

Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus elgesys darbe: įsitraukimo į darbą ir streso vaidmuo

Marija Miselytė

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas
marija.miselyte@gmail.com

Dalia Bagdžiūnienė

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas
dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt

Violeta Jakutė

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas
v.klimanova@gmail.com

Santrauka. Proaktyvūs darbuotojai – svarbi šiuolaikinėse organizacijose, kurios funkcionuoja konkurencingomis ir nuolat kintančiomis verslo sąlygomis, socialinio kapitalo dalis. Todėl aktualu nagrinėti darbo ir asmenines charakteristikas, kurios stiprina darbuotojų proaktyvų elgesį (PE). Straipsnyje pristatomas tyrimas apima proaktyvaus elgesio (Parker & Collins, 2010) ir darbo reikalavimų bei išteklių (Schaufeli & Bakker, 2004) teorines koncepcijas. Tikslas – išnagrinėti darbo reikalavimų (darbo tempo, emocinio ir protinio krūvio) ir išteklių (autonomijos ir grįžtamojo ryšio), įsitraukimo į darbą ir streso sąsajas su darbuotojų PE tipais bei įsitraukimo į darbą ir streso vaidmenį kuriant darbo charakteristikų ir PE tipų sąsajas. Anketinėje apklausoje internetu dalyvavo 386 darbuotojai (148 vyrai ir 238 moterys, amžiaus vidurkis 34,8 metų). Rezultatai: strateginį PE teigiamai prognozuoja autonomija ir grįžtamasis ryšys, užduočių atlikimo – autonomija ir emocinis krūvis, o asmens ir aplinkos dermės elgesį numato grįžtamasis ryšys. Įsitraukimas į darbą yra tarpinis kintamasis (mediatorius) atskiroms darbo charakteristikoms numatant PE tipus, o darbe patiriamas stresas su PE nėra susijęs. Nustatyta tiesioginė arba per įsitraukimą į darbą autonomijos ir grįžtamojo ryšio reikšmė darbuotojų PE išryškina praktinio rezultatų pritaikymo galimybes žmogiškųjų išteklių valdymo ir vadovavimo srityse.

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

Job Requirements, Resources and Proactive Behavior at Work: The Role of Work Engagement and Stress

Summary. Proactive employees are an important part of social capital in modern organizations that operate in a competitive and ever-changing business environment. Proactive behavior (*PB*) is defined as self-directed and future-oriented actions that are aimed to change the situation, work environment, or oneself (Bindl & Parker, 2010). Proactive workers initiate individual and organizational changes, and they not only respond to work requirements or adapt to

Received: 21/3/2019. Accepted: 24/4/2019

Copyright © 2019 Marija Miselytė, Dalia Bagdžiūnienė, Violeta Jakutė. Published by Vilnius University Press

This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

environmental conditions (Fritz & Sonnentag, 2009). Therefore, it is important to analyze the work and personal characteristics that may be significant in order to enhance the employees' PB. The paper presents an empirical study that integrates the theoretical approaches of Proactive Behavior (Parker & Collins, 2010) and Job Demands – Resources (Schaufeli & Bakker, 2004). It is aimed, first, to examine the links between job demands (pace and amount of work, emotional and mental workload), resources (autonomy and feedback), and work engagement and stress with employee strategic proactive behaviors as well as work and person-environment fit proactive behaviors. Second, to determine the role that work engagement and stress have in the relationships between job characteristics and PB types. A total of 386 employees from various Lithuanian organizations were surveyed online. Sixty one percent of the respondents were female; the average age of the respondents was 34.8 ($SD = 11.32$) years, with an average of 7.3 ($SD = 8.22$) years of working experience in their organizations. Twenty one percent of the respondents were first-level managers. Most of the respondents (93.6%) had acquired higher education.

Structural equation modeling analyses revealed that strategic PB, through engagement as a mediator, was predicted by autonomy, mental workload, and feedback; proactive work behavior was predicted by emotional workload, while mental workload, autonomy, and feedback were related to proactive work behavior through work engagement as a mediator; proactive person-environment fit behavior was predicted only by feedback via work engagement as a mediator. The study has shown that employee PB can be reinforced not only with job resources (autonomy and feedback) but job demands as well (the mental and emotional workload) via the mediative effect of work engagement. Work stress was not related with PB. The practical applications of research findings are discussed.

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

Darbuotojų *proaktyvus elgesys* (PE, angl. *proactive behavior*), iniciatyva, sprendžiant veiklos tobulinimo klausimus, užtikrina organizacijų gebėjimą dirbti lanksčiai ir veiksmingai prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų. PE apibrėžiamas kaip iniciatyvus ir orientuotas į ateitį elgesys, kuriuo siekiama pakeisti aplinką arba save patį (Bindl & Parker, 2010). Proaktyvūs darbuotojai inicijuoja individualius ir organizacinius pokyčius, o ne tik reaguoja į reikalavimus ar prisitaiko prie aplinkos sąlygų (Fritz & Sonnentag, 2009). Tyrimuose dažniausiai nagrinėjamos pavienės šio elgesio formos, pavyzdžiui, pokyčių inicijavimas (Morrison & Phelps, 1999), kalbėjimas apie problemas (Van Dyne & LePine, 1998), asmeninės inovacijos (Scott & Bruce, 1994), grįžtamojo ryšio siekimas ir stebėjimas (Ashford, Blatt, & Van de Walle, 2003). Parker ir Collins (2010) pirmieji sudarė modelį, kuriame vienuolika įvairių PE formų suskirstytos į tris skirtingo turinio tipus arba aukštesnio lygio kategorijas (angl. *higher order category*). Strateginis PE (angl. *proactive strategic behavior*) – darbuotojų siekis inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje: organizacijos aplinkos stebėjimas, aktyvus tyrinėjimas, siekiant užtikrinti organizacijos ir aplinkos dermę; organizacijos dėmesio atkreipimas į galimus tobulinimus bei reiškinius, kurie gali turėti įtakos veiklos rezultatams. Užduočių atlikimo PE (angl. *proactive work behavior*) nukreiptas į vidinės darbo aplinkos gerinimą: iniciatyvos demonstravimas ir pastangos pagerinti darbo procedūras; idėjų apie pokyčius vidinėje organizacijos aplinkoje išsakymas; problemų prevencija. Asmens ir aplinkos dermės PE (angl. *proactive person-environment fit behavior*) – sąvės arba situacijos keitimas, siekiant savo ir organizacinės aplinkos suderintumo: aktyvus grįžtamojo ryšio siekimas; stebėjimas, kokią vadovą skatina ir šios informacijos panaudojimas; siekimas pakeisti darbą taip, kad jis geriau atitiktų asmens įgūdžius ir gebėjimus; aktyvus karjeros planavimas ir valdymas. PE siejamas su svarbiomis darbuotojui ir organizacijai pasekmėmis – darbo rezultatais, sėkminga karjera, įsipareigojimu organizacijai, inovatyviu (Crant, 2000), pilietišku elgesiu (Li, Liang, & Crant, 2010). Atsižvelgiant į proaktyvaus elgesio reikšmę,

aktualūs jo prielaidų – darbo ir asmens charakteristikų – tyrimai. Pirmosios prielaidų grupės tyrimais patvirtinta, kad atskiroms šio elgesio formoms svarbus vadovavimas (Den Hartog & Belschak, 2012), organizacijos klimatas (Caniëls & Baaten, 2018) ir tiesiogiai su veikla susijusios darbo charakteristikos – autonomija, grįžtamasis ryšys, socialinė parama (Fuller, Marler, & Hester, 2006). Pavyzdžiui, autonomija svarbi pokyčių inicijavimui, problemų prevencijai ir asmeninėms inovacijoms (Parker, Williams, & Turner, 2006), galimybė gauti grįžtamąjį ryšį stiprina asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį (Ashford, 1986). Negausiais asmeninių PE prielaidų tyrimais nustatyta, kad šį elgesį stiprina darbo motyvacija (Parker, Bindl, & Strauss, 2010), psichologinis įgalinimas (Arefin, Arif, & Raquib, 2015), saviveiksmingumas (Qiu, Hu, Xu, & Li, 2015), įsitraukimas į darbą (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008), o neigiamai veikia darbe patiriamas stresas (Fay & Sonnentag, 2002). Kadangi PE prielaidų įvairovė yra gana didelė, šiame straipsnyje aprašomame tyrime jos analizuojamos, remiantis Darbo reikalavimų ir išteklių (*DR-I*) teoriniu modeliu (Bakker & Demerouti, 2017), kuriame įvairios darbo sudedamosios dalys pagal savo funkciją suskirstomos į dvi grupes – reikalavimus ir išteklius. Šių charakteristikų poveikis įvairioms elgesio formoms gali būti ne tik tiesioginis, o tarpiniai reiškiniai (mediatoriai), remiantis DR-I modeliu, gali būti dvi darbuotojo būsenos – su darbu susijęs stresas ir įsitraukimas į darbą. Reikalavimai gali didinti darbe patiriamą stresą (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), o ištekliai – stiprinti pozityvią ir aktyvią darbuotojo būseną – įsitraukimą į darbą (Bakker & Demerouti, 2008). Straipsnyje pristatomas tyrimas integruoja proaktyvaus elgesio darbe (Parker & Collins, 2010) ir DR-I (Schaufeli & Bakker, 2004) teorines koncepcijas.

Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus darbuotojų elgesys. DR-I modelyje darbo reikalavimai – psichologiniai, socialiniai, organizaciniai arba fiziniai, – reikalaujantys ilgalaikių psichologinių ir / ar fizinių, emocinių, kognityvių pastangų ar įgūdžių (Demerouti et al., 2001): darbo tempas ir apimtis, protinis ir emocinis krūvis, situaciniai ir kiti apribojimai. Jų reikšmės darbuotojų PE raiškiai tyrimų rezultatai prieštaringi. Pavyzdžiui, Ohly, Sonnentag ir Plunkte (2006) nustatė, kad mažas ir labai didelis darbo laiko spaudimas slopina proaktyvaus elgesio tipą – inovatyvų elgesį, o vidutinio lygio laiko spaudimas, priešingai, skatina darbuotojus elgtis inovatyviai. Fritz ir Sonnentag (2009) tyrimu įrodė, kad ryšys tarp laiko spaudimo ir pokyčių inicijavimo yra tiesinis ir teigiamas: didesnis laiko spaudimas susijęs su labiau išreikšta asmenine iniciatyva teikti pasiūlymus, kaip tobulinti veiklą, pritari pokyčiams ir pan. Sonnentag (2003) tyrimu aptiko, kad nei laiko spaudimas, nei situaciniai apribojimai nėra susiję su asmenine iniciatyva, o Fay ir Sonnentag (2002) nustatė, kad, esant didesniam darbo kompleksiskumui ir laiko spaudimui, darbuotojų iniciatyva stiprėja. Šiuos tyrimus keblu palyginti, nes nagrinėtos skirtingos proaktyvaus elgesio formos: Fritz ir Sonnentag (2009) tyrinėjo pokyčių inicijavimą, o Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) – asmeninę iniciatyvą. Darbo reikalavimų spektras taip pat yra platesnis, apima ne tik minėtus laiko spaudimą ar situacinius suvaržymus, bet ir darbo tempą, emocinį bei protinį darbo krūvį, kurie, siejant su PE ir jo tipais, kol kas nėra išsamiau tyrinėti.

Darbo ištekliai – fiziniai, socialiniai, psichologiniai ar organizaciniai, – kurie padeda pasiekti darbo tikslus, didina darbo motyvaciją, skatina asmeninį augimą, tobulėjimą bei

mokymąsi (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Į šią grupę įtraukiami grįžtamasis ryšys, vadovo, bendradarbių ar organizacijos parama, galimybės tobulėti, darbo kontrolė arba autonomijos suteikimas, atlygis, saugumas darbe, karjeros galimybės. Daugelis autorių akcentuoja, kad proaktyviam elgesiui ypač svarbi galimybė kontroliuoti darbo procesą ir gauti grįžtamąjį ryšį. Autonomija (galimybė kontroliuoti) – darbuotojui suteikta laisvė, galimybės savarankiškai planuoti darbą ir pasirinkti darbo metodus, o grįžtamasis ryšys išreiškia, kiek darbo užduočių atlikimo procese asmuo gali tiesiogiai gauti aiškios informacijos apie veiklos efektyvumą (Hackman & Oldham, 1976). Shin ir Kim (2015) nustatė, kad autonomija stiprina bendrą proaktyvų elgesį, Ohly ir Fritz (2010) – proaktyvaus elgesio formą – asmeninę iniciatyvą. Parker ir kolegos (2006) teigia, kad didesnė autonomija skatina užduočių atlikimo proaktyvų elgesį – proaktyvų idėjų įgyvendinimą ir problemų sprendimą. Čia vėlgi būtina pabrėžti, kad autonomija ir grįžtamasis ryšys dažniausiai siejami tik su atskiromis proaktyvaus elgesio formomis, todėl šiame straipsnyje pristatomame tyrime analizuojamas dviejų darbo išteklių – autonomijos ir grįžtamojo ryšio – poveikis visiems trims proaktyvaus elgesio tipams.

Įsitraukimas į darbą, stresas ir proaktyvus elgesys. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ir Bakker (2002) apibūdina įsitraukimą į darbą kaip teigiamą, teikiančią pasitenkinimą, su darbu susijusią būseną, apimančią energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą. Įsitraukę darbuotojai rodo daugiau iniciatyvos, skatina įsitraukti į darbą ir kolegas (Bakker & Demerouti, 2008). Tyrimai patvirtina, kad ir darbo ištekliai (De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen, & Van Hootegem, 2014; Ohly et al., 2006; Parker et al., 2006), ir įsitraukimas į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008) gali tiesiogiai skatinti proaktyvų elgesį. Kartu atskleistas įsitraukimo į darbą kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmuo mezgant darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio ryšį. Pavyzdžiui, Salanova ir Schaufeli (2008) nustatė, kad autonomija, grįžtamasis ryšys ir įvairovė darbe skatina proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą, ir akcentavo tolesnių tyrimų, nagrinėjančių darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio sąsajų bei galimų tarpinių kintamųjų vaidmenį, poreikį. Sonnentag (2003) taip pat nustatė, jog įsitraukimas į darbą yra atsigavimo, vykstančio po darbo metu patirtų sunkumų, tarpinis kintamasis, nuspėjant proaktyvią asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis. Autorius teigia, kad darbo išteklių stiprinamas įsitraukimas į darbą užtikrina į tikslą orientuotą elgesį, asmeninę iniciatyvą bei išvermę, siekiant tikslų. Maden (2015) tyrė autonomijos, įgūdžių įvairovės ir grįžtamojo ryšio sąsajas su proaktyviu elgesiu (asmenine iniciatyva ir pokyčių vykdymu technologinėje darbo aplinkoje) ir taip pat nustatė, jog visi trys darbo ištekliai skatina proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą. Šiais tyrimais analizuojamas tik su darbo atlikimu susijęs proaktyvus elgesys, kuris atitinka užduočių atlikimo PE tipą, tačiau nepavyko rasti tyrimų, nagrinėjančių darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir strateginio bei asmens ir aplinkos dermės PE tipų sąsajas.

Stresas darbe – stipri emocinė ar fiziologinė reakcija, kurią sukelia disbalansas tarp darbo keliamų reikalavimų ir darbuotojo galimybių ar išteklių (Privitera, Rosenstein, Plesow, & LoCastro, 2015). Įvairūs darbo reikalavimai, kad ir kokios būtų darbuotojo pozicija ar konteksto sąlygos, gali veikti kaip streso šaltiniai: darbo krūvis, apribota sprendimų autonomija, emociniai ir fiziniai reikalavimai (Otu, Lambert, & Elechi, 2018), kiekybiniai

reikalavimai (Mudrak et al., 2018), laiko spaudimas ir situaciniai apribojimai (Fritz & Sonnentag, 2009). Streso poveikis veiklai, rezultatams bei proaktyviam elgesiui turėtų būti neigiamas, tačiau tyrimų rezultatai rodo, kad jį sukeliantys vidutinio intensyvumo darbo reikalavimai (laiko spaudimas, situaciniai apribojimai) ne slopina, o gali skatinti proaktyvų elgesį (Fay & Sonnentag, 2002; Ohly et al., 2006; Sonnentag, 2003). Strauss, Parker ir O'Shea (2017) taip pat kelia prielaidą, jog stresas darbe gali slopinti proaktyvų darbuotojų elgesį tam tikromis sąlygomis, pavyzdžiui, kai jie patiria didelį spaudimą ir įsipareigojimą gerai atlikti užduotį, tačiau nepakankamai domisi atliekamu darbu, neįsijaučia tapatumo pozicijai, neturi saviraiškos sąlygų. Stresas, kaip ir įsitraukimas į darbą, gali veikti elgesį ne tik tiesiogiai, bet ir kaip tarpinis psichologinis veiksnys, siejantis darbo reikalavimus su darbuotojų PE tipais (Ohly et al., 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad nepakanka tyrimų, analizuojančių, pirma, ar ir kaip darbo charakteristikos, kurios teoriškai skiriasi savo funkcija (apibūdina darbo reikalavimus arba teikiamus išteklius), ir įsitraukimo į darbą bei streso būsenos yra susijusios su trimis PE tipais, ir, antra, koks yra įsitraukimo ir streso vaidmuo kuriant darbo charakteristikų ir trijų PE tipų sąsajas. Reikalavimai (darbo tempas, emocinis, protinis darbo krūvis) gali kelti darbuotojui stresą ir slopinti teigiamas darbuotojo iniciatyvas, o ištekliai (autonomija, grįžtamasis ryšys) – stiprinti įsitraukimą į darbą ir skatinti elgtis proaktyviai (Bakker & Demerouti, 2017). *Tyrimo tikslas* – išnagrinėti darbo reikalavimų (darbo tempo, emocinio ir protinio krūvio) ir išteklių (autonomijos ir grįžtamojo ryšio), įsitraukimo į darbą bei streso sąsajas su PE tipais bei įsitraukimo į darbą ir streso vaidmenį kuriant darbo charakteristikų ir PE tipų sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir streso sąsajas su strateginiu, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės PE tipais.
2. Ištirti strateginio, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės PE tipų prognostinius veiksnius ir įsitraukimo į darbą bei streso kaip tarpinių veiksnių (mediatorių) vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant PE tipus.

Metodika

Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2018 m. pavasarį internetinės apklausos būdu, jame dalyvavo įvairių Lietuvos organizacijų darbuotojai, pildymo laikas nebuvo ribojamas.

Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 386 asmenys, taikyta patogioji atranka. Imties struktūra: 148 (38,34 %) vyrai ir 238 (61,66 %) moterys; dalyvių amžius nuo 18 iki 67 metų, vidurkis 34,8 metų (SD = 11,32); aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą turi 361 dalyvis (93,6 %); privačiame sektoriuje dirba 263 (68,1 %), viešajame 123 (31,9 %) darbuotojai; vadovaujamas pareigas eina 82 (20,6 %) dalyviai; darbo stažo organizacijoje vidurkis yra 7,3 metų (SD = 8,22).

Tyrimo metodai

Klausymną sudarė klausimai apie tyrimo dalyvių lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos veiklos sektorių, vadovaujamas / nevadovaujamas pareigas, darbo laiką įmonėje, proaktyvaus elgesio tipų, darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą ir streso darbe vertinimo skalės.

Proaktyvaus elgesio tipai vertinti Parker ir Collins (2010) 34 teiginių PE tipų klausimynu, atsakymai vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ / „niekada“ / „nė kiek“ iki 5 – „visiškai sutinku“ / „labai dažnai“ / „labai daug“. *Strateginis PE* vertintas 9 teiginiais, pavyzdžiui: „Atpažįstate ilgalaikes galimybes ir grėsmes organizacijai“, Cronbacho alfa – 0,81. *Užduočių atlikimo PE* – 13 teiginių, pavyzdžiui: „Planuojate veiksmus, kurie užkirstų kelią pasikartojančioms problemoms darbe“, Cronbacho alfa – 0,88. *Asmens ir aplinkos dermės PE* – 12 teiginių, pavyzdžiui, „Aktyviai planuojate savo profesinę karjerą“, Cronbacho alfa – 0,84.

Darbo charakteristikos vertintos *Darbo patirties ir vertinimo klausimyno* (angl. *Questionnaire on the experience and evaluation of work, QEEW 2.0*) skalėmis (Van Veldhoven, Prins, Van Der Laken, & Dijkstra, 2015). Atsakymai į skalių teiginius vertinami 4 balų Likerto skale nuo 1 – „niekada“ iki 4 – „visada“. Darbo reikalavimų rodiklių grupę sudaro darbo tempas ir apimtis, emocinis ir protinis darbo krūvis, o darbo išteklių – autonomija ir grįžtamasis ryšys. *Darbo tempo ir apimtys* (angl. *Pace and amount of work*) skalę sudaro 6 teiginiai (pavyzdžiui, „Turite atlikti per daug darbų“), Cronbacho alfa yra 0,85; *emocinio darbo krūvio* (angl. *Emotional workload*) skalę sudaro 5 teiginiai (pavyzdžiui, „Jūsų darbas reikalauja daug emocinių pastangų“), Cronbacho alfa – 0,85; *protinio darbo krūvio* (angl. *Mental workload*) skalėje yra 4 teiginiai (pavyzdžiui, „Jūsų darbas reikalauja nuolatinio susikaupimo“), Cronbacho alfa – 0,87; *autonomijos* (angl. *Job autonomy*) skalėje yra 4 teiginiai (pavyzdžiui, „Ar galite pasirinkti savo darbo užduotis?“), Cronbacho alfa – 0,82; *grįžtamojo ryšio* (angl. *Feedback*) skalę sudaro 4 teiginiai (pavyzdžiui, „Ar gaunate pakankamai informacijos apie savo darbo tikslą“), Cronbacho alfa – 0,83.

Įsitraukimas į darbą vertintas trumpąja trijų teiginių Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. *Utrecht work engagement scale-3*) (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2017), pavyzdžiui: „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos“. Atsakymai vertinami 7 balų Likerto skale nuo 0 – „niekada“ iki 6 – „visada / kasdien“, Cronbacho alfa – 0,80.

Stresas darbe vertintas Motowidlo, Packard ir Manning (1986) keturių teiginių skale (angl. *The subjective job stress scale*), pavyzdžiui, „Aš patiriu daug streso dėl savo darbo“. Atsakymai vertinami 5 balų Likerto skale nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“, Cronbacho alfa – 0,84.

Taikant principinių komponentių faktorių analizę naudojant *varimax* sukimą, buvo patvirtintas visų skalių konstrukto validumas, duomenys nepateikiami dėl ribotos straipsnio apimtys. Gavus autorių leidimus, skalių teiginius iš anglų į lietuvių kalbą išvertė straipsnio autorės, atgalinį vertimą atliko anglų kalbos specialistas.

Duomenų analizė atlikta statistine programa SPSS 24.0, taikyti koreliacinės, tiriamosios faktorių analizės metodai, skaičiuoti skalių Cronbacho alfa rodikliai. Prognostiniai ir

mediaciniai kintamųjų ryšiai tikrinti AMOS 24.0 programine įranga, taikant struktūrinių lygčių modeliavimą (Byrne, 2001). Baron ir Kenny (1986) nurodo, kad tarpiniam ryšiui (mediacijai) nustatyti turi būti statistiškai reikšmingas ryšys tarp nepriklausomojo kintamojo ir priklausomojo kintamojo, todėl į mediacinių ryšių tikrinimo modelius buvo įtraukti tik tie nepriklausomieji kintamieji, kurie reikšmingai koreliavo su priklausomaisiais kintamaisiais.

Tyrimo rezultatai

Pirmiausia buvo patikrintos tirtų reiškinių ir tyrimo dalyvių socialinių ir demografinių charakteristikų sąsajos. Amžius ir darbo stažas organizacijoje neigiamai koreliuoja su asmens ir aplinkos dermės PE (atitinkamai $r = -0,217$, $p \leq 0,01$ ir $r = -0,207$, $p \leq 0,01$), teigiamai – su protinio darbo krūviu (atitinkamai $r = 0,121$, $p \leq 0,05$ ir $r = 0,109$, $p \leq 0,05$) bei įsitraukimu į darbą ($r = 0,179$, $p \leq 0,01$ ir $r = 0,201$, $p \leq 0,01$). Studento t testas parodė, kad visų kintamųjų vidurkių raiška grupėse pagal organizacijos sektorių nesiskiria ($p \geq 0,05$). Moterų grupėje, palyginti su vyrais, labiau išreikštas emocinio krūvio vertinimas ($M = 2,61$, $SD = 0,66$ ir $M = 2,33$, $SD = 0,64$, $p \leq 0,001$) ir stresas ($M = 3,29$, $SD = 0,89$ ir $M = 3,11$, $SD = 0,81$, $p \leq 0,041$). Vadovų grupėje, palyginti su nevadovaujančiais darbuotojais, geriau įvertinti šie kintamieji: strateginis PE ($M = 3,82$, $SD = 0,49$ ir $M = 3,53$, $SD = 0,54$, $p \leq 0,001$), užduočių atlikimo PE ($M = 3,97$, $SD = 0,54$ ir $M = 3,69$, $SD = 0,50$, $p \leq 0,001$), autonomija ($M = 2,95$, $SD = 0,62$ ir $M = 2,63$, $SD = 0,63$, $p \leq 0,001$) ir įsitraukimas į darbą ($M = 5,60$, $SD = 0,92$ ir $M = 5,25$, $SD = 0,88$, $p \leq 0,001$).

Lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika: vidurkiai (Vid), standartiniai nuokrypiai (SD) ir Pearsono koreliacijos

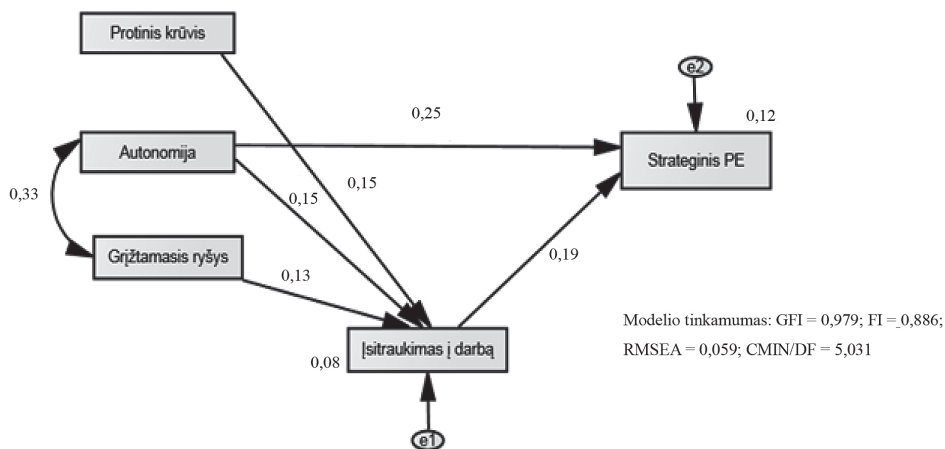
		Vid	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Strateginis PE	3,60	0,54	1								
2	Užduočių atlikimo PE	3,75	0,52	0,59**	1							
3	Asmens ir aplinkos dermės PE	3,63	0,57	0,42**	0,40**	1						
4	Darbo tempas ir apimtis	2,34	0,50	0,03	0,14**	-0,01	1					
5	Emocinis krūvis	2,50	0,66	0,12**	0,21**	0,12*	0,39**	1				
6	Protinis krūvis	3,04	0,66	0,18**	0,19**	0,06	0,17**	0,13**	1			
7	Autonomija	2,70	0,64	0,25**	0,30**	0,08	0,03	0,14**	0,15*	1		
8	Grįžtamasis ryšys	2,88	0,65	0,20**	0,18**	0,36**	0,00	0,13**	0,19**	0,32**	1	
9	Stresas darbe	3,22	0,86	-0,03	0,06	0,04	0,42**	0,56**	0,15**	-0,04	0,01	1
10	Įsitraukimas į darbą	5,33	0,90	0,25**	0,35**	0,23**	0,09	0,04	0,19**	0,21**	0,22**	-0,04

Pastaba. ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, PE – proaktyvus elgesys.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, koreliacijos tarp tyrimo kintamųjų buvo skaičiuojamos, kontroliuojant lytį, amžių, pareigas ir stažą organizacijoje. Aprašomoji statistika pateikiama 1-oje lentelėje.

Gauta, kad strateginis PE reikšmingai teigiamai siejasi su emociniu krūviu, protiniu krūviu, autonomija, grįžtamoju ryšiu ir įsitraukimu į darbą, užduočių atlikimo PE – su darbo tempu ir apimtimi, emociniu krūviu, protiniu krūviu, autonomija, grįžtamoju ryšiu ir įsitraukimu į darbą, o asmens ir aplinkos dermės PE teigiamai susijęs su emociniu krūviu, grįžtamoju ryšiu ir įsitraukimu į darbą. Stresas darbe nėra susijęs nė su vienu proaktyvaus elgesio tipu (žr. 1-ą lentelę).

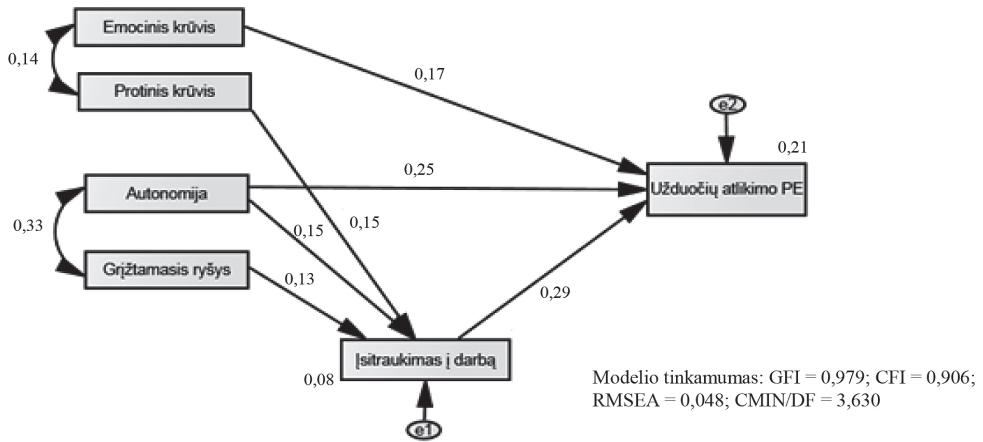
PE tipų prognostiniai veiksniai bei įsitraukimo į darbą ir streso kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmuo darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant strateginio, užduočių atlikimo bei asmens ir aplinkos dermės PE tipus pateikiami struktūrinių lygčių modeliuose, iš kurių pašalintos nereikšmingos sąsajos ir kintamieji. Tarpinių kintamųjų vaidmuo patikrintas Bootstrapo metodu.



1 pav. Darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą ir strateginio PE ryšių struktūrinis modelis

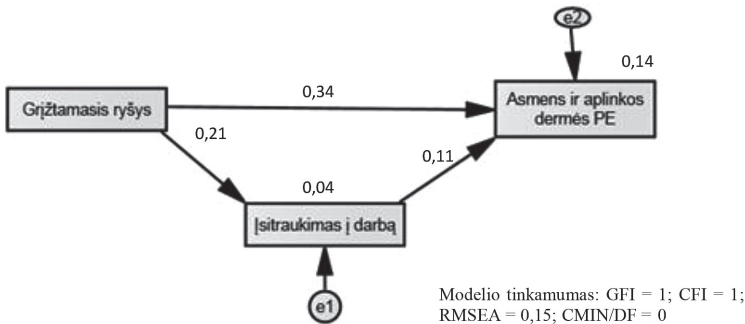
Paaiškinimai. Stačiakampiuose nurodyti kintamieji, vienpusės rodyklės ir skaičiai šalia jų – standartizuoti regresijos koeficientai (beta) ($p < 0,01$). e_1 ir e_2 – liekamosios paklaidos. Skaičiai virš matavimo kintamųjų nurodo efekto stiprumą, t. y. kokią kintamojo dispersijos dalį paaiškina regresija. RMSEA – vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis, CFI – sąlyginis suderintumo kriterijus, GFI – atitikimo indeksas, CMIN/DF = chi kvadrato ir laisvojo laipsnio santykis.

Gauta, kad autonomija prognozuoja strateginį PE tipą ir tiesiogiai ($p = 0,001$, 95 % CI [0,154; 0,344]), ir iš dalies per tarpinį kintamąjį – įsitraukimą į darbą ($p = 0,004$, 95 % CI [0,010; 0,060]). Įsitraukimas į darbą yra protinio krūvio ir strateginio PE ryšio ($p = 0,002$, 95 % CI [0,009; 0,063]) bei grįžtamojo ryšio ir strateginio PE ryšio ($p = 0,007$, 95 % CI [0,007; 0,056]) pilnas tarpinis kintamasis. Modelis paaiškina 12 % strateginio PE duomenų sklaidos (žr. 1-ą pav.)



2 pav. Darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą ir užduočių atlikimo PE ryšių struktūrinis modelis

Paaiškinimai. Stačiakampiuose nurodyti kintamieji, vienpusės rodyklės ir skaičiai šalia jų – standartizuoti regresijos koeficientai (beta) ($p < 0,01$). e1 ir e2 – liekamosios paklaidos. Skaičiai virš matavimo kintamųjų nurodo efekto stiprumą, t. y. kokią kintamojo dispersijos dalį paaiškina regresija. RMSEA – vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis, CFI – sąlyginis suderintumo kriterijus, GFI – atitikimo indeksas, CMIN/DF = chi kvadrato ir laisvojo laipsnio santykis.



3 pav. Darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą bei asmens ir aplinkose dėmės PE ryšių modelis

Paaiškinimai. Stačiakampiuose nurodyti kintamieji, dvipusės rodyklės ir skaičiai šalia jų – koreliacijos koeficientas ($p < 0,01$), vienpusės rodyklės ir skaičiai šalia jų – standartizuoti regresijos koeficientai (beta) ($p < 0,01$). e1 ir e2 – liekamosios paklaidos. Skaičiai virš matavimo kintamųjų nurodo efekto stiprumą, t. y. kokią kintamojo dispersijos dalį paaiškina regresija. RMSEA – vidutinės aproksimacijos paklaidos kvadratinė šaknis, CFI – sąlyginis suderintumo kriterijus, GFI – atitikimo indeksas, CMIN/DF = chi kvadrato ir laisvojo laipsnio santykis.

Užduočių atlikimo PE tipą tiesiogiai prognozuoja emocinis krūvis ($p = 0,001$, 95 % CI [0,076; 0,267]), o autonomija numato šį PE tipą ir tiesiogiai ($p = 0,001$, 95 % CI [0,158; 0,34]), ir iš dalies – per įsitraukimą į darbą ($p = 0,006$, 95 % CI [0,014; 0,080]). Netiesiogiai, tik per įsitraukimą į darbą, užduočių atlikimo PE numato protinis krūvis ($p = 0,002$, 95 % CI [0,015; 0,082]) ir grįžtamasis ryšys ($p = 0,008$, 95 % CI [0,011; 0,073]). Modelis paaiškina 21 % užduočių atlikimo PE duomenų sklaidos (žr. 2-ą pav.).

Grįžtamasis ryšys yra vienintelė darbo charakteristika, kuri prognozuoja asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį: gauta, kad grįžtamasis ryšys numato asmens ir aplinkos PE ir tiesiogiai ($p = 0,001$, 95 % CI [0,245; 0,431]), ir per tarpinį kintamąjį įsitraukimą į darbą ($p = 0,028$, 95 % CI [0,000; 0,050]). Modelis paaiškina 14 % asmens ir aplinkos dermės PE duomenų sklaidos (žr. 3-ią pav.).

Rezultatų aptarimas

Tyrimo rezultatai atskleidžia darbo reikalavimų ir išteklių bei įsitraukimo į darbą svarbą proaktyvaus elgesio tipams. Strateginis PE teigiamai siejasi su dviem iš trijų tirtų darbo reikalavimų – emociniu ir protiniu krūviu, užduočių atlikimo PE – su visais tirtais darbo reikalavimais – darbo tempu ir apimtimi, emociniu ir protiniu krūviu. Asmens ir aplinkos dermės PE yra teigiamai susijęs tik su vienu darbo reikalavimu – emociniu krūviu. Šie rezultatai atitinka Fritz ir Sonnentag (2009), Fay ir Sonnentag (2002) bei Sonnentag (2003) tyrimų, kuriais buvo nustatyta, kad darbo reikalavimai teigiamai siejasi su užduoties atlikimo tipo PE, rezultatus. Grįžtamasis ryšys yra teigiamai susijęs su visais trimis PE tipais, autonomija – su strateginiu ir užduočių atlikimo PE, nors šios sąsajos nėra vienodai stiprios: grįžtamasis ryšys stipriausiai koreliuoja su asmens ir aplinkos dermės PE, o autonomija – su užduočių atlikimo PE. Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su visais trimis PE tipais: labiau įsitraukę į darbą darbuotojai dažniau elgiasi proaktyviai, atlikdami tiesiogines darbo užduotis, dalyvaudami organizacijos veiklos tobulinimo procesuose ar siekdami didesnės savo ir aplinkos dermės. Įdomu, kad darbe patiriamas stresas nėra susijęs nė su vienu proaktyvaus elgesio tipu, ir tai galima aiškinti maža streso įverčių sklaida tirtoje imtyje. Jie yra artimi vidurkiui, nes tik 4,9 % dalyvių atsakė, kad patiria labai stiprų stresą, ir 1,3 % – kad streso nepatiria. Tyrimas taip pat parodė, kad įsitraukimas į darbą yra tarpinis kintamasis emociniam ir protiniam krūviui, autonomijai ir grįžtamajam ryšiui prognozuojant PE tipus. Tai atitinka kitų autorių tyrimus, patvirtinančius, jog darbo išteklių skatina proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008; Maden, 2015). Toliau apžvelgiamos prognostinių rodiklių sąsajos su kiekvienu proaktyvaus elgesio tipu, atsižvelgiant į įsitraukimo į darbą kaip tarpinio kintamojo vaidmenį.

Strateginį proaktyvų elgesį tiesiogiai prognozuoja tik autonomija darbe. Išryškėjo įsitraukimo į darbą reikšmė, numatant strateginį PE: įsitraukimas į darbą yra pilnas tarpinis kintamasis protiniam krūviui ir grįžtamajam ryšiui prognozuojant šį elgesį bei dalinis autonomijos ir strateginio PE ryšio tarpinis kintamasis. Darbuotojai yra linkę demonstruoti strateginį PE, kai protinis krūvis ir galimybė gauti grįžtamąją informaciją apie savo veiklą sustiprina įsitraukimą į darbą, o įsitraukimas stiprina proaktyvų elgesį. Gaudami daugiau

informacijos apie savo elgesį ar atliekamo darbo kokybę, tyrimo dalyviai jaučia didesnę įsitraukimą į darbą, kuris, savo ruožtu, skatina iniciatyvą gerinti organizacijos strategiją. Autonomija numato strateginį PE ne tik tiesiogiai, bet ir per įsitraukimą į darbą. Inicijuoti teigiamus pokyčius organizacijos strategijoje darbuotojus skatina ne tik autonomijos suteikimas, bet ir tai, jog didesnė autonomija gali sustiprinti įsitraukimą į darbą, kuris paskatina strateginį PE. Šie rezultatai papildė strateginio PE prielaidų tyrimus darbo charakteristikomis, nes iki šiol buvo akcentuojama asmeninių skirtumų ir socialinių veiksnių svarba tik atskiroms PE formoms (Parker & Collins, 2010).

Užduočių atlikimo proaktyvų elgesį tiesiogiai prognozuoja emocinis krūvis ir autonomija darbe, o įsitraukimas į darbą yra pilnas tarpinis kintamasis protiniam krūviui ir grįžtamajam ryšiui prognozuojant užduočių atlikimo PE bei dalinis tarpinis kintamasis autonomijos ir šio tipo PE ryšiui. Teigiamas grįžtamasis ryšys yra motyvacinė priemonė, skatinanti įsitraukimą į darbą, didesnę pasitenkinimą darbu ir geresnius darbo rezultatus (Crant, 2000). Grįžtamoji informacija apie tai, kaip vyksta darbo procesai ir kaip sekasi vykdyti užduotis, gali įkvėpti bei skatinti iš asmeninės iniciatyvos kylantį, į ateitį orientuotą elgesį, proaktyviai ieškoti sprendimų, užtikrinančių efektyvesnes darbo procedūras ar problemų sprendimą. Rezultatai parodė, jog autonomija darbe skatina užduočių atlikimo PE ne tik tiesiogiai, bet ir iš dalies per įsitraukimą į darbą. Inicijuoti teigiamus pokyčius darbo atlikimo procesuose tyrimo dalyvius skatina ne tik didesnės autonomijos suteikimas, bet ir tai, jog autonomija stiprina įsitraukimą į darbą, kuris, savo ruožtu, stiprina užduočių atlikimo PE. Gauti rezultatai patvirtina ir kitų autorių tyrimų rezultatus, nors tuose tyrimuose buvo nagrinėtas ne užduočių atlikimo PE tipas, o atskiros jo formos. Autonomija darbe skatina darbuotojus inicijuoti pokyčius, analizuoti galimas problemų priežastis ir jas šalinti, teikti pasiūlymus dėl inovacijų (Parker et al., 2006), pasakyti nuomonę darbui svarbiais klausimais (Fuller et al., 2006). De Spiegelaere ir kolegos (2014) nustatė, kad autonomija stiprina užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio formą – inovatyvų elgesį – per tarpinį kintamąjį – įsitraukimą į darbą. Įdomūs šio tyrimo rezultatai, kurie rodo, kad užduočių atlikimo PE yra teigiamai susijęs su protinio ir emocinio darbo krūviu: emocinis darbo krūvis numato proaktyvų elgesį tiesiogiai, o protinis krūvis ir per tarpinį reiškinį – įsitraukimą į darbą. DR-I modelyje teigiama, jog darbo reikalavimai gali turėti neigiamą poveikį asmens gerovei (Bakker & Demerouti, 2017), todėl teigiamas darbo reikalavimų ryšys su proaktyviu elgesiu yra netikėtas. Šį rezultatą galima paaiškinti tuo, kad tarp darbo reikalavimų, kurie DR-I modelyje siejami su darbe patiriama įtampa, ir proaktyvaus elgesio gali egzistuoti netiesinis apverstos U formos ryšys: emocinio ar protinio krūvio didėjimas iki tam tikro lygio gali stiprinti proaktyvų elgesį, tačiau per daug intensyvus šių šaltinių poveikis jau veikia priešingai, kaip slopinantis faktorius. Kitas galimas paaiškinimas sietinas su papildomais tarpiniais kintamaisiais. Pavyzdžiui, Fritz ir Sonnentag (2009) tyrinėjo pozityvios nuotaikos, kaip tarpinio kintamojo, vaidmenį kuriant darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajas ir nustatė, kad 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. Todėl aktualūs papildomi tyrimai, analizuojantys įvairius reiškinius kaip tarpinius kintamuosius darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio ryšiams.

Asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį tiesiogiai teigiamai prognozuoja tik grįžtamasis ryšys, kuris taip pat numato šį elgesio tipą per tarpinį kintamąjį – įsitraukimą į darbą. Darbo tempas ir apimtis, protinis krūvis ir autonomija nėra reikšmingai susiję su šiuo elgesio tipu, todėl jų galbūt prognostinė reikšmė nėra nagrinėjama, o į modelį įtrauktas emocinis krūvis asmens ir aplinkos dermės PE neprognozuoja. Grįžtamojo ryšio siekimas ir jo stebėjimas yra dvi asmens ir aplinkos dermės PE formos (Parker & Collins, 2010), ir tai gali paaiškinti didesnių galimybių gauti grįžtamąją informaciją reikšmę proaktyviam elgesiui. Tai papildoma kitų autorių tyrimų rezultatais (pavyzdžiui, Ashford, 1986), kurie atskleidžia, kad suteikiamas grįžtamasis ryšys padeda darbuotojui geriau suprasti, ko vadovai ir kolegos iš jo tikisi, gauti informaciją apie trūkstamas kompetencijas ar panaudoti stebėjimo būdu gautą informaciją, tobulinant darbo atlikimo būdus. Tai patiprina elgesį, kuriuo siekiama didesnio asmens bei aplinkos suderintumo.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbo reikalavimai, ištekliai ir įsitraukimas į darbą atlieka reikšmingą vaidmenį, nuspėjant proaktyvų elgesį, bet turi skirtingą reikšmę jo tipų pasireiškimui. Nustatyta, kad proaktyvų elgesį gali paskatinti ne tik darbe gaunami ištekliai (autonomija ir grįžtamasis ryšys), bet ir darbo reikalavimai: emocinis krūvis tiesiogiai teigiamai prognozuoja užduočių atlikimo PE, o protinis krūvis per įsitraukimą į darbą prognozuoja strateginį ir užduočių atlikimo PE. Grįžtamasis ryšys yra svarbus visiems trims proaktyvaus elgesio tipams: jis per įsitraukimą į darbą numato strateginį ir užduočių atlikimo PE tipus bei tiesiogiai sustiprina asmens ir aplinkos dermės PE. Autonomija tiesiogiai ir per įsitraukimą į darbą sustiprina strateginį ir užduočių atlikimo PE. Tyrimo rezultatai patvirtina ir papildoma kitų tyrimų (Salanova & Schaufeli, 2008; Sonnentag, 2003; Maden, 2015) išvadas apie įsitraukimo į darbą reikšmę darbo ištekliams prognozuojant proaktyvų elgesį: autonomija ir grįžtamasis ryšys gali prognozuoti PE tipus ir tiesiogiai, ir iš dalies per įsitraukimą į darbą. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog Salanova ir Schaufeli (2008) nagrinėjo bendrą proaktyvų elgesį, apimančią tik kelias proaktyvaus elgesio formas, Sonnentag (2003) vertino dvi proaktyvaus elgesio formas – asmeninę iniciatyvą ir siekį mokytis, o Maden (2015) tyrė asmeninę iniciatyvą ir pokyčių vykdymą. Šiame tyrime, palyginus tų pačių prognostinių kintamųjų reikšmę skirtingiems PE tipams, nustatyta, kad įsitraukimas į darbą geriausiai paaiškina darbo reikalavimų ir išteklių ryšius su užduočių atlikimo PE tipu. Nors stresas darbe šiame tyrime nėra susijęs su PE tipais, gauti rezultatai suteikia papildomos informacijos apie DR-I modelyje pateikiamų darbo charakteristikų ir įsitraukimo į darbą reikšmę darbuotojų PE tipams.

Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų gairės. Tyrimas atliktas, taikant patogiosios imties metodą, todėl rezultatų negalima apibendrinti didesnei darbuotojų imčiai. Vertintas subjektyviai suvokiamas asmeninis darbuotojų patyrimas, susijęs su PE, todėl tolesniuose tyrimuose tikslinga rinkti šią informaciją iš skirtingų šaltinių, pavyzdžiui, apklausti ir tiesioginius vadovus ar kolegas. Taip pat aktualu nagrinėti, kokiomis aplinkybėmis darbo reikalavimai bei stresas stiprina, o kokiomis – silpnina proaktyvų elgesį, įvertinti galbūt netiesinius šių reiškinių ryšius. Gali būti, kad labai dideli reikalavimai, veikdami ilgą

laiką, skatina perdegimą ir šitaip slopina PE. Vidutinio lygio reikalavimai ir iš jų kylantis neaukšto lygio stresas gali skatinti ne tik taikyti konstruktyvius streso šaltinių šalinimo būdus, bet ir dar vieną proaktyvaus elgesio formą – proaktyvią streso įveiką. Atsižvelgiant į darbo išteklių įvairovę ir tai, kad trys proaktyvaus elgesio tipai apima vienuolika konkrečių proaktyvaus elgesio formų, ateities tyrimuose tikslinga kompleksiška įvertinti bei palyginti, kokią reikšmę platesnis darbo charakteristikų spektras turi atskiroms proaktyvaus elgesio formoms.

Praktinės rekomendacijos. Organizacijoms, kuriančioms proaktyvaus elgesio kultūrą, reikėtų ne tik skirti dėmesio proaktyvių darbuotojų paieškai, bet ir rūpintis darbuotojų proaktyvaus elgesio skatinimu: suteikti jiems pakankamai laisvės savarankiškai priimti darbo sprendimus ir užtikrinti nuolatinį konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Taip pat aktualu planuoti ir įgyvendinti intervencijas, stiprinančias darbuotojų įsitraukimą į darbą bei padedančias reguliuoti darbo krūvius, valdyti ir konstruktyviai reaguoti į protinius bei emocinius darbo reikalavimus ir išlaikyti optimalų įtampas darbe lygį.

Išvados

1. Strateginį PE tiesiogiai ir per įsitraukimą į darbą kaip dalinį tarpinį kintamąjį numato autonomija, o protinis krūvis ir grįžtamasis ryšys numato šį elgesio tipą tik per įsitraukimą į darbą: labiau išreikštą organizacijos lygio darbuotojų PE pastiprina darbe teikiama autonomija, o protinis krūvis ir grįžtamasis ryšys pirmiausia pastiprina įsitraukimą į darbą, kuris, savo ruožtu, skatina strateginio lygmens proaktyvų elgesį.
2. Užduočių atlikimo PE tipą tiesiogiai stiprina emocinis darbo krūvis, autonomija numato šį elgesį ir tiesiogiai, ir per įsitraukimą į darbą, o didesnis protinis krūvis ir daugiau grįžtamosios informacijos apie veiklą pirmiausia stiprina įsitraukimą į darbą, kuris skatina darbuotojo PE, susijusį su užduočių atlikimu.
3. Asmens ir aplinkos dermės PE reikšmingas tik grįžtamasis ryšys apie tai, kaip sekasi atlikti darbą. Daugiau teikiamos grįžtamosios informacijos didina darbuotojų aktyvumą darbo procesų ir procedūrų tobulinimo, profesinių kompetencijų stiprinimo srityse.
4. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų proaktyvų elgesį gali pastiprinti ne tik teikiami ištekliai – autonomija ir grįžtamasis ryšys, bet ir darbo reikalavimai – protinis ir emocinis krūvis, tačiau šių darbo reikalavimų raiškos optimalus lygis turėtų būti nagrinėjamas išsamiau.
5. Darbo reikalavimai, ištekliai ir įsitraukimas į darbą yra reikšmingi visiems trimis PE tipams, tačiau geriausiai paaiškina užduočių atlikimo PE, todėl aktualu nagrinėti platesnį strateginio bei asmens ir aplinkos dermės PE tipų prielaidų spektrą.

Literatūra

- Arefin, M. S., Arif, I., & Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10 (3), 132–140. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p132>
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 465–487. <https://doi.org/10.5465/256219>

- 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. https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00079-5
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- 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. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- 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* (pp. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, 1 (1), 55–86. https://doi.org/10.1207/s15327574ijt0101_4
- Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2018). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1996-y>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, 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. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- 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. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97 (1), 194–202. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Fay, D., & Sonnentag, S. (2002). Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 221–234. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.7.3.221>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308911>
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (8), 1089–1120. <https://doi.org/10.1002/job.408>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395–404. <https://doi.org/10.1037/a0018079>
- 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. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.68>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>

- 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. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.71.4.618>
- Mudrak, J., Zabrodská, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatný, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2018). Occupational well-being among university faculty: A Job Demands-Resources model. *Research in Higher Education, 59* (3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9467-x>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.376>
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior, 31* (4), 543–565. <https://doi.org/10.1002/job.633>
- Otu, S., Lambert, E. G., & Elechi, O. O. (2018). Testing the Job Demands-Resources Model for Nigerian prison staff job stress. *The Howard Journal of Crime and Justice, 57* (2), 152–181. <https://doi.org/10.1111/hojo.12245>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36* (4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviours. *Journal of Management, 36* (3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91* (3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- 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. <https://doi.org/10.5430/jha.v4n1p27>
- Qiu, M., Hu, B., Xu, Z., & Li, Y. (2015). Employees' psychological ownership and self-efficacy as mediators between performance appraisal purpose and proactive behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 43* (7), 1101–1109. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.7.1101>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management, 19* (1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- 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. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- 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. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37* (3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Shin, Y., & Kim, M. J. (2015). Antecedents and mediating mechanisms of proactive behavior: Application of the theory of planned behavior. *Asia Pacific Journal of Management, 32* (1), 289–310. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9393-9>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001>
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal, 41* (1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- 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*. Amsterdam: SKB.