamasis ryšys, vadovo, bendradarbių ar organizacijos parama, galimybės tobulėti, darbo kontrolė arba autonomijos suteikimas, atlygis, saugumas darbe, karjeros galimybės, įgūdžių įvairovė (Bakker et al., 2004;

Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2011; Bakker & Schaufeli, 2014; Ceschi, Demerouti, Sartori & Weller, 2017; Demerouti et al., 2001; Rothmann et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2007;). Taip pat tiriami pasitikėjimas savo darbo rezultatais bei vadovų, organizacijos ir visuomenės pripažinimas (Jang, Lee1, Zadrozny, Bae, Kim & Marti, 2017). Daugiausia dėmesio susilaukia profesinio tobulėjimo galimybės, socialinė parama, autonomija bei grįžtamasis ryšys. Profesinio tobulėjimo galimybės nurodo įvairovės, nepriklausomybės darbe bei galimybių mokytis turėjimą (Rothmann et al., 2006). Socialinė parama yra susijusi su palaikančiais, padedančiais santykiais bei nurodo, kiek vadovai ar bendradarbiai rūpinasi asmens gerove ir domisi jo interesais (Vera, Martinez, Lorente & Chambel, 2016; Taştan, 2014). Autonomija tai laisvės ir savarankiškumo suteikimas darbuotojui planuojant savo darbą, priimant sprendimus bei nustatant procedūras, reikalingas darbui atlikti (Vera et al., 2016; Taştan, 2014; Van Veldhoven, Prins, Van der Laken & Dijkstra, 2015). Grįžtamasis ryšys – tai informacijos darbuotojams apie jų darbo atlikimo kokybę, tobulintinas ir stipriąsias savybes, suteikimas (Bakker & Demerouti, 2014b; Van Veldhoven et al., 2015). Taigi, darbo ištekliai, tai darbą praturtinančios charakteristikos, naudingos darbuotojui tiek siekiant organizacijos tikslų, tiek asmenini tobulėjimo (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008). Darbo ištekliai kiekvienoje organizacijoje dažniausiai skiriasi (Bakker & Schaufeli, 2014), o literatūroje taip pat aptinkamas platus skirtingų darbo išteklių spektras. Šiame darbe darbo ištekliai apima grįžtamąjį ryšį ir autonomiją.

Tyrimai atskleidžia, jog darbo ištekliai yra svarbūs ir didina proaktyvaus elgesio raišką. Ohly ir kt. (2006) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog toks darbo išteklius kaip vadovų parama skatina darbuotojus elgtis proaktyviau. Čia proaktyvus elgesys buvo tiriamas kaip asmeninės darbuotojų iniciatyvos. Parker, Williams ir Turner (2006) tyrinėję suvokiamos darbo aplinkos reikšmę proaktyviam užduočių atlikimo elgesiui (angl. *Proactive work behavior*), atskleidė, jog didesnis autonomijos darbe suteikimas bei vaidmens lankstumas skatina proaktyvią idėjų implementaciją ir proaktyvų problemų sprendimą. Tuo tarpu tarp vadovų paramos ir proaktyvaus elgesio skirtingai nei Ohly ir kt. (2006) tyrime, reikšmingų sąsajų nerado. Crant (2000) atlikęs literatūros apžvalgą išskyrė devynias elgesio formas bei padarė išvadą, jog proaktyvaus elgesio raišką gali skatinti tokie resursai kaip darbo kontrolė, grįžtamasis ryšys ir užduočių įvairovė. Tačiau, ar šie ištekliai vienodai veikia kiekvieną iš devynių proaktyvaus elgesio formų, neatskleidė. Frese and Fay (2001) nagrinėję proaktyvų elgesį kaip asmeninę iniciatyvą, patvirtino, jog darbo kontrolė, užduočių kompleksiskumas bei socialinė parama yra reikšmingi stiprinant šios proaktyvaus elgesio formos raišką darbe. De Spiegelaere ir kt. (2014) taip pat patvirtina, jog autonomija skatina proaktyvų elgesį, kuris tyrime buvo apibrėžiamas kaip inovatyvūs veiksmai. Taigi, skirtingų autorių tyrimų rezultatai vieningai atskleidžia teigiamą darbo išteklių reikšmę proaktyvaus elgesio raiškai.

Manoma, kad iššūkius keliančios ir resursais praturtintos darbo vietos gali sukurti aukštą vidinės motyvacijos lygį ir tokiu būdu skatinti proaktyvų elgesį (Parker, 2000). Kita vertus, skirtingi autoriai vertina ne tik skirtingus išteklius, bet ir skirtingas proaktyvaus elgesio formas. Integruotų tyrimų, vienu metu įvertinančių, kaip skirtingi darbo ištekliai veikia skirtingas proaktyvaus elgesio formas ar tipus, šio darbo autorės žiniomis, trūksta.

Apibendrinant, galima teigti, jog darbo ištekliai yra reikšmingos darbuotojų proaktyvaus elgesio prielaidos. Skirtingi autoriai tiria skirtingų darbo išteklių vaidmenį proaktyviam elgesiui. Nors daugiausiai dėmesio literatūroje sulaukė autonomija ir grįžtamasis ryšys skatina proaktyvų elgesį, vis dar nežinoma, koks ir ar vienodas šių išteklių vaidmuo skirtingoms proaktyvaus elgesio formoms ar tipams. Trūksta tyrimų vienu metu lyginusių darbo išteklių reikšmę skirtingiems proaktyvaus elgesio tipams. Todėl poreikis nagrinėti darbo išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas išlieka aktualus. Taip pat svarbu suprasti, kokie papildomi kintamieji gali būti reikšmingi pastarajam ryšiui. Sutinkama, jog darbo ištekliai gali stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti ir tokiu būdu skatinti elgtis proaktyviai. Darbo reikalavimų ir išteklių modelio (Bakker & Demerouti, 2017) kontekste, resursai taip pat didina ir darbuotojų įsitraukimą į darbą. Gali būti, jog įsitraukimas į darbą taip pat yra reikšmingas darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajoms. Dėl šios priežasties toliau bus aptariamas įsitraukimo į darbą, kaip galimo tarpinio kintamojo tarp darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio, vaidmuo.

1.4.1. Įsitraukimo į darbą vaidmuo darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajoms

Nors egzistuoja skirtingų įsitraukimą į darbą aiškinančių požiūrių, dauguma tyrimų remiasi Schaufel ir kolegų (2002) pateikta samprata, jog įsitraukimas į darbą yra atskiras, nepriklausantis nuo perdegimo, bet neigiamai su juo susijęs reiškinys. Remiantis šiuo požiūriu, įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip teigiama, „užpildanti“ ir daug pasitenkinimo teikianti būseną, apimanti tris aspektus: energingumą (angl. *vigor*), atsidavimą darbui (angl. *dedication*) ir pasinėrimą į darbą (angl. *absorption*). „Užpildymas“ egzistuoja kaip priešingybė tuštumai, atsirandančiai perdegimo metu (Bakker et al., 2014). Įsitraukimas į darbą siejamas su ilgalaikėmis emocijomis ir kognityvine būseną, o ne momentine, trumpalaikėmis ir konkrečiomis emocijomis (Schaufeli & Bakker, 2010). Energingumas apibūdinamas aukštu energijos lygiu ir psichikos atsparumu, gebėjimu greitai atgauti jėgas ir atkaklumu susidūrus su sunkumais (Schaufeli et al., 2002). Atsidavimas darbui – tai aktyvus dalyvavimas darbinėje veikloje, lydymas prasmės, entuziazmo, pasididžiavimo atlieku darbu jausmų (Schaufeli et al., 2002). Pasinėrimas į darbą apibrėžiamas kaip visiškas susikoncentravimas ties

atliekama veikla. Darbuotojui tokiu atveju tampa sunku atitrūkti nuo darbo, laikas ima tekėti nepastebimai greitai, prarandamas susidomėjimas likusia aplinka (Schaufeli et al., 2002). Taip pat sutariama, kad įsitraukimas į darbą apima elgesio – energijos (energingumas), emocinį (atsidavimas darbui) ir kognityvinį (pasinėrimas į darbą) komponentus (Bakker & Schaufeli, 2014). Šiame darbe bus remiamasi Schaufel ir kolegų (2002) pateikta įsitraukimo į darbą samprata.

Įsitraukimas į darbą siejamas su daugeliu teigiamų pasekmių tiek individualiame (pavyzdžiui, asmeninis augimas ir tobulėjimas), tiek organizaciniame lygmenyje (pavyzdžiui, atliekamo darbo kokybė, geresni rezultatai) (Bakker & Schaufeli, 2014). Saks (2006) modelyje įsitraukimas į darbą skatina didesnę įsipareigojimą organizacijai, pilietišką elgesį, pasitenkinimą darbu ir silpnesnį ketinimą išeiti iš darbo. Bakker & Schaufeli (2014) taip pat patvirtina, jog įsitraukimo į darbą pasekmės siejasi su teigiamu požiūriu į darbą, gera sveikata, papildomų vaidmenų darbe prisiėmimu, geresniais darbo rezultatais bei retesnėmis pravaikštomis ir silpnesniu ketinimu išeiti. Įsitraukę darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų, pasižymi gera psichine ir fizine sveikata, turi stipresnę motyvaciją tobulėti ir mokytis bei dažniau demonstruoja asmeninę iniciatyvą (Bakker & Schaufeli, 2014). Dauguma tyrėjų sutinka, kad darbuotojų įsitraukimas reikšmingas organizacijos rezultatams dėl mažesnės darbuotojų kaitos ir pravaikštų, pigesnio darbuotojų išlaikymo, teigiamo įmonės įvaizdžio išlaikymo, didesnio klientų pasitenkinimo ir pelningumo ir pan. (Schaufeli & 2008; Schaufeli & Bakker, 2010). Kalbėdami apie įsitraukimo į darbą pasekmes darbuotojams, Bakker ir Demerouti (2008) pažymi, jog įsitraukę darbuotojai labiau savimi pasitiki, pasižymi didesniu saviveiksmingumu ir teigiamu požiūriu į darbą, yra labiau patenkinti savo darbu, laimingesni, teigiamai nusiteikę, jų sveikata yra geresnė ir jie rodo daugiau iniciatyvos, taip pat skatina įsitraukti į darbą ir kolegas. Schaufeli ir Salanova (2008) papildė šį sąrašą su darbu susijusiu teigiamu požiūriu, stipria identifikacija su darbu, geresniais darbo rezultatais, padidėjusia vidine motyvacija. Taigi, įsitraukimas į darbą yra reikšmingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai bei siejasi su daugeliu teigiamų pasekmių.

Įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio tyrimų rezultatai vieningai atskleidžia, jog labiau įsitraukę į darbą darbuotojai dažniau inicijuoja teigiamus pokyčius savo darbe ar visoje organizacijoje. Sonnentag (2003), nagrinėjusi atsistatymo, įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio sąsajas, patvirtina, jog įsitraukimas į darbą skatina proaktyvų darbuotojų elgesį. Savo darbe autorė proaktyvų elgesį apibrėžė ir tyrė kaip asmenines iniciatyvas ir su asmeniniu tobulėjimu susijusių tikslų siekimą (Sonnentag, 2003). Manjunathan ir Vasantha (2017) apklausė 456 informacinių technologijų (IT) specialistus, nustatė jog įsitraukę į darbą IT specialistai elgiasi daug proaktyviau, lyginant su mažiau įsitraukusiais. Šie autoriai proaktyvų elgesį matavo panašiai kaip ir Sonnentag (2003) per dvi proaktyvaus elgesio formas – asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis.

Salanova ir Schaufeli (2008) apklausę 386 ispanų, dirbančių technologijų srityje ir 338 danų, dirbančių telekomunikacijų srityje, taip pat patvirtino teigiamą įsitraukimo į darbą įtaką proaktyviam elgesiui. Įsitraukimą į darbą autoriai tyrė per energingumą ir atsidavimą darbui, o proaktyvų elgesį per asmeninę iniciatyvą ir pokyčių vykdymą technologinėje darbo aplinkoje (Salanova & Schaufeli, 2008). Tuo tarpu Dikkers, Jansen, de Lange, Vinkenburch, Kooij ir Dorien (2010) kelia prielaidą, jog įsitraukimas į darbą yra ne proaktyvumo prielaida, o pasekmė. Tačiau autoriai vertino ne proaktyvų elgesį, o proaktyvumą, kaip asmenybės bruožą. Maden (2015) įvertinę 230 darbuotojų ir jų vadovų, dirbančių smulkaus ir vidutinio verslo Turkijos įmonėse, patvirtino, jog įsitraukimas į darbą yra reikšmingas tokioms proaktyvaus elgesio formoms kaip asmeninės inovacijos ir klausimų kėlimas. Apžvelgta literatūra leidžia kelti prielaidą, kad įsitraukimas į darbą yra reikšmingas ir skatina darbuotojų proaktyvaus elgesio raišką. Tačiau integruotų, įsitraukimo į darbą ir skirtingų proaktyvaus elgesio formų ar tipų sąsajas vertinusių tyrimų, autorės žiniomis, stokojava.

Atsižvelgiant į tai, jog darbo ištekliai gali būti tiek įsitraukimo į darbą (Bakker & Demerouti, 2017), tiek proaktyvaus elgesio (De Spiegelaere et al., 2014; Ohly et al., 2006; Parker et al., 2006) priežastimi, o įsitraukimas į darbą skatina proaktyvaus elgesio raišką (Salanova & Schaufeli, 2008; Manjunathan & Vasantha, 2017), kyla prielaida apie įsitraukimo į darbą, kaip galimo mediatoriaus tarp darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajų, vaidmenį. Salanova ir Schaufeli (2008) atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, jog įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo ištekliams nuspėjant proaktyvų elgesį. Autoriai atskleidžia, jog autonomija, vaidmens lankstumas ir darbo kontrolė skatina proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą bei pabrėžia tolimesnių tyrimų, nagrinėjančių darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajų bei galimų mediatorių vaidmenį, poreikį (Salanova & Schaufeli, 2008). Sonnentag (2003) atlikto tyrimo rezultatai taip pat prisideda prie šios prielaidos palaikymo. Atskleista, jog įsitraukimas į darbą yra mediatorius atsistatymui, vykstančiam po darbo metu patirtų sunkumų, nuspėjant proaktyvų elgesį: asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis (Sonnentag, 2003). Nustatyta, jog tai, ar darbuotojas sugebės sėkmingai atsistatyti po darbe keltų reikalavimų ar patirtų sunkumų, priklauso nuo darbo išteklių ir reikalavimų santykio (Sonnentag, 2003). Jei darbas praturtintas ištekliais (laiko ir užduočių atlikimo metodų kontrole), o darbo reikalavimai (situaciniai suvaržymai bei laiko spaudimas) nėra labai aukšti, tai skatina sėkmingą darbuotojo atsistatymą bei didėjantį įsitraukimą į darbą. Jis savo ruožtu skatina darbuotojus elgtis proaktyviai: inicijuoti teigiamus pokyčius darbinėje aplinkoje bei susidurti su iššūkį keliančiomis užduotimis, kurios skatina mokytis (Sonnentag, 2003). Maden (2015) tyręs autonomijos, įgūdžių įvairovės ir grįžtamojo ryšio sąsajas su proaktyviu elgesiu: asmenine iniciatyva ir pokyčių vykdymu technologinėje darbo aplinkoje, taip pat nustatė, jog visi trys darbo resursai skatina proaktyvų elgesį

tik per įsitraukimą į darbą. Manoma, jog darbo išteklių stiprinamas įsitraukimas į darbą yra glaudžiai susijęs bei persidengia su vidine motyvacija, kuri, kartu su aukštu energingumu ir atsidavimu darbui, užtikrina į tikslą orientuotą elgesį bei ištvermę, siekiant tikslo (Sonnentag, 2003). Kadangi įsitraukimas į darbą yra susijęs su didesne energija, ištverme, orientacija į tikslą, galima tikėtis, jog įsitraukimas į darbą skatins ir proaktyvų elgesį, asmeninės iniciatyvos atžvilgiu (Sonnentag, 2003). Visgi, ši prielaida paaiškina tik įsitraukimo į darbą vaidmenį darbo išteklių ir asmeninės iniciatyvos sąsajose. Apie įsitraukimo į darbą, darbo išteklių bei kitų proaktyvaus elgesio formų ar tipų sąsajas žinoma nepakankamai. Taigi, nėra žinoma, koks yra įsitraukimo į darbą vaidmuo skirtingų darbo išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms.

Apibendrinant literatūros apžvalgą galima teigti, jog proaktyvus darbuotojų elgesys tampa vis reikšmingesnis konkurencinį pranašumą rinkoje siekiančioms išlaikyti organizacijoms. Nors sutinkama, jog darbo charakteristikos – darbo reikalavimai ir ištekliai gali būti svarbios darbuotojų proaktyvaus elgesio prielaidos, sutarimo, kaip pastarieji veikia proaktyvų elgesį vis dar trūksta. Kai kurie tyrimai (Sonnentag, 2003; Fritz & Sonnentag, 2009) atskleidžia, jog darbo reikalavimai skatina proaktyvų elgesį. Tačiau šie rezultatai prieštarauja teoriniams modeliams (Bakker & Demerouti, 2017), kuriuose kalbama apie slopinantį darbo reikalavimų poveikį. Taip pat yra autorių (Fritz & Sonnentag, 2009), neradusių jokio reikšmingo ryšio tarp darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio arba atskleidžiančių, jog darbo reikalavimai slopina proaktyvų elgesį tik tam tikromis sąlygomis (Ohly et al., 2006). Darbo išteklius ir proaktyvų elgesį nagrinėjusių autorių tyrimų rezultatai atskleidžia panašius nesutarimus. Viena tyrimų grupė (Ohly et al., 2006; Parker et al., 2006; Crant's, 2000; Frese & Fay, 2001; De Spiegelaere et al., 2014) įrodo, jog darbo ištekliai skatina proaktyvaus elgesio raišką, kiti (Parker et al., 2006) neranda sąsajų tarp šių kintamųjų. Tokie prieštaravimai gali atsirasti, nes tyrėjai nagrinėja skirtingus darbo reikalavimus ir išteklius bei nevienodai apibrėžia proaktyvų elgesį, t.y. tiria skirtingas proaktyvaus elgesio formas. Todėl trūksta integruoto požiūrio bei tyrimų, vertinančių darbo charakteristikų poveikį kelioms proaktyvaus elgesio formoms ar jas apjungiantiems tipams vienu metu. Mokslinėje literatūroje pastebima tendencija proaktyvaus elgesio prielaidų tyrimuose nagrinėti arba bendro proaktyvaus elgesio, arba atskirų jo formų veiksnius, tuo tarpu proaktyvaus elgesio tipų prielaidos, šio darbo autoriaus žiniomis, beveik nėra tyrinėtos. Todėl nėra aišku, ar tos pačios prielaidos, t.y. darbo reikalavimai ar ištekliai, yra reikšmingi skirtingiems proaktyvaus elgesio tipams. Siekiant išsamesnio supratimo apie darbo charakteristikų ir proaktyvaus elgesio sąsajas bei prieštarigus tyrimų rezultatus, rekomenduojama įvertinti ir tarpinių kintamųjų reikšmę. Mokslinėje literatūroje randami duomenys patvirtina, arba leidžia kelti prielaidą, jog tiek įsitraukimas į darbą, tiek stresas darbe gali būti

svarbūs siekiant gilesnio supratimo apie proaktyvų elgesį ir jo prielaidas. Stresas darbe gali būti reikšmingas darbo reikalavimams neigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį, nes darbo reikalavimai sukelia stresą (Bakker & Demerouti, 2017; Rothmann et al., 2006), o neigiamos emocijos gali slopinti iniciatyvą imtis bet kokių veiksmų, kartu ir orientuotų į savęs ar darbo aplinkos teigiamą keitimą. Tuo tarpu įsitraukimas į darbą gali būti reikšmingas darbo ištekliams teigiamai nuspėjant proaktyvų elgesį ir jo tipus, nes ištekliais praturtintas darbas didina įsitraukimą, energingumą, motyvaciją (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004), kas skatina imtis iniciatyvos spręsti problemas, keisti darbą ar save. Tačiau apie įsitraukimo į darbą ir streso darbe, kaip galimų tarpinių kintamųjų vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio sąsajose žinoma nepakankamai. Įsitraukimas į darbą nėra tyrinėtas darbo išteklių ir įvairių proaktyvaus elgesio tipų kontekste (žinoma tik apie porą proaktyvaus elgesio formų: asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis). Streso darbe vaidmuo, autorės žiniomis, nėra aiškus, nes nėra tyrimų, vertinusių streso darbe reikšmę darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajoms. Todėl šio darbo tikslas yra – nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimų: darbo tempo ir apimties, emocinio darbo krūvio, protinio darbo krūvio ir išteklių: autonomijos, grįžtamojo ryšio bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms.

1.5 Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės

Tikslas – Nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe raišką bendroje imtyje bei jų tarpusavio sąsajas.
2. Išnagrinėti proaktyvaus elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe raišką pagal socialines demografines charakteristikas.
3. Išnagrinėti proaktyvaus elgesio ir jo tipų prognostinius veiksnius.
4. Nustatyti, ar įsitraukimas į darbą ir stresas darbe yra mediatoriai darbo reikalavimų ir išteklių ryšiams su proaktyviu elgesiu ir jo tipais.

Tyrimo hipotezės:

H1. Darbo reikalavimai: darbo tempas ir apimtis, emocinis darbo krūvis ir protinis darbo krūvis neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus.

H2. Darbo ištekliai: autonomija ir grįžtamasis ryšys teigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus.

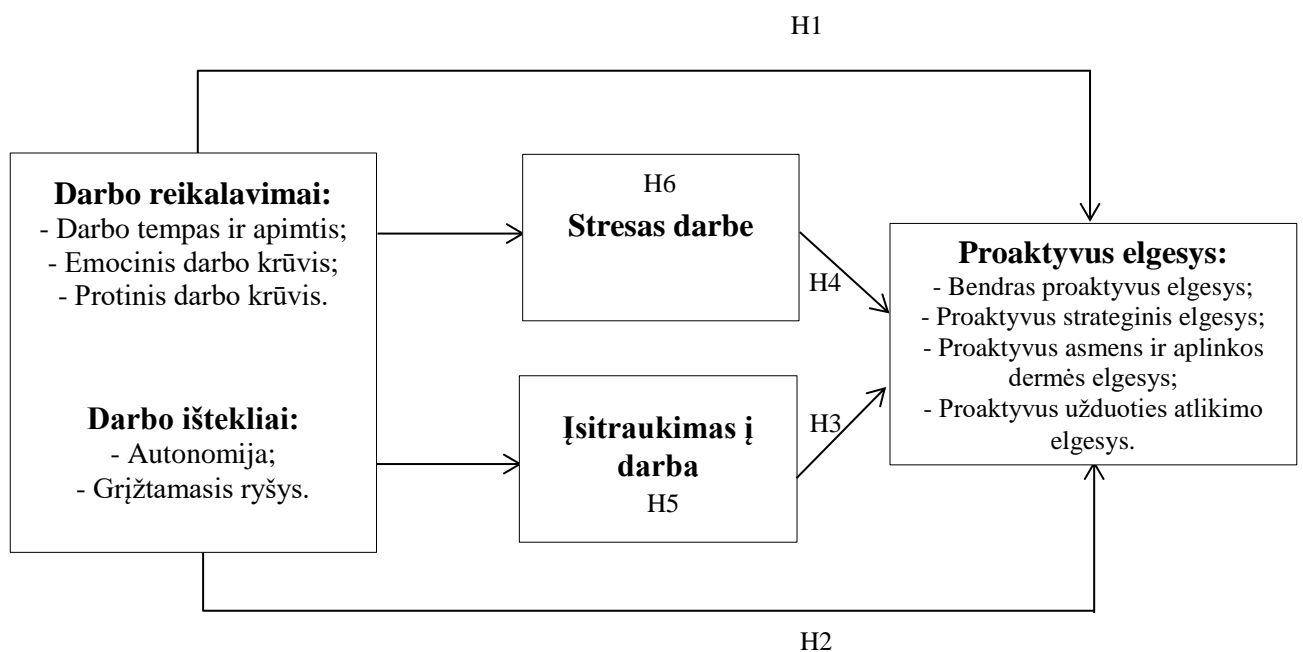
H3. Įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus.

H4. Stresas darbe neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus.

H5. Įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo ištekliams: autonomijai ir grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus.

H6. Stresas yra mediatorius darbo reikalavimams: darbo tempui ir apimčiai, emociniam darbo krūviui ir protiniam darbo krūviui neigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus.

Tyrimo modelis:



1 pav. Tyrimo modelis

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 256 asmenys: 176 (68,8 %) moterys ir 80 (31,3 %) vyrų, amžius svyravo nuo 18 iki 61 metų, vidurkis – 32,28 metai (SD = 10,855). 197 (77 %) tiriamieji turėjo aukštąjį universitetinį, 39 (15,2 %) – aukštąjį neuniversitetinį/ aukštesnįjį, 10 (3,9 %) – profesinį, 9 (3,5 %) – vidurinį, 1 (0,4 %) nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Darbo trukmė dabartinėje organizacijoje buvo nuo 1 mėnesio iki 35 metų, vidurkis – 5 metai 8 mėnesiai (SD – 8,04). 49 (19,1 %) tyrimo dalyviai nurodė užimantys vadovaujančias pareigas. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti patogiosios imties būdu. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinius demografinius rodiklius pateiktas 1 priede.

2.2. Tyrimo instrumentai

Tyrimui naudotas klausimynas buvo sudarytas iš 6 dalių: klausimų apie tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas, proaktyvaus elgesio, darbo reikalavimų ir išteklių bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe skalių.

Tyrimo dalyviams buvo užduodami socialiniai demografiniai klausimai apie amžių, lytį, įgytą išsilavinimą, stažą esamoje darbovietėje bei užimamas pareigas.

Darbuotojų proaktyviam elgesiui ir jo tipams įvertinti buvo naudota Parker ir Collins (2010) *proaktyvaus elgesio darbe skalė* (angl. *Proactive work behavior scale*, kurią sudaro 34 teiginiai ir 3 poskalės:

1) *Proaktyvaus strateginio elgesio* (angl. *Proactive strategic behavior*) poskalę sudaro 9 teiginiai, vertinantys kiek asmuo yra linkęs inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje. Teiginių pavyzdžiai: „Atpažįstate ilgalaikes galimybes ir grėsmes organizacijai“, „Praeityje Jums gerai sekėsi iškelti klausimus organizacijoje“. Toliau darbe terminas „proaktyvus strateginis elgesys“ ir „strateginis elgesys“ vartojami kaip sinonimai.

2) *Proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio* (angl. *Proactive person-environment fit behavior*) poskalę sudaro 12 teiginių, kurie vertina, kiek asmuo linkęs keisti save arba situaciją, siekiant didesnio savo ir organizacinės aplinkos atitikimo. Teiginių pavyzdžiai: „Stebite, kokiomis savybėmis pasižymi vadovo skatinami žmonės ir pasinaudojate šia informacija“, „Aptariate su kitais (pavyzdžiui, tiesioginiu vadovu, bendradarbiais) Jums keliamus reikalavimus“. Toliau darbe terminas „proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys“ bei „asmens ir aplinkos dermės elgesys“ vartojami kaip sinonimai.

3) *Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio* (angl. *Proactive work behavior*) poskalę sudaro 13 teiginių, kurie matuoja, kiek asmuo yra linkęs gerinti vidinę organizacijos aplinką, t.y. kiek asmuo yra linkęs imtis iniciatyvos ir/ar išsakyti idėjas dėl pokyčių organizacijos aplinkoje. Teiginių pavyzdžiai: „Planuojate veiksmus, kurie užkirstų kelią pasikartojančioms problemoms darbe“, „Mėginate tobulinti darbo procedūras“. Toliau darbe terminas „proaktyvus užduočių atlikimo elgesys“ ir „užduočių atlikimo elgesys“ vartojami kaip sinonimai.

Pirmas – trečias skalės teiginiai prasideda fraze „Kiek esate pasiryžęs:“ ir yra vertinami 5 balų Likert skale (1 = nei kiek, 2 = mažai, 3 = nei daug, nei mažai, 4 = daug, 5 = labai daug). Ketvirtas – devintas skalės teiginiai prasideda fraze „Ar sutinkate/nesutinkate, kad:“ ir yra vertinami 5 balų Likert skale (1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = nei sutinku, nei nesutinku, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku). Likę 25 skalės teiginiai prasideda fraze „Kaip dažnai Jūs:“ ir vertinami 5 balų Likert skale (1 = niekada, 2 = retai, 3 = nei dažnai, nei retai, 4 = dažnai, 5 = labai dažnai). Atsakymai į kiekvienos poskalės teiginius sumuojami ir skaičiuojamas balų vidurkis. Bendras proaktyvaus elgesio darbe rodiklis – atsakymų į 34 teiginius balų vidurkis. Didesni atskirų poskalių ir bendros skalės įverčiai reiškia stipresnę arba dažnesnę proaktyvaus elgesio tipų ir bendro proaktyvaus elgesio raišką.

Klausimyno autoriai Parker ir Collins (2010) nurodo gerą proaktyvaus elgesio darbe skalę sudarančių poskalių teiginių vidinį suderintumą (visų skalių Cronbach α rodiklis didesnis už 0,74). Jų atlikta tiriančioji bei patvirtinančioji faktorinės analizės patvirtina trijų proaktyvaus elgesio tipų struktūrą, t.y. nurodo gerą skalės konstrukto validumą (Parker & Collins, 2010). Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatai taip pat patvirtina gerą visos proaktyvaus elgesio darbe skalės vidinį suderintumą (Cronbach α rodiklis – 0,91) bei ją sudarančių poskalių vidinį suderintumą (užduočių atlikimo elgesio poskalės Cronbach α – 0,90, strateginio elgesio poskalės – 0,87, asmens ir aplinkos dermės poskalės – 0,88) (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017). Tiriamoji pagrindinių komponentių faktorinė analizė parodė modelį atitinkančią trijų tipų struktūrą (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2017).

Šiuo tyrimu gauti psichometriniai duomenys parodė aukštą visos skalės teiginių vidinį suderintumą (Cronbach α yra 0,94) bei gerą atskirų poskalių vidinį suderintumą (užduočių atlikimo elgesio poskalės Cronbach α yra 0,90; strateginio elgesio poskalės – 0,87; asmens ir aplinkos dermės poskalės – 0,88). Kiekvienai poskalei atlikta tiriamoji pagrindinių komponentių faktorinė analizė su *varimax* sukiniu patvirtino kiekvienos skalės vidinę struktūrą: strateginio elgesio poskalės $KMO = 0,835$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$; asmens ir aplinkos dermės elgesio $KMO = 0,862$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$; užduočių atlikimo elgesio poskalės $KMO = 0,887$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$. Rekomenduojama, jog teiginių svoriai faktoriuose būtų didesni nei 0,4 (Pakalniškienė, 2012); gauti rezultatai patvirtino, kad teiginių, skirtų matuoti

proaktyvaus elgesio tipus, svoriai buvo didesni nei 0,4, todėl nei vienas nebuvo pašalintas (žr. 2, 3, 4 priedą).

Darbo reikalavimai ir ištekliai buvo vertinami *Darbo patirties ir vertinimo klausimyno skalėmis* (angl. *Questionnaire on the Experience and Evaluation of Work, QEEW 2.0*) (Van Veldhoven, Prins, Van Der Laken & Dijkstra, 2015).

Darbo reikalavimams įvertinti naudotos trys QEEW 2.0 skalės:

1) *Darbo tempo ir krūvio* (angl. *Pace and amount of work*) skalę sudaro 6 teiginiai, kurie vertina, kaip dažnai darbinėje aplinkoje yra susiduriama su darbo tempo ar krūvio sunkumais. Teiginių pavyzdžiai: „Turite atlikti per daug darbų“, „Darbe turite skubėti“.

2) *Emocinio darbo krūvio* (angl. *Emotional workload*) skalę sudaro 5 teiginiai, vertinantys, kaip dažnai darbinėje aplinkoje yra patiriamas emocinis krūvis. Teiginių pavyzdžiai: „Jūsų darbas reikalauja daug emocinių pastangų“, „Darbe susiduriate su dalykais, kurie Jus veikia asmeniškai“.

3) *Protinio darbo krūvio* (angl. *Mental workload*) skalę sudaro 4 teiginiai, vertinantys, kaip dažnai darbinėje aplinkoje yra susiduriama su protiniu krūviu. Teiginių pavyzdžiai: „Jūsų darbas reikalauja didelio tikslumo“, „Jūsų darbas reikalauja nuolatinio susikaupimo“.

Visi teiginiai vertinami 4 balų Likert skale (1 = niekada, 2 = kartais, 3 = dažnai, 4 = visada). Individualus tyrimo dalyvio įvertis – atsakymų į kiekvienos skalės teiginius vidurkis. Aukštesni įverčiai reiškia labiau išreikštą atitinkamą darbo reikalavimų rodiklį.

Metodo autoriai nurodo aukštą skalių patikimumą, kuris buvo apskaičiuotas, atliekant Mokken analizę. Ja gauti skalių $Rho(t)$ koeficientai yra labai artimi Cronbach α koeficientams. Rekomenduojama, jog $Rho(t)$ įverčiai būtų didesni nei 0,8, tačiau 0,7 taip pat tinkami ir rodo pakankamą teiginių suderintumą. Darbo tempo ir krūvio skalės $Rho(t) = 0,86$, emocinio krūvio skalės $Rho(t) = 0,80$, protinio darbo krūvio skalės $Rho(t) = 0,81$ (Van Veldhoven et al., 2015). Taip pat autoriai nurodo aukštą šių skalių konstrukto validumą. Jam įvertinti buvo atlikta konvergentinio validumo analizė, parodžiusi tamprius skalių ryšius su į jas labai panašiomis metodikomis (Van Veldhoven et al., 2015).

Šiame tyrime gauti tokie skalių psichometriniai rodikliai: darbo tempo ir krūvio skalės Cronbach α yra 0,85, emocinio krūvio Cronbach α yra 0,85, protinio darbo krūvio Cronbach α yra 0,87). Tiriamoji pagrindinių komponentių faktorių analizė su *varimax* sukiniu patvirtino kiekvienos skalės vidinę struktūrą: darbo tempo ir krūvio skalės $KMO = 0,833$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$; emocinio krūvio skalės $KMO = 0,832$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$; protinio darbo krūvio $KMO = 0,772$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$. Kiekvienai skalei išskirtas vienas faktorius (žr. 5, 6, 7 priedą).

Darbo ištekliai vertinti dviem QEEW 2.0 (Van Veldhoven et al., 2015) skalėmis:

1) *Autonomijos* (angl. *Job Autonomy*) skalę sudaro 4 teiginiai, vertinantys kaip dažnai darbinėje aplinkoje suteikiama galimybė elgtis, ar priimti sprendimus visiškai savarankiškai. Skalės teiginių pavyzdžiai: „Ar galite pasirinkti savo darbo užduotis?“, „Ar galite pats/-i nuspręsti, kaip atlikti darbo užduotis?“.

2) *Grižtamojo ryšio* (angl. *Feedback*) skalę sudaro 4 teiginiai, vertinantys kaip dažnai darbinėje aplinkoje yra suteikiamas grįžtamasis ryšys apie darbą. Teiginių pavyzdžiai: „Ar gaunate pakankamai informacijos apie savo darbo tikslą?“, „Ar gaunate pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus?“.

Atsakymai į skalių teiginius vertinami 4 balų Likerto skale (1 = niekada, 2 = kartais, 3 = dažnai, 4 = visada). Skalių įverčiai – atsakymų balų vidurkiai. Didesni atskirų skalių įverčiai išreiškia aukštesnį kiekvieno darbo išteklių tipo vertinimą.

QEEW 2.0 klausimyno autoriai nurodo aukštą autonomijos ir grįžtamojo ryšio skalių patikimumą, kuris buvo apskaičiuotas atliekant Mokken analizę: autonomijos skalės $Rho(t) = 0,86$, grįžtamojo ryšio $Rho(t) = 0,86$). Taip pat autoriai nurodo aukštą šių skalių konstrukto validumą (Van Veldhoven, et al., 2015). Šiame tyrime duomenys taip pat parodė tinkamus skalių psichometrinius duomenis: autonomijos skalės Cronbach $\alpha = 0,82$; grįžtamojo ryšio skalės Cronbach $\alpha = 0,83$. Tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė su *varimax* sukiniu parodė, kad kiekvienos skalės teiginiai patenka į vieną faktorių (žr. 2 priedo 8 ir 9 lenteles), o duomenys faktorinei analizei tinkami (autonomijos $KMO = 0,778$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$; grįžtamojo ryšio $KMO = 0,795$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$ (žr. 8 ir 9 priedą).

Stresas darbe buvo matuotas *Subjektyviai patiriamo streso darbe skale* (angl. *Subjective stress scale*) (Motowidlo, Packard & Manning, 1986), sudaryta iš 4 teiginių. Skalė matuoja subjektyviai patiriamą streso lygį darbe, atsakymai vertinami 5 balų Likert skale (1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = nei sutinku, nei nesutinku, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku). Streso darbe rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Prieš skaičiuojant, dviejų teiginių vertinimai buvo „apverčiami“. Didesni skalės įverčiai išreiškia didesnę subjektyviai patiriamą stresą darbe. Teiginių pavyzdžiai: „Aš patiriu daug streso dėl savo darbo“, „Mano darbas kelia ypatingai stiprų stresą“. Autoriai nurodo, kad skalės Cronbach α yra 0,83, konstrukto validumas buvo patvirtintas, taikant faktorių analizės metodą (Motowidlo et al., 1986). Šiame tyrime gauta, kad streso skalės Cronbach α yra 0,83, tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė su *varimax* sukiniu išskyrė vieną

faktorių (duomenys analizei buvo tinkami: $KMO = 0,738$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Skalės faktorinės analizės rezultatai pateikiami 10 priede.

Įsitraukimas į darbą vertintas trumpąja Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. *Utrecht Work Engagement Scale-3, UWES – 3*) (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2017), sudaryta iš 3 teiginių. Atsakymai vertinami 5 balų Likert skale (1 = visiškai nesutinku, 2 = nesutinku, 3 = nei sutinku, nei nesutinku, 4 = sutinku, 5 = visiškai sutinku). Įsitraukimo į darbą rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Didesni skalės įverčiai nurodo labiau išreikštą asmens įsitraukimą į darbą. Teiginių pavyzdžiai: „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos“, „Esu savo darbo entuziastas“. Įsitraukimo į darbą skalės autoriai nurodo, kad ji atitinka patikimumo reikalavimus, kadangi Cronbach α keliuose tyrimuose svyruoja nuo 0,77 iki 0,85 (Schaufeli et al., 2017). Skalės autorių atlikta patvirtinančioji faktorinė analizė išskyrė vieno faktoriaus struktūrą ir patvirtino gerą skalės konstrukto validumą. Šiame tyrime gauta, kad skalės Cronbach α yra 0,80, o tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė su *varimax* sukiniu išskyrė vieno faktoriaus struktūrą (duomenys analizei buvo tinkami: $KMO = 0,678$, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Skalės faktorinės analizės rezultatai pateikiami 11 priede.

Leidimai versti ir naudoti moksliniais tikslais visas šiame tyrime taikytas skales buvo gauti, vykdant Vilniaus Universiteto doktorantės M. Miselytės tyrimą. Skalių teiginiai buvo išversti iš anglų į lietuvių kalbą dvigubo vertimo būdu.

2.4. Tyrimo eiga

2018 metų vasario – kovo mėnesiais, gavus tyrime dalyvavusių asmenų žodinį ir (ar) rašytinį sutikimą, buvo atliktas skerspjuvio tyrimas, apklausti įvairaus amžiaus, skirtingose organizacijose dirbantys bei skirtingas pareigas užimantys asmenys ($N = 256$). Tyrimo dalyviai anketą pildė internetiniame tinklalapyje www.apklausa.lt. Kiekvienas tiriamasis nuorodą į apklausą gavo elektroniniu paštu, „Skype“ programa arba per asmeninę socialinio tinklo „Facebook“ paskyrą. Viešai apklausa nebuvo prieinama. Ją užpildyti galėjo tik asmenys, gavę asmeniškai tyrėjo atsiųstą nuorodą. Prieš atliekant apklausą visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslais, anketos pildymo instrukcija, duomenų anonimiškumo užtikrinimu bei galimybe atsisakyti dalyvauti tyrime. Taip pat buvo atsakoma į tiriamiesiems kilusius klausimus ar neaiškumus pildant (elektroniniu būdu).

2.3. Duomenų analizė

Statistinė tyrimo duomenų analizė buvo atlikta naudojant *IBM SPSS 17* programą. Šia programa buvo apskaičiuota aprašomoji statistika (tirtų kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai) bei skalių psichometrinės savybės. Skalių patikimumas buvo vertinamas apskaičiuojant skales sudarančių teiginių vidinio suderintumo įvertį – Cronbach α . Konstrukto validumas tikrintas tiriamąja pagrindinių komponentių faktorine analize su *varimax* sukiniu. Kintamųjų skirstinių atitikimas normaliajam buvo tikrintas duomenų simetriškumo (*asimetrijos/ angl. Skeweness*) ir lėkštumo (*ekscesas/angl. Kurtosis*) matais, Kolmogorovo Smirnovo kriterijumi, taip pat buvo vertinamos duomenų pasiskirstymo histogramos, *Normal Q-Q plot*, *Depended Q-Q plot* bei *Box plot* grafikai. Atlikus kintamųjų skirstinių analizę, paaiškėjo, jog ne visų darbe naudotų kintamųjų (proaktyvus elgesys darbe, užduočių atlikimo elgesys, protinis darbo krūvis, grįžtamasis ryšys, įsitraukimas į darbą) duomenys pasiskirstę normaliai (žr. 2 priedo 12 lentelę). Todėl, siekiant naudoti parametrinei statistikai tinkančius kriterijus, pastarieji buvo transformuoti, taikant formulę: $LG10(X)$, kur X – kintamasis. Dviejų skirtingų grupių vidurkiams palyginti buvo naudotas *Student t* – testas nepriklausomoms imtims. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti taikytas *Pearson* koreliacijos koeficientas. Siekiant įvertinti kintamųjų prognostines galimybes taikyta hierarchinė regresija. Atsižvelgiant į regresijos jautrumą išskirtims, jos buvo peržiūrėtos. Viena žymi išskirtis, t.y. 223, buvo pašalinta (223 tyrimo dalyvis į visus klausimus atsakė sužymėjęs vienodus atsakymus). Likusios išskirtys nebuvo žymios, todėl buvo paliktos (Pakalniškienė, 2012). Mediacijos modelių tikrinimui buvo naudota hierarchinės regresijos analizė, atlikta pagal Baron and Kenny (1986) trijų žingsnių mediacijos procedūrą.

3. REZULTATAI

Šiame skyriuje pateikiami tyrimo, kuriuo buvo siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių bei darbuotojų proaktyvaus elgesio sąsajoms, rezultatai. Pirmiausia pristatoma tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika, t.y. nagrinėjama darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą, streso darbe, darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų raiška bendroje imtyje, pagal socialines demografines charakteristikas bei pastarųjų tarpusavio sąsajos. Vėliau analizuojami proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų prognostiniai veiksniai – darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo proaktyviam darbuotojų elgesiui ir jį sudarantiems tipams. Galiausiai, analizuojant prognostinius veiksnius, įvertinamas įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo sąsajoms tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų.

3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

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

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikta 1 lentelėje. Iš joje pateiktų duomenų matyti, jog tyrimo dalyviai darbinėje aplinkoje yra linkę elgtis proaktyviai ($M = 3,64$; $SD = 0,52$), inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje ($M = 3,56$; $SD = 0,60$), keisti save arba situaciją, siekiant didesnio savo ir organizacinės aplinkos atitikimo ($M = 3,65$; $SD = 0,64$) ir gerinti vidinę organizacijos darbo aplinką ($M = 3,67$; $SD = 0,59$). Taip pat, matyti, jog darbinėje aplinkoje tyrimo dalyviai susiduria su darbo tempo ir krūvio ($M = 2,39$; $SD = 0,59$), emocinio darbo krūvio ($M = 2,59$; $SD = 0,70$) ir protinio darbo krūvio ($M = 3,00$; $SD = 0,67$) sunkumais, patiria stresą darbe ($3,27$; $SD = 0,87$). Tyrime dalyvavusiems asmenims darbinėje aplinkoje suteikiama galimybė elgtis, ar priimti sprendimus visiškai savarankiškai ($M = 2,76$; $SD = 0,66$), jiems suteikiamas grįžtamasis ryšys apie darbą ($M = 2,92$; $SD = 0,66$). Taip pat tyrimo dalyviai nurodė, jog darbe labai dažnai jaučiasi įsitraukę, kupini energijos ir pasinėrę į darbą ($M = 5,10$; $SD = 1,04$).

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos

	N	M	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	256	3,64	0,52	1	5	1										
2.	256	3,56	0,60	1	5	0,82**	1									
3.	256	3,65	0,64	1	5	0,84**	0,54**	1								
4.	256	3,67	0,59	1	5	0,89**	0,68**	0,57**	1							
5.	256	2,39	0,59	1	4	0,13*	0,03	0,07	0,20**	1						
6.	256	2,59	0,70	1	4	0,18**	0,11	0,15*	0,19**	0,47**	1					
7.	256	3,00	0,67	1	4	0,12	0,09	0,003	0,21**	0,25**	0,12	1				
8.	256	2,76	0,66	1	4	0,24**	0,27**	0,10	0,31**	0,11	0,13*	0,10	1			
9.	256	2,92	0,66	1	4	0,30**	0,22**	0,38**	0,20**	0,02	0,12	0,18**	0,24**	1		
10.	256	5,10	1,04	1	5	0,45**	0,34**	0,31**	0,47**	0,10	0,10	0,22**	0,20**	0,22**	1	
11.	256	3,27	0,87	1	5	0,17*	0,06	0,17*	0,16*	0,37**	0,55**	0,20**	-0,01	0,04	0,03	1

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

1. – proaktyvus elgesys; 2. – strateginis elgesys; 3. – asmens ir aplinkos dermės elgesys; 4. – užduoties atlikimo elgesys; 5. – darbo tempas ir apimtis; 6. – emocinis darbo krūvis; 7. – protinis darbo krūvis; 8. – autonomija; 9. – grįžtamasis ryšys; 10. – išitraukimas į darbą; 11. – stresas darbe

3.1.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su socialiniais demografiniais rodikliais

Siekiant nustatyti tyrimu vertintų kintamųjų ir tyrimo dalyvių socialinių demografinių charakteristikų sąsajas, buvo palyginti vyrų ir moterų bei vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių asmenų tyrimo kintamųjų vertinimai. Iš 2 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog Stjudent t – testu nepriklausomoms imtims statistiškai reikšmingi skirtumai buvo nustatyti tik tarp vyrų ir moterų emocinio darbo krūvio ($t = -0,39, p < 0,001$). Vyrai nurodė darbinėje aplinkoje patiriantys mažiau emocinio darbo krūvio nei moterys. Tuo tarpu tarp vyrų ir moterų: proaktyvaus elgesio ($t = -0,16, p = 0,873$), proaktyvaus strateginio elgesio ($t = -0,14, p = 0,888$), proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio ($t = -0,10, p = 0,923$), proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio ($t = -0,36, p = 0,718$), darbo tempo ir apimčių ($t = -0,79, p = 0,432$), protinio darbo krūvio ($t = -1,53, p = 0,128$), autonomijos ($t = -0,77, p = 0,443$), grįžtamojo ryšio ($t = -0,38, p = 0,705$), išitraukimo į darbą ($t = -0,57, p = 0,572$) ir streso darbe ($t = 1,10, p = 0,272$) nebuvo nustatyta jokių reikšmingų skirtumų.

2 lentelė. Tyrime matuotų kintamųjų vidurkiai vyrų ir moterų grupėse.

Tyrimo kintamieji	Vyrai (n = 80)		Moterys (n = 176)		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Bendras proaktyvus elgesys	3,62	0,50	3,64	0,53	-0,16	254	0,873
Proaktyvus strateginis elgesys	3,55	0,63	3,57	0,59	-0,14	254	0,888
Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys	3,65	0,61	3,66	0,66	-0,10	254	0,923
Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	3,64	0,57	3,68	0,60	-0,36	254	0,718
Darbo tempas ir apimtis	2,34	0,55	2,41	0,61	-0,79	254	0,432
Emocinis darbo krūvis	2,34	0,68	2,70	0,69	-3,90	254	<0,001
Protinis darbo krūvis	2,90	0,64	3,05	0,69	-1,53	254	0,128
Autonomija	2,72	0,67	2,78	0,66	-0,77	254	0,443
Grįžtamas ryšys	2,93	0,61	2,91	0,68	-0,38	254	0,705
Išitraukimas į darbą	5,02	0,97	5,14	1,07	-0,57	254	0,572
Stresas darbe	3,18	0,81	3,31	0,90	-1,10	254	0,272

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog išnagrinėjus tiriamų rodiklių raišką, Student t – testu nepriklausomoms imtims statistiškai reikšmingi skirtumai rasti tarp vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų proaktyvaus elgesio vertinimų ($t = - 2,59, p = 0,010$), strateginio proaktyvaus elgesio ($t = - 3,01, p = 0,003$) ir proaktyvaus užduočių atlikimo vertinimų ($t = - 3,04, p = 0,003$). Tai rodo, jog vadovai yra labiau proaktyvus, nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, taip pat jie yra linkę labiau inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje bei gerinti vidinę organizacijos darbo aplinką. Rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius ir tarp vadovujančių ir nevadovujančių darbuotojų autonomijos ($t = - 3,28, p = 0,001$) ir įsitraukimo į darbą ($t = - 2,77, p = 0,006$) vertinimų. Vadovai turi daugiau laisvės priimti sprendimus savarankiškai bei yra labiau įsitraukę į darbą nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio ($t = - 1,10, p = 0,274$), darbo tempo ir apimčių ($t = - 0,64, p = 0,521$), emocinio krūvio ($t = - 0,33, p = 0,743$), protinio darbo krūvio ($t = 0,91, p = 0,367$), grįžtamojo ryšio ($t = - 1,34, p = 0,181$) ir streso darbe ($t = - 1,29, p = 0,197$) vertinimai vadovujančių ir nevadovujančių tiriamųjų grupėse nesiskyrė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Tyrime matuotų kintamųjų vidurkiai vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančiųjų grupėse

Tyrimo kintamieji	Užimantys nevadovaujančias pareigas (n = 207)		Užimantys vadovaujančias pareigas (n = 49)		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Bendras proaktyvus elgesys	3,59	0,52	3,82	0,49	- 2,59	254	0,010
Proaktyvus strateginis elgesys	3,51	0,61	3,79	0,52	-3,01	254	0,003
Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys	3,63	0,64	3,74	0,64	-1,10	254	0,274
Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	3,62	0,60	3,91	0,52	- 3,04	254	0,003
Darbo tempas ir apimtis	2,38	0,60	2,44	0,55	- 0,64	254	0,521
Emocinis darbo krūvis	2,58	0,73	2,62	0,58	- 0,33	254	0,743
Protinis darbo krūvis	3,03	0,70	2,91	0,54	0,91	85,91	0,367
Autonomija	2,70	0,66	3,04	0,62	- 3,28	254	0,001
Grįžtamasis ryšys	2,89	0,66	3,03	0,65	- 1,34	254	0,181
Įsitraukimas į darbą	5,01	1,03	5,51	0,97	- 2,77	254	0,006
Stresas darbe	3,24	0,87	3,42	0,90	- 1,29	254	0,197

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Taikant *Pearson* koreliacijos koeficientą buvo įvertintos darbuotojų amžiaus, išsilavinimo ir darbo stažo esamoje organizacijoje sąsajos su tyrime matuotais kintamaisiais.

Iš 4 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog su amžiumi statistiškai reikšmingai neigiamai yra susijusi tik proaktyvaus elgesio ir jo dimensijų raiška. Didėjant darbuotojų amžiui, mažėja bendras proaktyvus elgesys ($r = -0,237$, $p < 0,001$), proaktyvus strateginis elgesys ($r = -0,172$, $p = 0,006$), proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys ($r = -0,310$, $p < 0,001$) ir proaktyvus užduočių atlikimo elgesys ($r = -0,127$, $p = 0,042$). Taigi, rezultatai atskleidė, jog kuo didesnis yra tyrimo dalyvių amžius, tuo mažiau jie yra linkę imtis savarankiškai inicijuotų ir į ateitį orientuotų veiksmų, siekiant pakeisti padėtį arba save. Taip pat, vyresni tyrimo dalyviai yra linkę mažiau/rečiau inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje, keisti save arba situaciją, siekiant didesnio savo ir organizacinės aplinkos atitikimo bei gerinti vidinę organizacijos darbo aplinką. Tuo tarpu statistiškai reikšmingų sąsajų tarp tiriamųjų amžiaus bei darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe nenustatyta (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų sąsajos su amžiumi, išsilavinimu, stažu organizacijoje

Tyrimo kintamieji		Amžius		Išsilavinimas		Stažas organizacijoje
Bendras proaktyvus elgesys	r	- 0,24***	r	0,15*	r	- 0,20**
	p	0,000	p	0,018	p	0,001
Proaktyvus strateginis elgesys	r	- 0,17**	r	0,13*	r	- 0,16*
	p	0,006	p	0,038	p	0,011
Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys	r	- 0,31***	r	0,12	r	- 0,24***
	p	0,000	p	0,053	p	0,000
Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	r	- 0,13*	r	0,11	r	- 0,11
	p	0,042	p	0,068	p	0,072
Darbo tempas ir apimtis	r	0,06	r	0,05	r	0,03
	p	0,351	p	0,440	p	0,688
Emocinis darbo krūvis	r	0,08	r	0,15*	r	0,11
	p	0,198	p	0,019	p	0,069
Protinis darbo krūvis	r	0,11	r	- 0,02	r	0,07
	p	0,074	p	0,720	p	0,26
Autonomija	r	- 0,05	r	0,05	r	- 0,05
	p	0,456	p	0,404	p	0,424
Grįžtamasis ryšys	r	- 0,08	r	0,04	r	- 0,05
	p	0,233	p	0,50	p	0,389
Įsitraukimas į darbą	r	0,03	r	0,05	r	0,07
	p	0,652	p	0,398	p	0,269
Stresas darbe	r	0,05	r	0,17**	r	0,04
	p	0,413	p	0,005	p	0,543

Pastaba: N – 256. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Taikant *Pearson* koreliacijos koeficientą sąsajoms tarp tyrimo kintamųjų ir tyrimo dalyvių išsilavinimo įvertinti, nustatyta, jog su išsilavinimu statistiškai reikšmingai teigiamai yra susiję tik proaktyvus darbuotojų elgesys ($r = 0,15, p = 0,018$), proaktyvus strateginis elgesys ($r = 0,13, p = 0,038$), emocinis darbo krūvis ($r = 0,15, p = 0,019$) ir stresas darbe ($r = 0,17, p = 0,005$). Taigi, rezultatai atskleidė, jog didėjant tyrimo dalyvių įgytam išsilavinimui, didėja polinkis imtis savarankiškai inicijuotų ir į ateitį orientuotų veiksmų, siekiant pakeisti padėtį darbe arba save bei inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje. Taip pat aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai linkę patirti didesnę emocinę krūvį bei stipresnę stresą darbe. Atvirkščiai, mažesnę išsilavinimą įgiję tiriamieji linkę silpniau demonstruoti proaktyvų elgesį darbe, inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje bei patirti mažesnę emocinę krūvį ir stresą darbe. Kiti tyrimu vertinti kintamieji nėra statistiškai reikšmingai susiję su įgytu išsilavinimu (žr. 4 lentelę).

Stažas organizacijoje yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su proaktyviu elgesiu darbe ($r = - 0,20, p = 0,001$), strateginiu proaktyviu elgesiu ($r = - 0,16, p = 0,011$), proaktyviu asmens ir aplinkos dermės elgesiu ($r = - 0,24, p < 0,001$). Taigi, ilgėjant darbo organizacijoje trukmei, mažėja proaktyvus elgesys darbe, pokyčių inicijavimas bendroje organizacijos strategijoje bei savęs arba situacijos keitimas, siekiant didesnio savo ir organizacinės aplinkos atitikimo. Kiti tyrimo kintamieji nėra susiję su darbo organizacijoje trukme (žr. 4 lentelę).

3.2. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų prognostiniai veiksniai

Siekiant įvertinti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų prognostinius veiksnius buvo tikrinami trijų pakopų hierarchinės regresijos modeliai proaktyviam elgesiui ir kiekvienam jį sudarančiam tipui. Buvo tikrinamos šešios hipotezės:

H1. Darbo reikalavimai: darbo tempas ir apimtis, emocinis darbo krūvis ir protinis darbo krūvis neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus;

H2. Darbo ištekliai: autonomija ir grįžtamasis ryšys teigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus;

H3. Įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus;

H4. Stresas darbe neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus;

H5. Įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo ištekliams: autonomijai ir grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus;

H6. Stresas yra mediatorius darbo reikalavimams: darbo tempui ir apimčiai, emociniam darbo krūviui ir protiniam darbo krūviui neigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus.

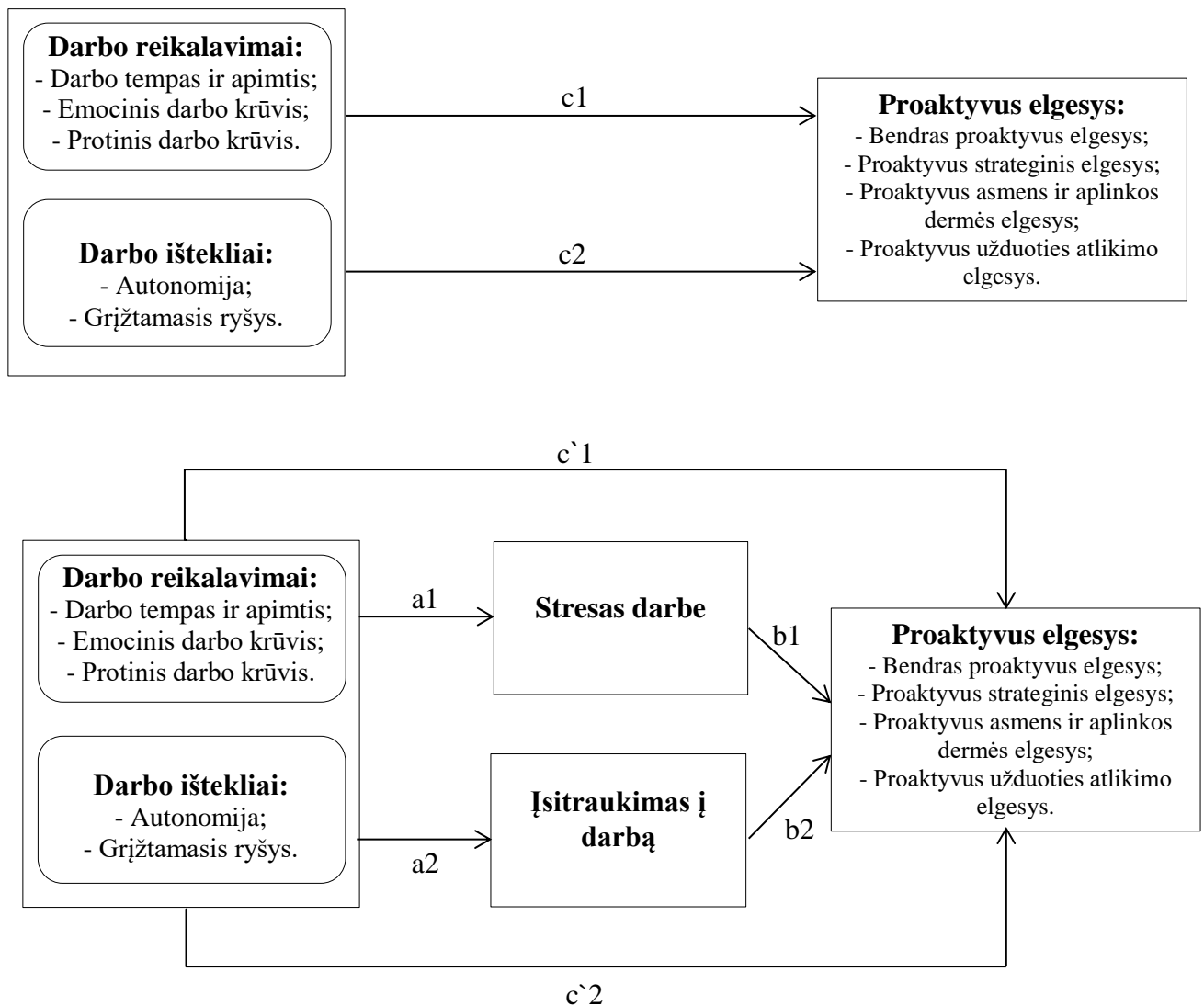
Pirmiausia buvo tikrinta, ar daugiapakopiai hierarchinės regresijos modeliai tenkina tinkamumo sąlygas, kurios yra (Čekanavičius ir Murauskas, 2002):

- Determinacijos koeficientas $R^2 \geq 0,25$;
- F kriterijaus reikšmingumas $p < 0,05$;
- *VIF* multikolinearumo koeficientas < 4 .

Siekiant nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenis sąsajoms tarp darbo išteklių ir reikalavimų bei bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų, buvo atliktos mediacijos analizės, kuriomis siekta nustatyti, kokią reikšmę tarpinis kintamasis turi nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų sąsajoms. Šio tyrimo mediacijos modelis pateiktas 2 paveiksle. Baron ir Kenny (1986) nurodo tris sąlygas tarpiniam ryšiui (mediacijai) nustatyti:

- 1) turi būti statistiškai reikšmingas ryšys tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo (c_1, c_2);
- 2) nepriklausomas kintamasis turi būti statistiškai reikšmingai susijęs su tarpiniu kintamuoju, t. y. mediatoriumi (a_1, a_2);
- 3) įvedus tarpinį kintamąjį, t.y. mediatorių, ryšys tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų turi tapti statistiškai nereikšmingas (pilna mediacija) arba statistiškai reikšmingai mažesnis (dalinė mediacija) ($c'1, c'2$).

Į regresijos lygtis įtraukti tik tie nepriklausomi kintamieji, kurie reikšmingai koreliavo su priklausomais kintamaisiais.



2 pav. Tyrimo mediacijos modelis

Įsitraukimo į darbą ir streso darbe, kaip mediatorių tarp darbo išteklių ir reikalavimų bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų, vaidmenys buvo vertinti, analizuojant hierarchinės regresijos modelius. Į visus regresijos modelius pirmiausiai buvo įtraukti kontroliniai kintamieji, socialinės demografinės charakteristikos. Regresijos modeliai buvo formuojami palaipsniui, į modelius įtraukiant kintamųjų grupes ir fiksuojant determinacijos koeficiento (R^2) pokyčius. Siekiant išlaikyti optimalų tyrimo kintamųjų ir duomenų santykį, regresijos modeliai buvo sudaryti kiekvienam nepriklausomam kintamajam atskirai. Duomenyse multikolinearumo nebuvo pastebėta ($VIF < 4$).

Remiantis Baron ir Kenny (1986) mediacijos vertinimo procedūra, pirmiausia, atlikus hierarchinę regresijos analizę, buvo įvertinti darbo išteklių: autonomijos, grįžtamojo ryšio ir darbo reikalavimų: darbo tempo ir apimties, emocinio krūvio, protinio darbo krūvio (nepriklausomi

kintamieji) sąsajos su bendru proaktyviu darbuotoju elgesiu ir jo tipais (priklausomi kintamieji). Tuomet, atskirai įvertintos darbo išteklių: autonomijos, grįžtamojo ryšio ir darbo reikalavimų: darbo tempo ir apimties, emocinio krūvio, protinio darbo krūvio (nepriklausomi kintamieji) bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe (tarpiniai kintamieji) sąsajos (žr. 1 lentelę). Po to, į regresijos modelius įtraukus įsitraukimą į darbą ir stresą darbe (tarpiniai kintamieji), buvo įvertintos darbo išteklių: autonomijos, grįžtamojo ryšio ir darbo reikalavimų: darbo tempo ir apimties, emocinio krūvio, protinio darbo krūvio (nepriklausomi kintamieji) sąsajos su darbuotojų proaktyviu elgesiu ir jo tipais (priklausomi kintamieji).

3.2.1. Proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai

Siekiant nustatyti proaktyvų darbuotojų elgesį prognozuojančius veiksnius bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant proaktyvų elgesį, buvo patikrintas pirmasis hierarchinės regresijos modelis. Modelyje nepriklausomi kintamieji yra darbo reikalavimai, darbo ištekliai, stresas darbe ir įsitraukimas į darbą, o priklausomas kintamasis – proaktyvus darbuotojų elgesys. Tikrintas trijų pakopų hierarchinės regresijos modelis, pirmuoju žingsniu įtraukiant kontrolinius kintamuosius, socialines demografines charakteristikas (lytį, amžių, išsilavinimą, stažą organizacijoje, užimamas pareigas) (1 pakopa), antruoju žingsniu – darbo reikalavimus (darbo tempą ir apimtį, emocinį krūvį) ir išteklius (autonomiją, grįžtamąjį ryšį) (2 pakopa), trečiuoju – įsitraukimą į darbą ir stresą darbe (3 pakopa) (žr. 5 lentelę). Svarbu pabrėžti, jog į šį regresijos modelį įtraukti tik statistiškai reikšmingai su priklausomu kintamuoju, proaktyviu elgesiu, susiję nepriklausomi kintamieji, todėl vienas darbo reikalavimas, protinis darbo krūvis, buvo išimtas. Tokiu būdu buvo sudaryti trys regresinės analizės modeliai darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe prognostinėms galimybėms nustatyti bei įvertinti įsitraukimo į darbą ir streso darbe, kaip galimo tarpinio kintamojo, vaidmenį. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

Matyti, jog socialinės demografinės charakteristikos paaiškina tik 12,1 % bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio sklaidos (žr. 5 lentelę). Kadangi šio modelio determinacijos koeficientas R^2 neatitinka regresijos modelio tinkamumo sąlygų, rastos amžiaus ($\beta = -0,30$, $p = 0,003$), išsilavinimo ($\beta = 0,14$, $p = 0,019$) ir užimamų pareigų ($\beta = 0,20$, $p = 0,001$) prognostinės savybės nėra reikšmingos (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Tuo tarpu įtraukus į modelį darbo reikalavimus ir išteklius, jie paaiškina 25 %, o įtraukus įsitraukimą į darbą ir stresą – 35 % proaktyvaus darbuotojų elgesio duomenų sklaidos. Tai rodo, jog darbo reikalavimai, ištekliai, įsitraukimas į darbą ir stresas

darbe gerai aprašo darbuotojų proaktyvų elgesį. Kintamųjų multikolinearumo problemos nustatyta nebuvo – visos dispersijos mažėjimo daugiklio reikšmės *VIF* mažesnės už 4 (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

Kaip rodo 5 lentelėje pateikti hierarchinės regresijos analizės 3 pakopos rezultatai, tik dalis nepriklausomų kintamųjų turi statistiškai reikšmingą prognostinę vertę proaktyviam darbuotojų elgesiui. Matyti, jog bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį statistiškai reikšmingai teigiamai nuspėja grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,20$, $p < 0,001$) ir įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$). Tai rodo, jog didesnis grįžtamojo ryšio darbe gavimas ir stipresnis įsitraukimas į darbą skatina darbuotojus elgtis proaktyviau. Likę tyrimo kintamieji neprognozuoja bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio (žr. 5 lentelę).

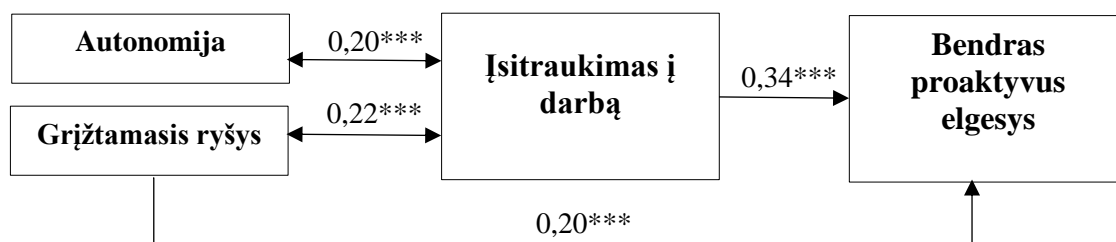
5 Lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai, ištekliai, įsitraukimas į darbą, stresas darbe ir socialinės demografinės charakteristikos

Nepriklausomi kintamieji		Bendras proaktyvus elgesys		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	- 0,03	- 0,01	- 0,01
	Amžius	- 0,30**	- 0,27**	- 0,21**
	Išsilavinimas	0,14*	0,12*	0,09
	Stažas organizacijoje	0,03	- 0,02	- 0,05
	Užimamos pareigos	0,20**	0,15*	0,08
Darbo reikalavimai	Darbo tempas ir apimtis		0,05	0,03
	Emocinis krūvis		0,10	0,05
Darbo ištekliai	Autonomija		0,13*	0,10
	Grįžtamasis ryšys		0,24***	0,20***
	Įsitraukimas į darbą			0,34***
	Stresas darbe			0,09
	R^2	0,12	0,25	0,35
	ΔR^2	0,12***	0,13***	0,10***

F	6,85***	8,19***	10,88***
---	---------	---------	----------

Pastaba: N = 256. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Taip pat, iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog autonomija nuspėja proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą, o grįžtamasis ryšys prognozuoja proaktyvų elgesį ne tik tiesiogiai, bet ir dalinai per įsitraukimą į darbą. Nors iš antros pakopos regresijos modelio matyti, jog autonomija teigiamai nuspėja ($\beta = 0,13$, $p = 0,036$) proaktyvų elgesį, į modelį įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$) (3 pakopa), šis ryšys tampa nereikšmingas ($\beta = 0,10$, $p = 0,081$). Taip pat, matyti, jog didesnis grįžtamojo ryšio gavimas skatina darbuotojus elgtis proaktyviau ($\beta = 0,24$, $p < 0,001$) (2 pakopa), tačiau įtraukus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$) (3 pakopa), grįžtamojo ryšio prognostinė vertė ($\beta = 0,20$, $p < 0,001$) proaktyviam elgesiui sumažėja. Taigi, įsitraukimas į darbą yra pilnas mediatorius autonomijai teigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį bei dalinis mediatorius grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį (žr. 3 pav.).



3 pav. Bendro proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai ir įsitraukimo į darbą vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir bendro proaktyvaus elgesio

3.2.2. Proaktyvaus strateginio elgesio prognostiniai veiksniai

Siekiant nustatyti proaktyvų strateginį elgesį prognozuojančius veiksniai bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant proaktyvų strateginį elgesį, buvo patikrintas antrasis hierarchinės regresijos modelis. Modelyje nepriklausomi kintamieji yra darbo ištekliai ir įsitraukimas į darbą, o priklausomas kintamasis – proaktyvus strateginis elgesys. Patikrintas trijų pakopų hierarchinės regresijos modelis, pirmuoju žingsniu įtraukiant kontrolinius kintamuosius, socialines demografines charakteristikas (lytį, amžių, išsilavinimą, stažą organizacijoje, užimamas pareigas) (1 pakopa), antruoju žingsniu – darbo išteklius (autonomiją, grįžtamąjį ryšį) (2 pakopa), trečiuoju – įsitraukimą į darbą (3 pakopa) (žr. 6 lentelę). Į šį regresijos modelį įtraukti tik statistiškai reikšmingai su priklausomu kintamuoju,

proaktyviu strateginiu elgesiu, susiję nepriklausomi kintamieji, todėl visi darbo reikalavimai ir stresas darbe buvo išimti (žr. 1 lentelę). Tokiu būdu buvo sudaryti trys regresinės analizės modeliai darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą prognostinėms galimybėms nustatyti bei įvertinti įsitraukimo į darbą, kaip galimo tarpinio kintamojo, vaidmenį. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

Matyti, jog socialinės demografinės charakteristikos paaiškina tik 9,1 % strateginio proaktyvaus elgesio sklaidos (žr. 6 lentelę). Šio modelio determinacijos koeficientas R^2 neatitinka regresijos modelio tinkamumo sąlygų, todėl rastos išsilavinimo ($\beta = -0,13$, $p = 0,030$) ir užimamų pareigų ($\beta = -0,21$, $p = 0,001$) prognostinės savybės nėra reikšmingos (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Įtraukus į modelį darbo išteklius, jie paaiškina tik 17 %, o įtraukus įsitraukimą į darbą – 23 % proaktyvaus strateginio elgesio duomenų sklaidos. Taigi, darbo ištekliai ir įsitraukimas į darbą nepakankamai gerai aprašo proaktyvų strateginį elgesį. Kita vertus, kintamųjų multikolinearumo problemos nustatyta nebuvo: visos dispersijos mažėjimo daugiklio reikšmės VIF mažesnės už 4 (Čekanavičius ir Murauskas, 2002), o visų trijų pakopų modelių F kriterijai reikšmingi. Todėl šių modelių duomenys nebuvo šalinti iš analizės, tačiau interpretuojami atsargiai.

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog tik autonomija ($\beta = 0,14$, $p < 0,021$) ir įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,27$, $p < 0,001$) turi statistiškai reikšmingą teigiamą prognostinę vertę strateginiam elgesiui (3 pakopa). Tai rodo, jog daugiau laisvės, savarankiškai priimant sprendimus, turintys ir stipriau į darbą įsitraukę darbuotojai, labiau inicijuoja pokyčius bendroje organizacijos strategijoje. Likę tyrimo kintamieji neprognozuoja proaktyvaus strateginio elgesio (žr. 6 lentelę).

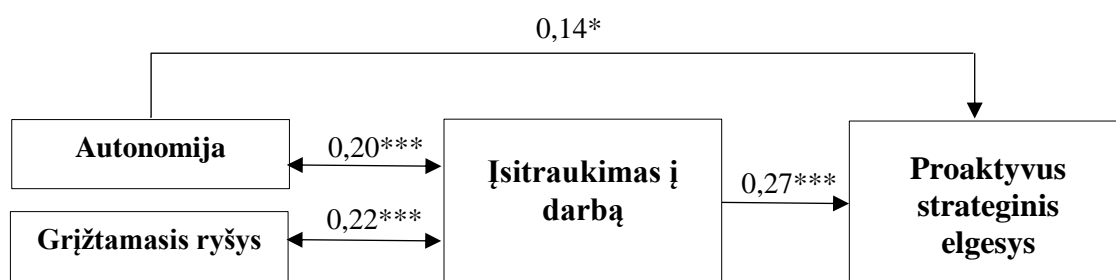
6 Lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant strateginį proaktyvų elgesį bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai, ištekliai, įsitraukimas į darbą, stresas darbe ir socialinės demografinės charakteristikos

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus strateginis elgesys		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,02	- 0,01	- 0,02
	Amžius	- 0,18	- 0,16	- 0,11
	Išsilavinimas	0,13*	0,12	0,11

	Stažas organizacijoje	- 0,02	- 0,03	- 0,09
	Užimamos pareigos	0,21**	0,16*	0,11
Darbo ištekliai	Autonomija		0,17**	0,14*
	Grižtamasis ryšys		0,15*	0,11
	Įsitraukimas į darbą			0,27***
	R ²	0,09	0,17	0,23
	Δ R ²	0,09***	0,08***	0,06*
	F	4,98***	5,11***	6,11***

Pastaba: N = 256. * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Taip pat, iš 6 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog autonomija nuspėja proaktyvų strateginį elgesį ne tik tiesiogiai, bet ir dalinai per įsitraukimą į darbą, o grįžtamasis ryšys prognozuoja strateginį proaktyvų elgesį tik per įsitraukimą į darbą. Iš antros pakopos regresijos modelio matyti, jog autonomija teigiamai nuspėja ($\beta = 0,17, p = 0,007$) proaktyvų strateginį elgesį, o į modelį įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,27, p < 0,001$) (3 pakopa), šis ryšys susilpnėja ($\beta = 0,14, p = 0,021$). Taip pat, grįžtamasis ryšys teigiamai nuspėja proaktyvų strateginį elgesį ($\beta = 0,15, p = 0,021$) (2 pakopa), tačiau įtrauktus į analizę įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,27, p < 0,001$) (3 pakopa), grįžtamojo ryšio prognostinė vertė ($\beta = 0,11, p = 0,082$) išnyksta. Taigi, įsitraukimas į darbą yra dalinis mediatorius autonomijai teigiamai prognozuojant proaktyvų strateginį elgesį bei pilnas mediatorius grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų strateginį elgesį (žr. 4 pav.).



4 pav. Proaktyvaus strateginio elgesio prognostiniai veiksniai ir įsitraukimo į darbą vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir proaktyvaus strateginio elgesio

3.2.3. Proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio prognostiniai veiksniai

Siekiant nustatyti proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį prognozuojančius veiksnius bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį, buvo patikrintas trečiasis hierarchinės regresijos modelis. Pastarajame nepriklausomi kintamieji yra darbo reikalavimai, darbo ištekliai, stresas darbe ir įsitraukimas į darbą, o priklausomas kintamasis – proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys. Patikrintas trijų pakopų hierarchinės regresijos modelis, pirmuoju žingsniu įtraukiant kontrolinius kintamuosius: socialines demografines charakteristikas (lytį, amžių, išsilavinimą, stažą organizacijoje, užimamas pareigas) (1 pakopa), antruoju žingsniu – darbo reikalavimus (emocinį krūvį) ir išteklius (grįžtamąjį ryšį) (2 pakopa), trečiuoju – įsitraukimą į darbą ir stresą darbe (3 pakopa) (žr. 7 lentelę). Į šį regresijos modelį įtraukti tik statistiškai reikšmingai su priklausomu kintamuoju, asmens ir aplinkos dermės elgesiu, susiję nepriklausomi kintamieji, todėl du darbo reikalavimai, darbo tempas ir krūvis bei protinis darbo krūvis, ir darbo išteklius, autonomija, buvo išimti (žr. 1 lentelę). Tokiu būdu buvo sudaryti trys regresinės analizės modeliai emocinio krūvio, autonomijos, įsitraukimo į darbą ir streso darbe prognostinėms galimybėms nustatyti bei įvertinti įsitraukimo į darbą ir streso darbe, kaip galimų tarpinių kintamųjų, vaidmenį. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

Matyti, jog socialinės demografinės charakteristikos paaiškina tik 12% asmens ir aplinkos dermės elgesio sklaidos. Šio modelio determinacijos koeficientas R^2 neatitinka regresijos modelio tinkamumo sąlygų, todėl rastos amžiaus ($\beta = -0,37, p < 0,001$) ir išsilavinimo ($\beta = -0,13, p = 0,032$) prognostinės savybės nėra reikšmingos (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Tuo tarpu įtraukus į modelį darbo reikalavimą: emocinį krūvį ir išteklių: grįžtamąjį ryšį, jie paaiškina 27 %, o įtraukus įsitraukimą į darbą ir stresą darbe – 33 % proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio duomenų sklaidos. Tai rodo, jog darbo reikalavimai, ištekliai, įsitraukimas į darbą ir stresas darbe gerai aprašo asmens ir aplinkos dermės elgesį. Kintamųjų multikolinearumo problemos nustatyta nebuvo: visos dispersijos mažėjimo daugiklio reikšmės *VIF* mažesnės už 4 (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog dalis nepriklausomų kintamųjų turi statistiškai reikšmingą prognostinę vertę proaktyviam asmens ir aplinkos dermės elgesiui. Proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį statistiškai reikšmingai teigiamai nuspėja grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,34, p < 0,001$), įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,23, p < 0,001$) ir stresas darbe ($\beta = 0,15, p = 0,023$). Taigi, daugiau grįžtamojo ryšio gaunantys, labiau į darbą įsitraukę ir didesnę stresą darbe patiriantys

darbuotojai, linkę labiau keisti save, ar situaciją bei siekti didesnio savo ir organizacinės aplinkos atitikimo. Likę tyrimo kintamieji neprognozuoja asmens ir aplinkos dermės elgesio (žr. 7 lentelę).

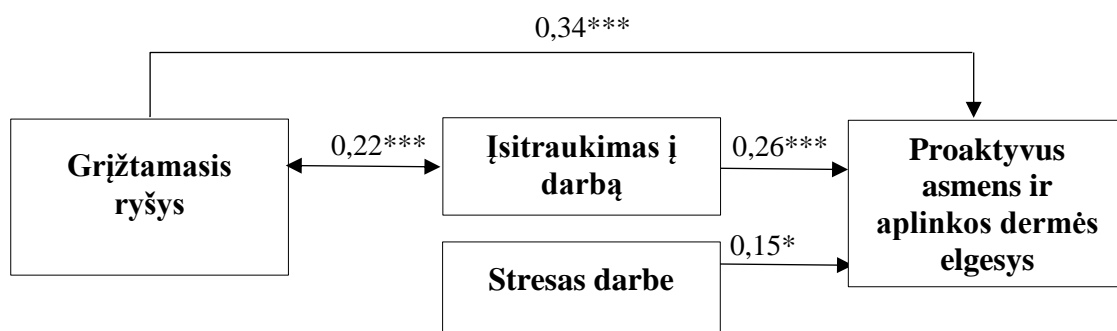
7 Lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai, ištekčiai, įsitraukimas į darbą, stresas darbe ir socialinės demografinės charakteristikos

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,01	0,001	0,003
	Amžius	- 0,37***	- 0,32**	- 0,28**
	Išsilavinimas	0,13*	0,10	0,07
	Stažas organizacijoje	0,06	- 0,03	- 0,02
	Užimamos pareigos	0,11	0,07	0,01
Darbo reikalavimai	Emocinis krūvis		0,10	0,02
Darbo ištekčiai	Grįžtamasis ryšys		0,37***	0,34***
	Įsitraukimas į darbą			0,26***
	Stresas darbe			0,15*
	R^2	0,12	0,27	0,33
	ΔR^2	0,12***	0,14***	0,07***
	F	7,07***	8,89***	10,14**

Pastaba: N = 256. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Taip pat, iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog grįžtamasis ryšys nuspėja proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį ne tik tiesiogiai, bet ir dalinai per įsitraukimą į darbą. Iš antros pakopos regresijos modelio matyti, jog grįžtamasis ryšys teigiamai nuspėja proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$), tačiau įtraukus į analizę įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,26$, $p < 0,001$) (3 pakopa), grįžtamojo ryšio prognostinė vertė ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$) sumažėja. Taigi, įsitraukimas į darbą yra dalinis mediatorius grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį (žr. 5 pav.). Kadangi streso darbe, grįžtamojo ryšio bei proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio sąsajos neatitiko mediacijos sąlygų, t.y. stresas darbe nėra susijęs su grįžtamojo ryšiu (žr. 1 lentelę), stresas darbe negali būti

laikomas daliniu mediatoriumi tarp grįžtamojo ryšio ir proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio.



5 pav. Proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio prognostiniai veiksniai ir įsitraukimo į darbą vaidmuo sąsajoms tarp grįžtamojo ryšio ir proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio

3.2.4. Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio prognostiniai veiksniai

Siekiant nustatyti proaktyvų užduočių atlikimo elgesį prognozuojančius veiksnius bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant proaktyvų užduočių atlikimo elgesį, buvo patikrintas hierarchinės regresijos modelis, kuriame nepriklausomi kintamieji yra darbo reikalavimai, darbo ištekliai, stresas darbe ir įsitraukimas į darbą, o priklausomas kintamasis – proaktyvus užduočių atlikimo elgesys. Patikrintas trijų pakopų hierarchinės regresijos modelis, pirmuoju žingsniu įtraukiant kontrolinius kintamuosius: socialines demografines charakteristikas (lytį, amžių, išsilavinimą, stažą organizacijoje, užimamas pareigas) (1 pakopa), antruoju žingsniu – darbo reikalavimus (darbo tempą ir apimtį, emocinį krūvį, protinį darbo krūvį) ir išteklius (autonomiją, grįžtamąjį ryšį) (2 pakopa), trečiuoju – įsitraukimą į darbą ir stresą darbe (3 pakopa). Tokiu būdu buvo sudaryti trys regresinės analizės modeliai darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe prognostinėms galimybėms nustatyti bei įvertinti įsitraukimo į darbą ir streso darbe, kaip galimų tarpinių kintamųjų, vaidmenį. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

Matyti, jog socialinės demografinės charakteristikos paaiškina tik 8 % proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio sklaidos. Šio modelio determinacijos koeficientas R^2 neatitinka regresijos modelio tinkamumo sąlygų, todėl rastos užimamų pareigų ($\beta = -0,22$, $p < 0,001$) prognostinės savybės nėra reikšmingos (Čekanavičius ir Murauskas, 2002). Tuo tarpu įtraukus į modelį darbo reikalavimus ir išteklius, jie paaiškina 22 %, o įtraukus įsitraukimą į darbą ir stresą – 32 % proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio duomenų sklaidos. Tai rodo, jog darbo reikalavimai, ištekliai, įsitraukimas į darbą

ir stresas darbe gerai aprašo proaktyvų užduočių atlikimo elgesį. Kintamųjų multikolinearumo problemos nustatyta nebuvo: visos dispersijos mažėjimo daugiklio reikšmės *VIF* mažesnės už 4 (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog tik autonomija ($\beta = 0,19$, $p = 0,001$) ir įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$) turi statistiškai reikšmingą teigiamą prognostinę vertę proaktyviam užduočių atlikimo elgesiui. Tai reiškia, jog daugiau laisvės savarankiškai priimant sprendimus darbe turintys ir stipriau į darbą įsitraukę darbuotojai linkę labiau gerinti vidinę organizacijos aplinką. Kiti nepriklausomi tyrimo kintamieji neprognozuoja proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio (žr. 8 lentelę).

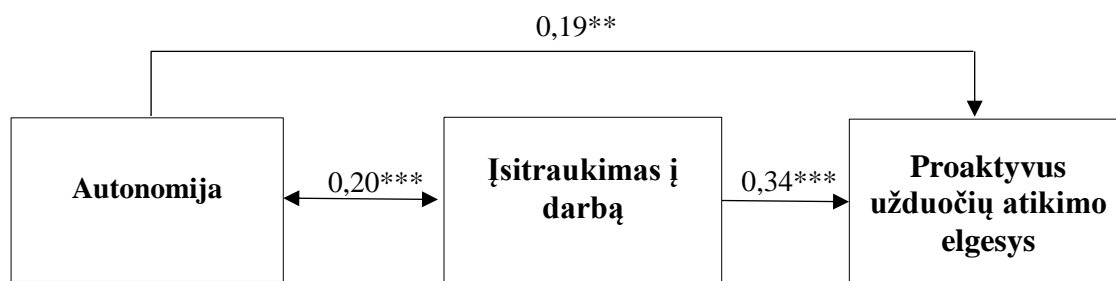
8 Lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant proaktyvų užduočių atlikimo elgesį bendroje grupėje, kai nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai, ištekliai, įsitraukimas į darbą, stresas darbe ir socialinės demografinės charakteristikos

Nepriklausomi kintamieji		Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,05	- 0,01	- 0,01
	Amžius	- 0,19	- 0,19*	- 0,14
	Išsilavinimas	0,11	0,09	- 0,07
	Stažas organizacijoje	0,03	0,04	- 0,04
	Užimamos pareigos	0,22***	0,17**	0,10
Darbo reikalavimai	Darbo tempas ir apimtis		0,10	0,08
	Emocinis krūvis		0,08	0,05
	Protinis darbo krūvis		0,16*	0,09
Darbo ištekliai	Autonomija		0,22***	0,19**
	Grįžtamasis ryšys		0,10	0,05
	Įsitraukimas į darbą			0,34***
	Stresas darbe			0,06
	R^2	0,08	0,22	0,32

ΔR^2	0,08**	0,14***	0,10***
F	4,18**	6,93***	9,40***

Pastaba: N = 256. * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Taip pat iš 8 lentelėje pateiktų duomenų matyti, jog autonomija nuspėja proaktyvų užduočių atlikimo elgesį ne tik tiesiogiai, bet ir dalinai per įsitraukimą į darbą. Iš antros pakopos regresijos modelio matyti, jog autonomija teigiamai nuspėja ($\beta = 0,22, p < 0,001$) proaktyvų užduočių atlikimo elgesį, o į modelį įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,34, p < 0,001$) (3 pakopa), šis ryšys susilpnėja ($\beta = 0,19, p = 0,001$). Taigi, įsitraukimas į darbą yra dalinis mediatorius autonomijai teigiamai prognozuojant proaktyvų užduočių atlikimo elgesį (žr. 6 pav.).



6 pav. Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio prognostiniai veiksniai ir įsitraukimo į darbą vaidmuo sąsajoms tarp autonomijos ir proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio

Apibendrinti 3.2. skyriuje pristatyti rezultatai pateikti 9 lentelėje. Iš joje pateiktų duomenų matyti, jog nei vienas darbo reikalavimas neprognozuoja nei proaktyvaus elgesio, nei jį sudarančių tipų. Todėl *pirmoji hipotezė*, jog darbo reikalavimai neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus nepasitvirtino.

Antroji hipotezė, apie tai, jog darbo ištekliai teigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus, patvirtinta tik iš dalies, kadangi hierarchinės regresijos rezultatai atskleidė, kad skirtingi darbo ištekliai turi skirtingą prognostinę reikšmę bendram proaktyviam elgesiui ir jo tipams. Autonomija statistiškai reikšmingai teigiamai nuspėja proaktyvų strateginį ir proaktyvų užduočių atlikimo elgesį, tačiau neturi prognostinės vertės nuspėjant bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį ir proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį. Grįžtamasis ryšys statistiškai reikšmingai teigiamai nuspėja bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį ir proaktyvų asmens ir aplinkos

dermės elgesį, tačiau neturi prognostinės vertės nuspėjant proaktyvų strateginį ir proaktyvų užduočių atlikimo elgesį.

Trečioji hipotezė, apie tai, kad įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus, buvo patvirtinta. Įsitraukimas į darbą yra svarbus prognostinis veiksnys nuspėjant tiek bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį, tiek visus tris jo tipus.

Atliktos hierarchinės regresijos analizės rezultatai netikėtai atskleidė, jog stresas darbe yra reikšmingas, bet teigiamai, nuspėjant tik vieną iš proaktyvaus elgesio tipų, proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį. Todėl *ketvirtoji hipotezė*, jog stresas darbe neigiamai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus, nepasitvirtino.

Įsitraukimo į darbą, kaip galimo tarpinio kintamojo vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio bei jo tipų yra ne vienodas. Įsitraukimas į darbą yra:

- pilnas mediatorius autonomijai teigiamai prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį bei dalinis mediatorius grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį;
- dalinis mediatorius autonomijai teigiamai prognozuojant proaktyvų strateginį elgesį bei pilnas mediatorius grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų strateginį elgesį;
- dalinis mediatorius grįžtamajam ryšiui teigiamai prognozuojant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį.
- dalinis mediatorius autonomijai teigiamai prognozuojant proaktyvų užduočių atlikimo elgesį.

Dėl šios priežasties, *penktoji hipotezė*, apie tai, kad įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo ištekliams teigiamai prognozuojant bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį ir jo tipus, patvirtinta iš dalies.

Šeštoji hipotezė apie tai, kad stresas yra mediatorius darbo reikalavimams neigiamai prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį ir jo tipus, nepasitvirtino.

9 lentelė. Proaktyvaus elgesio ir jo tipų prognostiniai veiksniai bei įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmuo

		Priklausomi kintamieji				
		Bendras proaktyvus elgesys	Strateginis elgesys	Asmens ir aplinkos dermės elgesys	Užduoties atlikimo elgesys	
Nepriklausomi kintamieji	Darbo reikalavimai	Darbo tempas ir apimtis	-	-	-	-
		Emocinis krūvis	-	-	-	-
		Protinis darbo krūvis	-	-	-	-
	Darbo ištekliai	Autonomija	-	Taip	-	Taip
		Grįžtamasis ryšys	Taip	-	Taip	-
		Įsitraukimas į darbą	Taip/ Dalinis mediatorius ¹ ir mediatorius ¹	Taip/Dalinis mediatorius ² ir mediatorius ²	Taip/ Dalinis mediatorius ³	Taip/Dalinis mediatorius ⁴
		Stresas darbe	-	-	Taip	-

Pastaba: Taip – reikšmingai nuspėja priklausomąjį kintamąjį.

Dalinis mediatorius¹ - grįžtamajam ryšiui nuspėjant proaktyvų elgesį

Dalinis mediatorius² – autonomijai nuspėjant proaktyvų strateginį elgesį

Dalinis mediatorius³ - grįžtamajam ryšiui nuspėjant proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį

Dalinis mediatorius⁴ - autonomijai nuspėjant proaktyvų strateginį elgesį

Mediatorius¹ - autonomijai nuspėjant proaktyvų elgesį

Mediatorius² - grįžtamajam ryšiui nuspėjant proaktyvų strateginį elgesį

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo darbu buvo siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais (Ohly et al., 2006; Fritz & Sonnentag, 2009; Fay & Sonnentag, 2002; Parker et al., 2006; Crant, 2000, Frese & Fay, 2001; De Spiegelaere et al. 2014) bei Darbo reikalavimų ir išteklių modelyje (Bakker & Demerouti, 2017) keliamomis prielaidomis, buvo tikimasi, jog darbo reikalavimai ir ištekliai gali nuspėti proaktyvų elgesį bei tris jo tipus: strateginį, asmens ir aplinkos dermės bei užduoties atlikimo elgesį. Taip pat, atsižvelgiant į kai kurių autorių gautus tyrimų rezultatus (Salanova & Schaufeli, 2008; Maden, 2015; Sonnentag, 2003) bei Darbo reikalavimų ir išteklių modelį (Bakker & Demerouti, 2017), buvo tikimasi, jog įsitraukimas į darbą ir stresas darbe vaidina tarpinių kintamųjų vaidmenį sąsajoms tarp darbo reikalavimų, išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų.

Pirmiausia, siekiant geriau suprasti bei aprašyti tyrime dalyvavusius asmenis, buvo įvertinti jų atsakymai į anketoje pateiktus klausimus bendroje imtyje ir pagal socialines demografines charakteristikas: lytį, užimamas pareigas, amžių, išsilavinimą ir stažą esamoje darbovietėje. Duomenys atskleidė, jog tyrime dalyvavusiems vyrams ir moterims būdinga panaši proaktyvaus elgesio ir jo tipų raiška. Taigi, visi tyrime dalyvavę darbuotojai, nepriklausomai nuo lyties, linkę vienodai imtis iniciatyvos bei demonstruoti į ateitį orientuotus veiksmus, skirtus tobulinti save, atliekamas užduotis bei didinti atitikimą tarp savęs ir darbinės aplinkos ar gerinti organizacijos strategiją. Šie rezultatai ne tik sutampa su Griffin ir kt. (2007) atlikto tyrimo duomenimis, kurie taip pat neatskleidė jokio reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų proaktyvaus elgesio, bet ir papildo, jog tendencija būdinga įvairiems proaktyvaus elgesio tipams, apimantiems 11 proaktyvaus elgesio formų. Tačiau Kanfer ir kt. (2001) atlikto tyrimo rezultatai prieštarauja, atskleisdami, jog vyrai yra labiau proaktyvūs nei moterys. Skirtumai galėjo atsirasti dėl nevienodo proaktyvaus elgesio operacionalizavimo. Kanfer ir kt. (2001) proaktyvų elgesį tyrė kaip proaktyvią darbo paiešką bei nustatė, jog vyrai išreiškia didesnę iniciatyvą proaktyviai ieškant darbo nei moterys. Tuo tarpu šiame darbe proaktyvaus elgesio samprata neapėmė proaktyvios darbo paieškos ir ji matuota nebuvo. Taip pat rezultatai atskleidė, jog tyrime dalyvavusios moterys linkusios patirti didesnę emocinį krūvį, nei vyrai. Tyrime naudota metodika vertina subjektyviai patiriamą, taigi ir subjektyviai suvokiamą emocinį krūvį darbe. Lieka neaišku, ar apklaustoms moterims darbe sukuriama didesni emociniai reikalavimai, tačiau gali būti, jog moterys linkusios jautriau reaguoti į

aplinkos dirgiklius (Hall & Schmid, 2008) ir todėl stipriau emociškai išgyventi dėl darbe keliamų reikalavimų, nei vyrai.

Nors sutariama, jog vadovų elgesys yra reikšmingas (Bindl & Parker, 2010; Wu & Parker, 2014) ir gali įgalinti (Yin et al, 2017) darbuotojus elgtis proaktyviau, literatūroje mažai žinoma apie vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų proaktyvaus elgesio skirtumus. Galima pastebėti, jog mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjama vadovų elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui, o užimamos pareigos įtraukiamos į analizę kaip kontroliniai kintamieji, neanalizuojant proaktyvaus elgesio skirtumų pagal pareigas. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovai linkę elgtis proaktyviau, taip pat labiau inicijuoja teigiamus pokyčius organizacijos strategijoje bei vidinėje organizacijos aplinkoje, nei vadovaujančių pareigų neužimantys asmenys. Papildomai rezultatai atskleidė, jog vadovams darbe suteikiama daugiau autonomijos ir jie yra labiau įsitraukę į darbą, nei nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai. Tyrimai patvirtina, jog tiek įsitraukimas į darbą (Sonnentag, 2003; Salanova & Schaufeli, 2008, Maden, 2015), tiek autonomija (Parker et al., 2006; De Spiegelaere et al., 2014) skatina darbuotojus elgtis proaktyviau. Taigi, gali būti, jog šiame tyrime dalyvavę vadovai elgiasi proaktyviau ir pasižymi labiau išreikštu strateginiu bei užduoties atlikimo elgesiui, nei nevadovaujančias pareigas einantys darbuotojai, nes yra labiau įsitraukę ir turi daugiau laisvės savarankiškai priimti su darbu susijusius sprendimus.

Gauti tyrimo duomenys sutampa su Kanfer ir kt. (2001), Warr ir Fay (2001), Janssen ir Van Yperen (2004) bei Axtell ir kt. (2000) tyrimų rezultatais, atskleidžiančiais neigiamus ryšius tarp amžiaus ir proaktyvaus elgesio raiškos. Šio tyrimo rezultatai taip pat patvirtina, jog didėjant amžiui proaktyvaus elgesio raiška silpnėja. Tyrime dalyvavę vyresni darbuotojai linkę elgtis ne taip proaktyviai, kaip jaunesni, jie taip pat mažiau inicijuoja pokyčius bendroje organizacijos strategijoje, linkę mažiau keisti save ar situaciją, siekiant didesnės savo ir aplinkos dermės bei gerinti vidinę organizacijos darbo aplinką. Tuo tarpu Morrison ir Phelps (1999) bei Warr ir Fay (2001) nerado jokių reikšmingų sąsajų tarp amžiaus ir proaktyvaus elgesio. Gali būti, jog skirtumus lėmė metodologiniai tyrimų ypatumai, pavyzdžiui, pasirinkta imtis ar metodika. Morrison ir Phelps (1999) tyrime buvo apklausti tik administracinį darbą dirbantys darbuotojai (angl. *White - collar worker*), neįtraukiant fizinį darbą dirbančių ar tiesioginį kontaktą, aptarnaujant klientus, su žmonėmis palaikančių darbuotojų. Warr ir Fay (2001) tyrime proaktyvus elgesys matuotas kaip asmeninė iniciatyva, kuri semantiškai ir teoriškai gali būti priskiriama proaktyviam užduočių atlikimo elgesiui (Parker & Collins, 2010), tačiau naudotas klausimynas matuoja būtent asmeninės iniciatyvos konstrukta, o ne proaktyvų elgesį.

Išsilavinimas ir darbo stažas literatūroje apie proaktyvų elgesį (Lam et al., 2016; Wu & Parker, 2014; Yin et al., 2017) dažnai nagrinėjami tik kaip kontroliniai kintamieji, neanalizuojant skirtumų tarp grupių. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, jog tiek tiriamųjų įgytas išsilavinimas, tiek jų darbo trukmė esamoje darbovietėje yra susiję su proaktyviu elgesiu. Aukštesnį išsilavinimą įgijusiems tyrimo dalyviams labiau būdingas bendras proaktyvus bei proaktyvus strateginis elgesys. Aukštesnis išsilavinimas yra susijęs su didesniu darbuotojų kūrybiškumu ir pilietišku elgesiu organizacijoje (Ng & Feldman, 2009). Taigi, aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai kūrybiškai reaguoja į darbinės situacijas ar kylančias problemas, taip pat dažniau savanoriškai elgiasi organizacijos labui bei prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo (Ng & Feldman, 2009). Visa tai gali sukurti palankias prielaidas proaktyviam elgesiui bei teigiamų pokyčių organizacijos strategijoje iniciavimui. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, jog stažas esamoje organizacijoje neigiamai susijęs su bendru proaktyviu elgesiu, strateginiu bei asmens ir aplinkos dermės elgesiu. Taigi, kuo ilgiau tyrimo dalyviai nurodė dirbantys esamoje darbovietėje, tuo mažiau jiems būdingas proaktyvus elgesys, pokyčių organizacijos strategijoje iniciavimas bei savęs ar darbo keitimas, siekiant didesnės dermės. Šiuos rezultatus gali paaiškinti su amžiumi silpnėjančio proaktyvaus elgesio tendencija (Kanfer et al., 2001; Warr & Fay, 2001; Janssen & Van Yperen, 2004; Axtell et al., 2000), t.y. didėjant darbo organizacijoje trukmei, didėja ir asmens amžius su kuriuo silpnėja proaktyvaus elgesio raiška.

Analizuojant proaktyvaus elgesio ir jo tipų prognostinius veiksnius buvo įvertinta darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso darbe reikšmė tyrimo dalyvių bendram proaktyviam, strateginiam, asmens ir aplinkos dermės bei užduoties atlikimo elgesiui. *Pirmiausia* buvo tikėtasi, jog darbo reikalavimai neigiamai prognozuos darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus. Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (Bakker & Demerouti, 2017), darbe patiriamas protinis ar emocinis darbo krūvis gali kelti darbuotojams įtampą, bloginti bendrą savijautą, skatinti perdegimą bei tokiu būdu slopinti bet kokias teigiamas darbuotojo iniciatyvas, pavyzdžiui, proaktyvų elgesį. Visgi, rezultatai nėra suderinami su modeliu, nes atskleidė, jog nei vienas iš trijų darbo reikalavimų (darbo tempas ir apimtis, emocinis darbo krūvis, protinis darbo krūvis) neturi prognostinės vertės nei bendram proaktyviam elgesiui, nei jį sudarantiems tipams. Gali būti, jog tam, kad pasireikštų neigiamas, t.y. slopinantis darbo reikalavimų poveikis, jie turi sukelti stiprias neigiamas emocijas, skatinančias perdegimą. Perdegimas pasižymi emociniu išsekimu, cinizmu, apatija, nepasitenkinimu darbu, prastais darbo rezultatais bei kyla iš ilgalaikio stipraus streso darbe patyrimo (Leiter, Bakker & Maslach, 2014). Perdegimui būdingi simptomai, galimai, užkerta kelią ir bet kokiai proaktyvaus elgesio raiškai. Todėl, gali būti, jog darbo reikalavimai slopina proaktyvų

elgesį tik tada, kai darbuotojo galimybės smarkiai neatitinka keliamų aukštų reikalavimų, dėl to patiriamas stiprus stresas, kuris, veikdamas ilgą laiką, iššaukia perdegimą ir apatiją bet kokiam pageidaujiam elgesiui darbe, tuo pačiu, ir proaktyviam elgesiui. Šiame tyrime dalyvavusių darbuotojų darbo reikalavimų ir streso darbe įverčių vidurkiai siekė vidutines reikšmes, todėl, galima kelti prielaidą, jog tiriamųjų nurodytas streso lygis nebuvo pakankamas perdegimui sukelti bei atskleisti slopinantį darbo reikalavimų poveikį. Kitaip tariant, tyrimo dalyviams veikę darbo reikalavimai galimai nebuvo tokie aukšti, kad viršytų darbuotojų galimybes juos įveikti ir iššauktų stiprų, perdegimą sukeltantį, stresą, kuris slopintų proaktyvų elgesį. Ohly ir kt. (2006) atlikto tyrimo rezultatai patvirtina šią prielaidą, bei atskleidžia, jog tik labai aukšti darbo reikalavimai slopina proaktyvų elgesį. Tuo tarpu vidutinio stiprumo darbo reikalavimai netgi gali skatinti darbuotojus elgtis proaktyviau. Fritz ir Sonnentag (2009), Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) tyrimų rezultatai taip pat atskleidė skatinantį darbuotojų proaktyvaus elgesio raišką darbo reikalavimų poveikį. Prieštaravimai tarp tyrėjų ir šiuo tyrimų gautų rezultatų gali būti paaiškinti skirtingų darbo reikalavimų tyrinėjimu. Fritz ir Sonnentag (2009), Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) tyrimuose atskleista, jog proaktyvų elgesį darbe skatina situaciniai suvaržymai. Gali būti, jog situaciniai suvaržymai, kaip nedidelis iššūkis skatina darbuotojus proaktyviai ieškoti būdų, kaip su jais susidoroti bei patobulinti vidinę organizacijos aplinką taip, kad ateityje šių suvaržymų būtų išvengta. Kadangi šiuo tyrimu buvo vertinti kitokie darbo reikalavimai, t.y. darbo tempas ir krūvis, emocinis ir protinis darbo krūvis, tai galėjo lemti ir skirtumus rezultatuose. Atsižvelgiant į darbo reikalavimų gausą, ateities tyrimai turėtų įtraukti daugiau skirtingų darbo reikalavimų bei įvertinti, kokiomis sąlygomis ar kokiame kontekste jie gali skatinti, arba slopinti proaktyvų elgesį ir skirtingus jo tipus. Gali būti, jog tik tie darbo reikalavimai, kurie sukelia darbuotojams perdegimą, slopina proaktyvų elgesį. Todėl svarbu įvertinti perdegimo darbe vaidmenį skirtingų darbo reikalavimų bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms.

Antra, buvo tikėtasi, jog darbo ištekliai teigiamai prognozuos darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus. Gauti rezultatai yra suderinami su darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (Bakker & Demerouti, 2017) bei patvirtino šią prielaidą, atskleisdami, jog autonomija skatina tyrime dalyvavusių darbuotojų strateginį ir užduočių atlikimo elgesį, o grįžtamasis ryšys skatina bendrą proaktyvų elgesį bei asmens ir aplinkos dermės elgesį. Tai reiškia, jog daugiau laisvės savarankiškai priimti sprendimus darbe turintys tyrimo dalyviai linkę labiau inicijuoti teigiamus pokyčius visos organizacijos strategijoje bei organizacijos viduje. Autonomija yra viena iš vadovų naudojamų priemonių, skirtų motyvuoti darbuotojus bei įvertinti juos už gerus darbo rezultatus (Mundhra & Jacob, 2011). Taigi, įprastai, kuo didesnę pasitikėjimą dėl gerų darbo rezultatų ar turimų kompetencijų darbuotojas sukuria, tuo, atlygintinai, daugiau laisvės savarankiškai priimti su

atliekamu darbu susijusius sprendimus jam yra suteikiama. Toks vadovų įvertinimas motyvuoja bei gerina darbo atlikimą (Mundhra & Jacob, 2011). Gali būti, jog autonomijos suteikimas motyvuoja gerinti ne tik asmeninio darbo rezultatus ar kokybę, bet skatina rūpintis ir vidine organizacijos aplinka (pavyzdžiui, demonstruoti proaktyvų užduoties atlikimo elgesį) ar net organizacijos konkurencingumu rinkoje (pavyzdžiui, demonstruoti proaktyvų strateginį elgesį). Tuo tarpu daugiau grįžtamojo ryšio apie savo darbo atlikimą ar elgesį darbe gaunantys tyrimo dalyviai linkę bendrai elgtis proaktyviau bei labiau keisti save ar darbą, siekiant didesnio tarpusavio suderintumo. Teigiamas grįžtamasis ryšys yra motyvacinė priemonė skatinanti įsitraukimą į darbą, didesnę pasitenkinimą darbu ir geresnius darbo rezultatus (Bakker, Oerlemans & Brummelhuis, 2016). Tokiu būdu teigiamas grįžtamasis ryšys gali įkvėpti bei skatinti ir iš asmeninės iniciatyvos kylantį, į ateitį orientuotą elgesį, skirtą gerinti save ar darbą bei proaktyviai ieškoti sprendimų, užtikrinančių efektyvesnes darbo procedūras ar problemų sprendimą. Taip pat grįžtamasis ryšys yra svarbus, nes padeda darbuotojui geriau suprasti vadovų ir kolegų jam keliamus lūkesčius, ugdyti trūkstamas kompetencijas (London & Mone, 2014). Tokiu būdu skatinamas ir didesnis atitikimas tarp savęs ir darbo aplinkos (proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys). Šie rezultatai atspindi ir kitų autorių gautus rezultatus. Parker ir kiti (2006), nagrinėję suvokiamos darbo aplinkos reikšmę proaktyviam užduočių atlikimo elgesiui, atskleidė, jog didesnis autonomijos darbe suteikimas skatina proaktyvią idėjų implementaciją ir proaktyvų problemų sprendimą. De Spiegelaere ir kt. (2014) patvirtina šią tendenciją, teigdami, jog autonomija skatina proaktyvų elgesį, kuris tirtas kaip inovatyvūs veiksmai. Tuo tarpu Crant (2000), atlikęs literatūros apžvalgą, pabrėžia, jog proaktyvaus elgesio raiškai didinti svarbus ir grįžtamojo ryšio teikimas. Matyti, jog šiuose tyrimuose nagrinėtas arba bendras proaktyvus elgesys, arba atskiros jo formos. Todėl šiame darbe gauti rezultatai papildo turimas žinias apie autonomijos ir grįžtamojo ryšio reikšmę proaktyviam elgesiui, atskleidžiant, jog tie patys darbo išteklių gali turėti skirtingą reikšmę skirtingiems proaktyvaus elgesio tipams. Atsižvelgiant į darbo išteklių gausą ir tai, jog trys proaktyvaus elgesio tipai apima 11 proaktyvaus elgesio formų, ateities tyrimai turėtų įvertinti bei palyginti, kokią reikšmę skirtingi darbo išteklių turi skirtingoms proaktyvaus elgesio formoms.

Trečia, buvo tikėtasi, jog įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuos darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus. Tyrimo rezultatai patvirtino, jog įsitraukimas į darbą yra reikšmingas ir skatina tyrime dalyvavusių darbuotojų bendrą proaktyvų elgesį, strateginį, asmens ir aplinkos dermės bei užduočių atlikimo elgesį. Tai reiškia, jog labiau įsitraukę į darbą tyrimo dalyviai linkę elgtis proaktyviau, inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijos strategijoje, ieškoti būdų didinti dermę tarp savęs ir darbo bei gerinti vidinę organizacijos aplinką. Šiuo tyrimu gauti rezultatai sutampa ir su kitų autorių darbais. Sonnentag (2003), Salanovos ir Schaufeli (2008), Manjunathan ir

Vasantha (2017), Maden (2015) tyrimų rezultatai taip pat patvirtina, jog įsitraukimas į darbą yra reikšmingas bei skatina proaktyvų elgesį. Sonnentag (2003) proaktyvų elgesį tyrė kaip asmeninę iniciatyvą ir su asmeniniu tobulėjimu susijusį tikslų siekimą, Salanova ir Schaufeli (2008) – kaip asmeninę iniciatyvą ir pokyčių vykdymą technologinėje darbo aplinkoje, Manjunathan ir Vasantha (2017) – kaip asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis, o Maden (2015) – kaip asmenines inovacijas ir klausimų kėlimą. Matyti, jog autoriai savo darbuose nagrinėja skirtingas proaktyvaus elgesio formas. Taigi, šis darbas gali būti vertingas papildant turimas žinias apie įsitraukimo į darbą ir proaktyvaus elgesio sąsajas, integruojant tris proaktyvaus elgesio tipus, apimančius 11 skirtingų proaktyvaus elgesio formų. Visgi ateities tyrimuose būtų tikslinga įvertinti, ar įsitraukimas į darbą tikrai turi vienodą reikšmę visoms 11 proaktyvaus elgesio formų.

Ketvirta, buvo tikėtasi, jog stresas darbe neigiamai prognozuos darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus. Tačiau gauti rezultatai atskleidė, jog stresas darbe yra reikšmingas tik vienam proaktyvaus elgesio tipui: asmens ir aplinkos dermės elgesiui, ir, skirtingai nei buvo tikėtasi, jį skatina, o ne slopina. Tai reiškia, jog didesnę stresą darbe patiriantys tyrimo dalyviai linkę labiau ieškoti būdų, didinančių dermę tarp jų ir darbinės aplinkos. Gali būti, jog neatitikimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir turimų įgūdžių kelia darbuotojams stresą, o siekdami panaikinti šią nemalonią būseną pastarieji stengiasi inicijuoti pokyčius, skirtus sukurti maksimaliai dermei tarp darbuotojo ir jam keliamų su darbu susijusių reikalavimų (Parker & Collins, 2010). Taigi, darbe patiriamas stresas galimai skatina siekti tiesioginio grįžtamojo ryšio iš vadovų, stebėti elgesį už kurį yra apdovanojama, ir šią informaciją panaudoti teigiamiems asmeniniams pokyčiams. Taip pat stresas gali skatinti derybas su vadovais dėl darbo pokyčių, taip padidinant atitikimą tarp darbuotojo ir darbo aplinkos. Rodopman (2006) mintys patvirtina šią prielaidą. Autorius teigia, jog proaktyvūs darbuotojai dėl jiems būdingo aktyvumo ir polinkio susidoroti su iškilusiais sunkumais, gali imtis įvairių prevencinių priemonių, ar strategijų stresoriams pašalinti, o susidūrę su stresu yra linkę ieškoti konstruktyvių būdų, kaip efektyviai pašalinti stresą keliančias priežastis (Rodopman, 2006). Taip pat, gali būti, jog stresas darbe slopina proaktyvų elgesį tik tam tikrais atvejais. Pavyzdžiui Strauss ir kt. (2017) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog stresas silpnina proaktyvų elgesį tik tais atvejais, kai darbuotojai patiria didelį spaudimą ir įsipareigojimą gerai atlikti užduotis, tačiau vidinio intereso atliekamam darbu ir tapatinimosi su užduotimi stokoja. Šiuo tyrimu nerasta jokių reikšmingų sąsajų tarp streso ir bendro proaktyvaus elgesio, strateginio bei užduočių atlikimo elgesio. Gali būti, jog tam, kad atsirastų slopinantis streso poveikis, būtinas, aukštas, perdegimą skatinantis jo lygis (Leiter et al., 2014). Tuo tarpu šiame tyrime dalyvavusių asmenų bendras subjektyviai patiriamo streso įvertis nesiekė vidutinės reikšmės, tad galima kelti prielaidą, jog darbe tiriamieji patyrė nestiprų stresą. Ateities tyrimai galėtų integruotai įvertinti, kokiomis aplinkybės

stresas darbe gali būti naudingas ir skatinti proaktyvų elgesį ir skirtingas jo formas, o kokiomis gali būti žalingas ir jas slopinti. Kartu rekomenduojama įvertinti, kokią reikšmę proaktyvaus elgesio ir jo formų raiškai gali turėti skirtingo stiprumo streso patyrimas.

Penkta, siekiant įvertinti įsitraukimo į darbą vaidmenį sąsajoms tarp darbo išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų, buvo tikėtasi, jog įsitraukimas į darbą bus mediatorius darbo ištekliams teigiamai prognozuojant proaktyvų elgesį ir jo tipus. Daugelis tyrimų patvirtina, nurodydami, jog darbo ištekliai skatina proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003; Maden, 2015). Šio tyrimo rezultatai, atskleisdami nevienodą įsitraukimo į darbą reikšmę sąsajoms tarp darbo reikalavimų bei proaktyvaus elgesio ir skirtingų jo tipų, papildė esamą literatūrą. Rezultatai parodė, jog autonomija yra pilnai susijusi su bendru proaktyviu elgesiu per įsitraukimą į darbą. Taigi, didesnės laisvės priimant sprendimus darbe suteikimas skatina darbuotojus labiau įsitraukti į darbą, o tai, savo ruožtu, skatina juos elgtis proaktyviau. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys yra susijęs su bendru proaktyviu elgesiu per įsitraukimą į darbą tik iš dalies. Taigi, grįžtamasis ryšys skatina proaktyvų elgesį ir tiesiogiai, ir per įsitraukimą į darbą. Taip pat tyrimu atskleista, jog autonomija skatina strateginį elgesį ir tiesiogiai, ir dalinai per įsitraukimą į darbą. Tai reiškia, jog inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijos strategijoje tyrimo dalyvius skatina ne tik didesnės autonomijos suteikimas, bet ir tai, jog didėjant autonomijai, ji stiprina įsitraukimą į darbą, kuris inicijuoja ir strateginį elgesį. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys strateginį elgesį skatina tik per įsitraukimą į darbą. Gaudami daugiau informacijos apie savo elgesį ar atliekamo darbo kokybę, tyrimo dalyviai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kuris, savo ruožtu, skatina iniciatyvą gerinti organizacijos strategiją. Šio tyrimo rezultatai taip pat parodė, jog grįžtamasis ryšys skatina asmens ir aplinkos dermės elgesį ir tiesiogiai, ir per įsitraukimą į darbą. Taigi, daugiau informacijos apie save gaunantys darbuotojai linkę proaktyviai keisti save arba aplinką, siekiant didesnio atitikimo tarp jų. Taip pat grįžtamojo ryšio gavimas didina įsitraukimą į darbą, kuris, savo ruožtu, taip pat skatina asmens ir aplinkos dermės elgesį. Tyrimu atskleista, jog autonomija skatina užduoties atlikimo elgesį ir tiesiogiai, ir per įsitraukimą į darbą. Tai leidžia kelti prielaidą, jog daugiau laisvės darbe turintys tyrimo dalyviai linkę aktyviau gerinti vidinę organizacijos aplinką. Taip pat, didesnis autonomijos suteikimas skatina labiau įsitraukti į darbą, o tai inicijuoja išsakyti idėjas dėl pokyčių vidinėje organizacijos aplinkoje. Apibendrinant matyti, jog atlikto tyrimo rezultatai patvirtina kitų tyrimų (Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003; Maden, 2015;) išvadas apie įsitraukimo į darbą svarbą darbo ištekliams: autonomijai ir grįžtamajam ryšiui skatinant proaktyvų elgesį bei atskleidžia, jog skirtingi darbo ištekliai gali prognozuoti proaktyvų elgesį bei jo tipus ir tiesiogiai, ir iš dalies per įsitraukimą į darbą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog Salanova ir Schaufeli (2008) nagrinėjo tik bendrą proaktyvų elgesį, Sonnentag (2003)

vertino dvi proaktyvaus elgesio formas – asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis, o Maden (2015) tyrė asmeninę iniciatyvą ir pokyčių vykdymą technologinėje darbo aplinkoje. Todėl šis darbas, į analizę integruodamas tiek bendrą proaktyvų elgesį, tiek tris proaktyvaus elgesio tipus, papildė žinias apie įsitraukimo į darbą svarbą sąsajoms tarp darbo išteklių ir skirtingų proaktyvaus elgesio tipų.

Šio darbo autorės žiniomis, mokslinėje literatūroje, stokojama tyrimų, nagrinėjusių streso darbe reikšmę sąsajoms tarp darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio. Darbo reikalavimų ir išteklių modelio (Bakker & Demerouti, 2017) kontekste stresas darbe tampa svarbus, nagrinėjant darbo reikalavimų įtaką darbuotojų gerovei bei kitiems organizacijai reikšmingiems psichologiniams reiškiniams, pavyzdžiui, proaktyviam darbuotojų elgesiui. Todėl, *šešta*, šiame darbe buvo siekiama išsiaiškinti streso darbe vaidmenį darbo reikalavimų bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms. Atsižvelgiant į darbo reikalavimų ir išteklių modelio prielaidas (Bakker & Demerouti, 2017), buvo tikimasi, jog darbo reikalavimai neigiamai prognozuos bendrą proaktyvų elgesį ir jo tipus per stresą darbe. Visgi, tyrimu nebuvo nustatyta jokių reikšmingų sąsajų tarp darbo reikalavimų ir bendro proaktyvaus elgesio bei jo tipų. Todėl streso darbe vaidmuo šioms sąsajoms vertintas nebuvo. Gali būti, jog reikalingos tam tikros sąlygos, kuriomis darbo reikalavimai slopina proaktyvų elgesį (Strauss et al., 2017). Pavyzdžiui, labai aukšti darbo reikalavimai gali sukelti stiprų stresą, skatinantį perdegimą, mažinantį įsitraukimą į darbą ir tokiu būdu silpninti proaktyvų elgesį. Tims, Bakker ir Derks (2012) atlikto tyrimo duomenys patvirtina neigiamas sąsajas tarp perdegimo darbe ir proaktyvaus elgesio. Šiame tyrime, darbo tempo ir krūvio, emocinio darbo krūvio, protinio darbo krūvio bei streso darbe įverčių vidurkių reikšmės buvo vidutinės, todėl keliamą prielaidą, jog tyrimo dalyviai nepatyrė nei aukštų darbo reikalavimų, nei stipraus streso. Esami reikalavimai galėjo būti nepakankamai stiprūs sukelti iš streso kylantį perdegimą, slopinantį ir proaktyvų elgesį. Kadangi mokslinėje literatūroje mažai duomenų apie streso, darbo reikalavimų ir kitų organizacinių reiškinių sąsajas, rekomenduojama tęsti streso, kaip galimo tarpinio kintamojo tarp darbo reikalavimų ir jų sukeltųjų pasekmių tyrimus (Baka, 2015). Ateities tyrimai turėtų įvertinti, kokiomis aplinkybėmis darbo reikalavimai bei stresas gali silpninti proaktyvų elgesį, t.y. įvertinti skirtingo lygio streso bei perdegimo darbe reikšmę skirtingo stiprumo darbo reikalavimams veikiant proaktyvų elgesį ir jo tipus. Gali būti, jog labai aukšti reikalavimai, veikdami ilgą laiką, skatina perdegimą ir tokiu būdu slopina proaktyvų elgesį ir įvairius jo tipus. Tuo tarpu vidutinio lygio reikalavimai ir iš jų kylantis stresas gali skatinti proaktyvų, į susidorojimą su stresoriumi nukreiptą, proaktyvų elgesį.

Apibendrinant rezultatus, gautus siekiant nustatyti įsitraukimo į darbą ir streso darbe reikšmę darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajoms, galima teigti, kad

darbo ištekliai ir įsitraukimas į darbą atlieka reikšmingą vaidmenį nuspėjant proaktyvų elgesį ir jo tipus. Tačiau autonomija yra reikšminga tik strateginiam ir užduočių atlikimo elgesiui, o grįžtamasis ryšys – bendram proaktyviam elgesiui bei asmens ir aplinkos dermės elgesiui. Stresas darbe leidžia prognozuoti tik vieną proaktyvaus elgesio tipą – asmens ir aplinkos dermės elgesį. Taip pat galima teigti, kad įsitraukimas į darbą yra reikšmingas ryšiui tarp darbo išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų. Atliktas tyrimas leidžia geriau suprasti proaktyvaus darbuotojų elgesio reiškinį bei jį numatančias aplinkybes.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Nepaisant geresnio proaktyvaus darbuotojų elgesio reiškinio bei jį numatančių aplinkybių supratimo, atliktas tyrimas turi ir keletą ribotumų. Pirmasis gali būti siejamas su siauromis imties generalizavimo galimybėmis. Tyrimo dalyvių atranka atlikta patogiosios imties metodu, taigi imtis nėra atsitiktinė. Didžiąją jos dalį sudarė moterys bei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys. Taigi, siekiant didesnio rezultatų išorinio patikimumo bei platesnių generalizavimo galimybių, reikėtų pasirinkti didesnę tyrimo dalyvių imtį bei kitą, pavyzdžiui, atsitiktinės atrankos, duomenų rinkimo metodą. Antra, didelė dalis tiriamųjų anketą pildė internetu, todėl nebuvo galimybės tiesiogiai jų stebėti bei užtikrinti galimų šalutinių kintamųjų (triukšmo pildant, kitos veiklos atlikimo, pildant anketą ir pan.), galimai darančių įtaką tyrimo kokybei ir patikimumui, kontrolės. Trečia, nors yra pagrindo manyti, jog amžius, išsilavinimas, stažas organizacijoje bei užimamos pareigos yra reikšmingi darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškai, nebuvo įvertintas šių kintamųjų poveikis sąsajoms tarp įsitraukimo į darbą, streso darbe, darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų.

Darbas atskleidė vertingų įžvalgų apie darbuotojų proaktyvų elgesį skatinančius veiksnius bei įsitraukimo į darbą reikšmę darbo ištekliams prognozuojant proaktyvų elgesį ir skirtingus jo tipus. Visgi, ateities tyrimai turėtų įvertinti moderuojantį amžiaus, išsilavinimo, stažo dabartinėje darbovietėje bei užimamų pareigų poveikį priežastiniam ryšiui tarp darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio bei jo tipų. Taip pat tyrimai, sieksiantys nagrinėti darbo reikalavimų, streso bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas, turėtų įvertinti skirtingo stiprumo darbo reikalavimų, bei streso darbe reikšmę proaktyviam elgesiui ir jo tipams. Yra pagrindo manyti, jog tam tikras darbo reikalavimų ar streso darbe lygis gali veikti skirtingai, tiek skatinančiai, tiek slopinančiai. Kartu, darbe atskleisti ryšiai tarp kintamųjų nėra labai stiprūs, tai leidžia kelti prielaidą apie jų sudėtingumą, bei įvairių papildomų kintamųjų svarbą. Pripažįstama, jog didelę reikšmę asmens elgesiui turi tokie kognityviniai veiksniai, kaip motyvacija, saviveiksmingumas bei lūkesčiai, kurie,

priklausomai nuo elgesio, gali įgauti labai specifiską formą (Bandura, 1989), pavyzdžiui, proaktyvaus elgesio motyvai, saviveiksmingumas ir lūkesčiai (teigiami ir neigiami). Kas motyvuoja darbuotojus elgtis proaktyviai (gali būti, jog darbo ištekliai yra proaktyvaus elgesio motyvas, o darbo reikalavimai motyvaciją mažina), kiek jie jaučiasi įgalinti elgtis proaktyviai (gali būti, jog tam tikri darbo ištekliai, pavyzdžiui, teigiamas grįžtamasis ryšys, darbuotojų ar vadovo parama gali didinti darbuotojų proaktyvaus elgesio saviveiksmingumą) bei kaip darbuotojai supranta proaktyvaus elgesio pasekmes (teikdami paramą darbuotojams bendradarbiai, vadovai arba organizacija gali formuoti teigiamus arba neigiamus lūkesčius apie proaktyvaus elgesio pasekmes, pavyzdžiui, proaktyviai besielgiantis darbuotojas gali tikėtis organizacijos pripažinimo arba, atvirkščiai, neigiamos reakcijos, vertinant proaktyvų elgesį kaip nepageidaujamą išsišokimą), gali padėti geriau suprasti darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas. Kartu, šiame tyrime vertinti trys darbo reikalavimai bei du darbo ištekliai. Atsižvelgiant į darbo charakteristikų gausą, atsirandančią dėl organizacijų ar pozicijų skirtumų, ateities tyrimai turėtų kompleksiskiau pažvelgti į darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Gauti tyrimo rezultatai leidžia pateikti keletą praktinių rekomendacijų. Konkurencinį pranašumą rinkoje norinčios išsaugoti organizacijos turėtų skirti dėmesį ne tik proaktyvių talentų paieškai bei jų pritraukimo strategijoms, bet ir rūpintis esamų darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškos skatinimu. Šiuo darbu atskleista, jog ištekliais praturtinta darbo aplinka gali didinti darbuotojų proaktyvų elgesį ir tiesiogiai, ir per įsitraukimo į darbą stiprinimą. Vadovai bei žmogiškųjų išteklių valdymo praktikai turėtų išnaudoti tokių išteklių, kaip autonomija bei grįžtamasis ryšys, teikiamą naudą, stiprinant darbuotojų įsitraukimą į darbą bei didinant jų proaktyvų elgesį. Tai galima padaryti suteikiant darbuotojams daugiau laisvės savarankiškai priimti su darbu susijusius sprendimus, vengiant itin detalių darbo procedūrų aprašų, įpareigojančių atlikti užduotį ar priimti sprendimą tik tam tikru būdu bei užtikrinant dažną, nuolatinį ir konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, pavyzdžiui, kartą per savaitę organizuoti su kiekvienu darbuotoju susitikimą, skirtą darbo efektyvumui aptarti. Organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų įsitraukimo į darbą stiprinimui, taip prisidedant ir prie proaktyvaus elgesio raiškos didinimo. Ypatinę dėmesį skiriant vyresnio amžiaus darbuotojams, kurie dėl su amžiumi silpnėjančio proaktyvaus elgesio, yra gali būti linkę rečiau inicijuoti teigiamus pokyčius vidinėje organizacijos aplinkoje ar organizacijos strategijoje.

IŠVADOS

1. Proaktyvus darbuotojų elgesys yra susijęs socialiniais demografiniais kintamaisiais: vyrams ir moterims būdinga panaši proaktyvaus elgesio darbe raiška, tuo tarpu vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai linkę elgtis proaktyviau, labiau inicijuoti pokyčius organizacijos strategijoje bei jos vidinėje aplinkoje. Didėjant amžiui darbuotojų bendras proaktyvus elgesys, strateginis, asmens ir aplinkos dermės bei užduočių atlikimo elgesys silpnėja. Ilgėjant darbo trukmei organizacijoje bendras proaktyvus darbuotojų elgesys, strateginis bei asmens ir aplinkos dermės elgesys taip pat silpnėja. Tačiau didėjant įgytam išsilavinimui proaktyvus elgesys ir strateginis elgesys stiprėja.
2. Bendras proaktyvus darbuotojų elgesys yra skatinamas grįžtamojo ryšio bei įsitraukimo į darbą: daugiau grįžtamojo ryšio gaunantys ir labiau į darbą įsitraukę darbuotojai elgiasi proaktyviau.
3. Strateginis elgesys yra skatinamas autonomijos ir įsitraukimo į darbą: daugiau laisvės savarankiškai priimti sprendimus darbe turintys bei labiau į darbą įsitraukę darbuotojai labiau inicijuoja teigiamus pokyčius organizacijos strategijoje.
4. Asmens ir aplinkos dermės elgesys yra skatinamas grįžtamojo ryšio, įsitraukimo į darbą ir streso darbe: daugiau grįžtamojo ryšio gaunantys, labiau į darbą įsitraukę bei daugiau streso patiriantys darbuotojai linkę labiau keisti save ar darbinę aplinką, siekiant didesnio suderintumo tarp jų.
5. Užduočių atlikimo elgesys yra skatinamas autonomijos ir įsitraukimo į darbą: daugiau laisvės savarankiškai priimti sprendimus darbe turintys bei labiau į darbą įsitraukę darbuotojai labiau inicijuoja teigiamus pokyčius vidinėje organizacijos aplinkoje.
6. Bendras proaktyvus darbuotojų elgesys yra pilnai susijęs su autonomija ir dalinai susijęs su grįžtamojo ryšio per įsitraukimą į darbą. Gaudami daugiau laisvės priimti sprendimus darbe savarankiškai, darbuotojai tampa labiau įsitraukę į darbą, o tai skatina juos elgtis proaktyviau. Grįžtamojo ryšio teikimas skatina darbuotojų proaktyvų elgesį ir tiesiogiai, ir todėl, kad grįžtamasis ryšys didina įsitraukimą į darbą, kuris skatina ir proaktyvų elgesį.
7. Strateginis elgesys yra pilnai susijęs su grįžtamojo ryšio ir dalinai susijęs su autonomija per įsitraukimą į darbą. Gaudami daugiau grįžtamojo ryšio apie savo darbo atlikimą, darbuotojai tampa labiau įsitraukę į darbą, o tai skatina juos inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijos strategijoje. Didesnės laisvės priimant sprendimus darbe suteikimas skatina strateginį elgesį ir tiesiogiai, ir todėl, kad autonomija didina įsitraukimą į darbą, kuris skatina ir strateginį elgesį.

8. Asmens ir aplinkos dermės elgesys yra dalinai susijęs su grįžtamuju ryšiu per įsitraukimą į darbą. Gaudami daugiau grįžtamojo ryšio apie savo darbo atlikimą, darbuotojai ima labiau keisti save ar aplinką, siekiant didesnio atitikimo tarp jų. Grįžtamasis ryšys taip pat didina darbuotojų įsitraukimą į darbą, kuris skatina asmens ir aplinkos dermės elgesį.

9. Užduočių atlikimo elgesys yra dalinai susijęs su autonomija per įsitraukimą į darbą. Gaudami daugiau laisvės priimti sprendimus darbe savarankiškai, darbuotojai labiau inicijuoja teigiamus pokyčius organizacijos vidinėje aplinkoje. Didesnės autonomijos suteikimas taip pat didina darbuotojų įsitraukimą į darbą, kuris skatina užduočių atlikimo elgesį.

LITERATŪRA

- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2013). Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study. *Journal of Nursing Management*, 3, 1 – 13.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28 (1), 87 – 105.
- Anderson, K. (2015). Proactivity at work. *Orebro Studies in Psychology*, 32, 1-79.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199-214.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & Van de Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback – seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 769-799.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23-57.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Baka, L. (2015). Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic process of Job Demands-Resources model. *International Journal of Occupational Medicine and environmental health*, 28(2), 335-346.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1948-1957.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Crafting. In M. C.W. Peeters, J. de Jonge, T. W. Taris, *An Introduction to Contemporary Work Psychology. 1st Edition* (p.p. 414 – 433). Somerset : Wiley.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014b). Job Demands-Resources Theory. In: P.Y. Chen, & C.L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide* (p.p. 1 – 28). New York: Wiley.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273 – 285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83–104.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W. G. M. & Brummelhuis, L. L. T. (2016). Becoming Fully Engaged in the Workplace: What Individuals and Organizations can do to Foster Work Engagement. The Fulfilling Workplace. In Ronald J. Burke (Ed.). *The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health*. (p.p. 55-70). New Yourk: Wiley.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 147–154.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. In P.C. Flood & Y. Freeney (Eds.), *Organizational Behaviour volume of The Blackwell Encyclopedia of Management*. (p.p. 2 – 26). West Sussex, UK: Wiley.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*, 1359–1378.
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. *Annals of child development, 6*, 1-60.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 103-118.
- Belschak, F., & Den Hartog, D. (2010). Being proactive at work - blessing or bane? *The Psychologist, 23* (11) 886-889.
- Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 83*(2), 475–498.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science, 21*, 973–994.

- Bindl, U. K., & Parker Sh. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organization. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. (p.p. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bridger, R. S., Day, A., & Morton, K. (2013). Occupational stress and employee turnover. *Ergonomics*, 5, 1 - 11.
- Burkšaitienė, N. (2012). Promoting student learning through feedback in higher education. *Societal studies*, 4 (1), 33–46.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, 52–66.
- Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R., & Weller, J. (2017). Decision-Making Processes in the Workplace: How Exhaustion, Lack of Resources and Job Demands Impair Them and Affect Performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 313 – 325.
- Choochom, O. (2016). A Causal Relationship Model of Teachers' Work Engagement. *International Journal of Behavioral Science*, 11(2), 143–152.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Commitment, affect and initiative at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601-622.
- Čekanaavičius V. ir Murauskas G. (2002). *Statistika ir jos taikymai 2*. Vilnius: TEV.
- Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-9.
- De Braine, R., & Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 52–62.
- De Spiegelare, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 318-330.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Commitment, affect and initiative at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601-622.

- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinckenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). *Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. Career Development International, 15*(1), 59-77.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review, 18*, 397-428.
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*, 221-234.
- Fink, G. (Ed.) (2016). *Stress, Definitions, Mechanisms, and Effects Outlined: Lessons from Anxiety*. Australia: Parkville, VIC.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133–187.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1084-1102.
- Fritz, Ch., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday. *Journal of management, 35* (1), 94 – 111.
- Glumbakaitė, E., Kalibatas, J., Kanapeckienė, V. ir Mikutienė, D. (2007). Pirminės sveikatos priežiūros centruose dirbančių slaugytojų streso ir psichologinių reikalavimų darbe sąsajos su streso pasekmėmis. *Gerontologija, 8* (1), 31-38.
- Graham, K., Davies, B, Woodend, K., Simpson, J., & Mantha, S. (2011). Impacting Canadian public health nurses' job satisfaction. *Public Health, 102*, 427–431.
- Grant, A. M. & Ashford S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior 28*(1), 3–34.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 145-157.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola K. (2008). The job demandsresources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress, 22*, 224 – 241.

- Hall, J. A., & Schmid M. M. (2008). Are Women Always More Interpersonally Sensitive Than Men? Impact of Goals and Content Domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 144-155.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Hwang, J., Lee, J., & Park, S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60-77.
- Yin, K., Xing, L., Li, C., & Guo, Y. (2017). Are Empowered Employees More Proactive? The Contingency of How They Evaluate Their Leader. *Frontiers in Psychology*, 1(8), 1802–1813.
- Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 10(3), 404-418.
- Jang, Y., Lee, A. A., Zadrozny, M., Bae S., Kim, M. T., & Marti, N. C. (2017). Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intent in Home Health Workers: The Role of Job Demands and Resources. *Journal of Applied Gerontology*, 36(1) 56–70.
- Jannsen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3), 368-384.
- Kamp, E. (2010). *Is proactive behaviour reciprocal? A study on organizational support, affective commitment, personality and proactive behavior*. Tilburg: Tilburg University. Paimta is <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=121056>
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality -motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837-855.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016–1022.
- Kennard, J. (2010). Why Being Proactive Can Be Stressful. *The Psychologist*. 23(11), 886-889.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work Related Stress, Burnout, Job Satisfaction and General Health of Nurses. *Internal Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 652-666.

- Lam, W., Lee, C., Taylor, M., S., & Zhao, H. H. (2016). Does Proactive Personality Matter in Leadership Transitions? Effects of Proactive Personality on New Leader Identification and Responses to New Leaders and their Change Agendas. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245 – 263.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of Job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192.
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. New York: Psychology Press.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- London, M. & Mone, E. M. (2014). Designing Feedback to Achieve Performance Improvement. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos & S. Malvezzi (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development, and Performance Improvement*, (p.p. 125-156). New York: Wiley.
- Maden, C. (2015). The Relationship Between Job Resources,Engagement,and Proactivity:Does Job Fit Make A Difference? *Academy of Management Proceedings*, 20(1), 1-15.
- Manjunathan, S., & Vasantha, S. (2017). Mediation Effects: Proactive Behavior on Work Engagement and Turnover Intention with Reference to it Sector, Chennai, Tamil Nadu. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15 (4), 260 – 272.
- Miselytė, M. ir Bagdžiūnienė, D. (2017). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *PSICHOLOGIJA*, 56, 37–55.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- 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.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Mundhra, D. D., & Jacob, W. (2011). Intrinsic Motivators in the Indian Manufacturing Sector: An Empirical Study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 21-39.
- Ng, T. W. H, & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62, 89–134.

- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26, 365–384.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313.
- 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.
- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 447-469.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviours. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). That's not my job: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.
- Privitera, M., R., Rosenstein, A., H., Plessow, F. & LoCastro, T. M. (2015). Physician Burnout and Occupational Stress: An inconvenient truth with unintended consequences. *Journal of Hospital Administration*, 4(1), 27 – 36.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Dorovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.

- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, *53*, 508-518.
- Rodopman, O. B. (2006). *Proactive personality, stress and voluntary work behaviors*. Graduate Theses and Dissertations.
- Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006). A psychometric evaluation of the job demands resources scale in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, *32*(4), 76–86.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W., B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, *19* (1), 116 – 131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In, K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*,(p.p. 380–404) Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92.
- 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. *European Journal of Psychological Assessment*, *1*, 3 – 15.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. Bauer, & O. Hämmig (Eds), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, (p.p. 43–68).
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*, 580-607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, *54*, 845-875.

- Slemp, G. S., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3, 126–146.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Spychala, A., & Sonnentag, S. (2011). The dark and the bright sides of proactive work behaviour and situational constraints: Longitudinal relationships with task conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 654 - 680.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1977). The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review*, 2(4), 645–658.
- Strauss, K., Parker, Sh. 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.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Research Article*, 65 (12), 1539–1559.
- Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2 (65), 9 – 19.
- Taştan, S. B. (2014). The theoretical implications of job demands – resources model: a research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 28(4), 149–192.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38, 427– 454.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490–507.
- Unsworth, K., & Parker, S. K. (2002). Proactivity, creativity, and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A.

- Howard (Eds.), *The new workplace: handbook and guide to the human impact of modern working practices*, (p.p. 175-196). Chichester, UK: Wiley.
- Van Veldhoven, M., Prins, J., Van Der Laken, P., & Dijkstra, L. (2015). *QEEW 2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance*. SKB: Amsterdam.
- Vera, M., Martinez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship Between Job Autonomy and Work Engagement Among Portuguese Nurses: A Multilevel Study. *Social Indicators Research*, *126*, 1143–1156.
- Warr, P., & Fay, D. (2001). Short report: Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *10*(3), 343-353.
- Wegman, L., A., Hoffman, B., J., Carter, N., T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2018). Placing Job Characteristics in Context: Cross-Temporal Meta-Analysis of Changes in Job Characteristics Since 1975. *Journal of Management*. *44*(1), 352–386.
- Wu, C., & Parker, S. K., (2014). The role of support in facilitating proactive work behaviour: a perspective from attachment theory. *Journal of Management*, *1*, 1557-1211.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141.

PRIEDAI

1 priedas. *Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal socialinius demografinius rodiklius*

Socialiniai demografiniai rodikliai		Tyrimo dalyvių skaičius	Procentas (%)
Lytis	Vyras	80	31,3
	Moteris	176	68,8
Amžius	18 – 35 metai	192	75
	36 – 50 metų	50	29
	51 – 61 metai	35	14
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	197	77
	Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis	39	15,2
	Profesinis	10	3,9
	Vidurinis	9	3,5
	Nebaigtas vidurinis	1	0,4
	Darbo stažas esamoje darbovietėje	2 mėn. – 10 metų	215
	11 – 20 metų	12	5
	21 – 35 metų	25	10
Užimamos pareigos	Vadovaujančios	49	19,1
	Nevadovaujančios	207	80,9

2 priedas. *Strateginio proaktyvaus elgesio poskalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių svoriai*

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius
	(Strateginis proaktyvus elgesys)
1 teiginys	0,81
2 teiginys	0,81
3 teiginys	0,81
4 teiginys	0,71

5 teiginys	0,67
6 teiginys	0,65
7 teiginys	0,56
8 teiginys	0,59
9 teiginys	0,62

Pastaba. KMO = 0,835. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 48,94%.

3 priedas. *Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės poskalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių svoriai*

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys)
1 teiginys	0,63
2 teiginys	0,64
3 teiginys	0,62
4 teiginys	0,65
5 teiginys	0,64
6 teiginys	0,62
7 teiginys	0,59
8 teiginys	0,63
9 teiginys	0,67
10 teiginys	0,77
11 teiginys	0,72
12 teiginys	0,74

Pastaba. KMO = 0,862. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 43,66%.

4 priedas. *Proaktyvaus užduočių atlikimo poskalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių svoriai*

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Proaktyvus užduočių atlikimas)
1 teiginys	0,66
2 teiginys	0,64
3 teiginys	0,62

4 teiginys	0,58
5 teiginys	0,64
6 teiginys	0,66
7 teiginys	0,62
8 teiginys	0,69
9 teiginys	0,56
10 teiginys	0,76
11 teiginys	0,75
12 teiginys	0,79
13 teiginys	0,72

Pastaba. KMO = 0,887. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 45,12%.

5 priedas. Darbo tempo ir krūvio skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių svoriai

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Darbo tempas ir krūvis)
1 teiginys	0,78
2 teiginys	0,56
3 teiginys	0,75
4 teiginys	0,78
5 teiginys	0,81
6 teiginys	0,84

Pastaba. KMO = 0,833. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 57,82%.

6 priedas. Emocinio krūvio skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių svoriai

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Emocinis krūvis)
1 teiginys	0,80
2 teiginys	0,74
3 teiginys	0,84
4 teiginys	0,70
5 teiginys	0,87

Pastaba. KMO = 0,832. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 62,68%.

7 priedas. Protinio darbo krūvio skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių svoriai

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Protinis darbo krūvis)
1 teiginys	0,84
2 teiginys	0,90
3 teiginys	0,86
4 teiginys	0,83

Pastaba. KMO = 0,772. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 73,02%.

8 priedas. Autonomijos skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Autonomija)
1 teiginys	0,69
2 teiginys	0,87
3 teiginys	0,84
4 teiginys	0,82

Pastaba. KMO = 0,778. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 65,39%.

9 priedas. Grįžtamojo ryšio skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Grįžtamasis ryšys)
1 teiginys	0,72
2 teiginys	0,87
3 teiginys	0,85
4 teiginys	0,82

Pastaba. KMO = 0,795. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 66,68%.

10 priedas. Streso darbe skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Stresas darbe)
1 teiginys	0,90
2 teiginys	0,74

3 teiginys	0,82
4 teiginys	0,79

Pastaba. KMO = 0,738. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 66,15%.

11 priedas. *Įsitraukimo į darbą skalės tiriamosios faktorių analizės su varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai*

Teiginiai	Faktoriai
	1 faktorius (Įsitraukimas į darbą)
1 teiginys	0,85
2 teiginys	0,90
3 teiginys	0,80

Pastaba. KMO = 0,678. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 72,73%.

12 priedas. *Tyrime naudotomis metodikomis gautų duomenų atitikimas normalųjį pasiskirstymą*

Skalės / teiginiai	Sig. įvertis (Kolmogorovo Smirnov)	Duomenų histogramos simetriškumo/ lėkštumo matas	Histogramos atitikimas varpo formą	Q-Q plot reikšmės atitikimas normalumui	Detrended Q-Q plot reikšmės atitikimas normalumui	Normalus duomenų pasiskirstymas
Proaktyvus elgesys	0,027	-0,623/1,188	taip	taip	ne	<u>X</u>
Proaktyvus strateginis elgesys	0,000	-0,404/0,278	ne	taip	taip	X
Proaktyvus asmens ir aplinkos elgesys	0,008	-0,559/ 0,806	taip	taip	taip	X
Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys	0,008	-0,563/ 0,932	taip	taip	ne	<u>X</u>
Darbo tempas ir krūvis	0,000	0,658/ 0,407	taip	taip	taip	X
Emocinis darbo krūvis	0,000	0,051/ -0,287	taip	taip	taip	X
Protinis darbo krūvis	0,000	-0,017/ -1,024	ne	taip	taip	<u>X</u>
Autonomija	0,000	-0,091/ -0,399	taip	taip	taip	X

Grižtamasis ryšys	0,000	-0,058/ -0,584	ne	taip	taip	<u>X</u>
Įsitraukimas į darbą	0,000	-0,684/0,672	ne	taip	taip	<u>X</u>
Stresas darbe	0,007	-0,102/ -0,480	taip	taip	taip	X

Pastaba. Normaliojo pasiskirstymo kreivės neatitinkantys duomenys buvo transformuoti bei šioje lentelėje pažymėti paryškintu ir pabrauktu šriftu