

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

UGNĖ MARTUSEVIČIŪTĖ
VERSLO PSICHOLOGIJOS MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

DARBO REIKALAVIMŲ IR IŠTEKLIŲ, PASITENKINIMO DARBU IR DARBUOTOJŲ
PROAKTYVAUS ELGESIO SĄSAJOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė –
prof. dr. Rasa Pilkauskaitė Valickienė

Vilnius, 2021

TURINYS

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	3
PRATARMĖ	4
1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ	6
1.1. Proaktyvaus elgesio samprata	6
1.2. Proaktyvi asmenybė ir proaktyvus darbuotojų elgesys.....	7
1.3. Proaktyvus elgesys ir artimos sąvokos	8
1.4. Proaktyvų elgesį aiškinančios teorijos	9
1.5. Proaktyvaus elgesio prielaidos.....	11
1.6. Darbo charakteristikų samprata	13
1.7. Darbo reikalavimų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos	15
1.8. Darbo išteklių ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos.....	17
1.9. Pasitenkinimo darbu samprata	19
1.10. Darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu bei proaktyvaus elgesio sąsajos	20
1.11. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai	23
2. TYRIMO METODIKA.....	25
2.1. Tyrimo dalyviai.....	25
2.2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai	25
2.3. Tyrimo eiga.....	28
2.4. Duomenų analizės metodai	29
3. TYRIMO REZULTATAI	30
3.1. Demografinių rodiklių ryšys su proaktyviu darbuotojų elgesiu, darbo reikalavimais ir ištekliais bei pasitenkinimu darbu	30
3.2. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų, išteklių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos	34
3.3. Darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu prognozė proaktyviam elgesiui ir jo tipams	37
3.4. Pasitenkinimo darbu, kaip moderatoriaus tarp darbo reikalavimų, išteklių ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų analizė.....	42
4. REZULTATŲ APTARIMAS	44
5. IŠVADOS.....	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	55
SANTRAUKA	68
SUMMARY	69
PRIEDAI	70

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Proaktyvus elgesys – iniciatyvus, iš asmeninės iniciatyvos kylantis, ir orientuotas į ateitį elgesys, kuriuo siekiama gerinti aplinką arba save patį (Parker & Wang, 2015).

Pasitenkinimas darbu – teigiama darbuotojo nuostata arba nuostatų rinkinys darbo atžvilgiu į vieną ar daugiau jo aspektų (Weiss, 2002).

Darbo reikalavimai – apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja nuolatinių fizinių ar/ir psichologinių pastangų ir kurie yra asocijuojami su tam tikrais fiziologiniais ir psichologiniais kaštais (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2018).

Darbo krūvis – universalus darbo aplinkos stresorius, sukeltas spaudimo atlikti didelį darbo kiekį per santykinai trumpą laiką (Demerouti et al., 2001, cit. pagal Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018).

Emociniai darbo reikalavimai – darbo aplinkos veiksniai susiję su emociškai įkrauta sąveika darbe (pvz., netinkamas klientų/kolegų elgesys; Heuven et al., 2006).

Kognityviniai darbo reikalavimai – apibrėžiami kaip ilgalaikės protinės pastangos, reikalingos darbo atlikimui (van den Broeck et al., 2010a).

Darbo ištekliai – apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie mažina darbo reikalavimus ir su jais susijusias fiziologines bei psichologinius kaštus, yra naudingi siekiant darbo tikslų ir yra skatinantys asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą (Demerouti et al., 2001).

Autonomija – apibrėžiama kaip darbdavių suteikiamas didesnis savarankiškumas ir veiksmų laisvė, atliekant užduotis (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005).

Socialinė parama – reiškia, kiek darbuotojas gali gauti naudingą pagalbą ir palaikymą iš kolegų (Karasek & Theorell, 1990, cit. pagal Audenaert et al., 2020).

Grižtamasis ryšys – darbuotojo gaunama informacija apie savo darbo efektyvumą, atlikimo kokybę ir stipriąsias savo savybes (Bakker & Demerouti, 2014; Hackman & Oldham, 1976).

PRATARMĖ

Šiandieniniame darbo kontekste, kurį formuoja nepastovumas, sudėtingumas ir neaiškumas, iš darbuotojų vis dažniau tikimasi efektyvumo ir lankstumo. Todėl vis svarbiau, kad darbuotojai ne tik atliktų savo darbą ir pasyviai reaguotų į naujas situacijas, bet taptų lankstesni, aktyvesni ir proaktyviau spręstų kylančias problemas (Swan & Fox, 2009). Proaktyvus elgesys – tai savarankiškas kontrolės prisiėmimas, siekiant pakeisti save ir savo aplinką (Grant & Ashford, 2008) ir apima į ateitį orientuotą atsaką, kuriuo siekiama užkirsti kelią problemos pasikartojimui, sprendžiant jos pagrindinę priežastį (Parker, Williams & Turner, 2006). Kadangi proaktyvus elgesys neabejotinai yra susijęs su geresniais darbo rezultatais ir karjeros sėkme (Fuller & Marler, 2009), darbuotojų pasitenkinimu darbu (Biesok & Wyrod-Wrobe 2017), bet ir užtikrina kur kas efektyvesnę organizacijos prisitaikymą prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų (Bindl & Parker, 2010), todėl proaktyvaus elgesio tyrimai tampa ypatingai aktualūs, siekiant geriau suprasti kaip formuojasi proaktyvus elgesys ir kokie kontekstiniai veiksniai gali skatinti ar slopinti proaktyvaus elgesio pasireiškimą. Darbuotojų proaktyvaus elgesio tyrimai yra svarbūs, nes gali pateikti organizacijoms rekomendacijas į kokius elgesio ypatumus kreipti dėmesį ne tik atrenkant darbuotojus, bet ir kaip kurti proaktyvumo kultūrą organizacijoje (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2018). Taigi, atsižvelgiant į proaktyvaus elgesio svarbą šiuolaikinėse organizacijose, reikalingas platesnis supratimas darbo charakteristikų sąveikų, darančių įtaką proaktyvaus elgesio raiškai.

Darbo konteksto tyrimai nagrinėjami jau pastaruosius keturis dešimtmečius, tačiau bendro teorinio sutarimo vis dar nėra pasiekta, o nuolat besikeičianti darbinė aplinka reikalauja vis platesnių tarpdisciplininių tyrimų (Grant et al., 2010a). Nustatyta, jog darbo aplinka turi reikšmingą poveikį darbuotojų elgesiui, produktyvumui, darbo motyvacijai ir darbuotojų pasitenkinimui darbu bei įsipareigojimui organizacijai (Bakker & Demerouti, 2018; Matilu & K'Obonyo, 2018; Schaufeli & Bakker, 2004; Said & Munap, 2010). Pastebima, jog organizacijose vyrauja skirtingi darbo reikalavimai ir ištekliai (Rothmann, Mostert & Strydom, 2006). Dėl to svarbu darbą organizuoti taip, kad darbo reikalavimai ir ištekliai skatintų teigiamą darbuotojų elgesį. Literatūroje nors ir pripažįstama darbo reikalavimų ir išteklių reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui (Bindl & Parker, 2010), tačiau vis dar stokojama platesnių žinių apie tokio elgesio pasireiškimą. Tyrimų rezultatai gana vienareikšmiškai atskleidžia, jog darbo ištekliai skatina darbuotojus elgtis proaktyviai (Bakker & Demerouti, 2017; Ismail et al., 2018; Salanova & Schaufeli, 2008) tačiau darbo reikalavimų tyrimų rezultatai proaktyviam elgesiui yra priešaringi. Vieni autoriai atrado skatinantį darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui (Miselytė, Bagdžiūnienė ir Jakutė, 2019; Wu, Parker & de Jong, 2014), o kiti – labiau slopinantį poveikį

proaktyviam elgesiui (Demerouti et al., 2001, Urbach & Weigelt, 2019). Todėl siekiant geriau suprasti darbo reikalavimų ir išteklių poveikį darbuotojų proaktyviam elgesiui, aktualu šias sąsajas tyrinėti išsamiau.

Dažniausiai darbo reikalavimų ir išteklių sąsaja su proaktyviu darbuotojų elgesiu yra siejama per darbuotojų įsitraukimą į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008) ar streso vaidmenį (Schmitt, Den Hartog & Belschak, 2016). Apžvelgus literatūrą, pastebima, jog darbo reikalavimai ir ištekliai turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Han et al., 2020; Steyn & Vawda, 2014), o pasitenkinimas darbu – su proaktyviu darbuotojų elgesiu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017). Tačiau šių trijų konstrukty tarpusavio sąsajų literatūroje stokoja. Tyrimuose daugiau nagrinėjamos darbo charakteristikų per pasitenkinimą darbu sąsajos su artimu proaktyviam darbuotojų elgesiui konstruktu – pilietišku darbuotojų elgesiu (Chiu & Chen, 2005). Tačiau, nėra tiksliai aišku, kaip darbo reikalavimai ir ištekliai bei pasitenkinimas darbu veikia darbuotojų proaktyvų elgesį.

Lietuvoje proaktyvaus darbuotojų elgesio tyrimai nėra labai gausūs. Pagrindė tokius tyrimus atliko autorės Miselytė ir kt. (2019), kurios vertino darbo reikalavimų, išteklių ir proaktyvaus elgesio darbe vaidmenį per įsitraukimą į darbą ir stresą. Anksčiau autorės Miselytė ir Bagdžiūnienė (2018) vertino socialinės paramos (darbo išteklius) ir vadovo proaktyvaus elgesio vaidmenį proaktyviam darbuotojų elgesiui. Tyrimų nagrinėjusių darbo charakteristikas yra ženkliai daugiau. Autorės Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė ir Rekašiūtė Balsienė (2018) nagrinėjo darbo išteklių ir meistriškumo dirbti sąveiką, prognozuojant išsekimą darbe. Autorės Jovarauskaitė ir Tolutienė (2010), tirdamos universiteto dėstytojų pasitenkinimą darbu, įtraukė darbo sąlygų ir socialinių santykių svarbą. Šis darbas aktualus tuo, jog nagrinėja proaktyvaus elgesio raišką ir jo pasireiškimui darančius įtaką kontekstinius veiksnius, kurie Lietuvoje dar nebuvo tyrinėti. Taip pat, anot autorių Miselytės ir Bagdžiūnienės (2018), kitose šalyse atlikti proaktyvaus tyrimo rezultatai gali turėti tarpkultūrinių skirtumų, kurie gali nebūti aktualūs mūsų kultūrai, todėl labai svarbu proaktyvaus elgesio reiškinį tyrinėti išsamiau ir Lietuvos kontekste.

Šio darbo tikslas – nustatyti darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu bei proaktyvaus elgesio sąsajas.

1. TEORINĖ PROBLEMOS ANALIZĖ

1.1. Proaktyvaus elgesio samprata

Proaktyvus elgesys, kuris yra apibrėžiamas kaip iniciatyvus ir orientuotas į ateitį elgesys, kuriuo siekiama gerinti aplinką arba save patį (Parker & Wang, 2015), tampa vis svarbesniu elgesiu darbe. Šiais laikais, kad organizacija galėtų išlikti ir klestėti, būtina pasiūlyti ir reaguoti į aplinkos pokyčius itin konkurencingai. Proaktyvumas apima aktyvią savikontrolę ir savo aplinkos kontrolės prisiėmimą, tam kad dalykai įvyktų, o tai apima teigiamų pokyčių siekį, norint pasiekti kitokią ir labiau pageidaujamą ateitį (Parker & Wang, 2015). Šiuo atžvilgiu proaktyvūs darbuotojai, kurie numato pokyčius, kuria patobulinimus ir yra pasiruošę prisiimti atsakomybę, gali pasiūlyti organizacijoms didžiulį konkurencinį pranašumą.

Tyrimai pabrėžia aktyvųjį šio elgesio elementą: žmogus gali padaryti daugiau nei jo prašoma, jis gali kelti savo tikslus ir orientotis į ilgalaikę perspektyvą, kad užkirstų kelią galimoms problemoms (Frese & Fay, 2001, Frese & Gielnik, 2014). Kitaip sakant, priešingai nei tradicinės darbo atlikimo sąvokos, akcentuojančios paskirtos užduoties ar tikslų įgyvendinimą, proaktyvus elgesys labiau orientuotas į ateitį ir pokyčius (Frese & Fay, 2001). Tačiau vis dažniau pastebima, kad užuot paprasčiausiai priėmę iš organizacijų tikslus, darbuotojai aktyviau formuoja savo darbą ir darbo aplinką. Pavyzdžiui, jie gali derėtis ir iš naujo apibrėžti paskirtus tikslus ir išsikelti sau daugiau iššūkių (Parker & Wang, 2015), todėl iš esmės, proaktyvūs asmenys geriau atlieka ne tik pagrindines savo užduotis (Thompson, 2005), bet ir gali padaryti daugiau nei iš jų yra prašoma.

Literatūroje pabrėžiama, kad proaktyvus elgesys turi svarbų poveikį darbuotojų darbo rezultatams ir karjeros sėkmei (Fuller & Marler, 2009). Darbuotojai, kurie yra labiau proaktyvūs darbe, labiau linkę demonstruoti inovatyvų elgesį (Rank, Pace & Frese, 2004), kaip kad kūrybiškų idėjų generavimą (Herrmann & Felfe, 2014), tų idėjų siūlymą kitiems (Parker & Collins, 2010) ir jų įgyvendinimą (Binnewies & Gromer, 2012). Tyrimai parodė, kad skatinamas kalbėjimas (angl. *voice behavior*), išreiškiant naujas idėjas ar pasiūlymus, kaip pagerinti bendrą savo komandos ar organizacijos veiklą, numatė komandos narių norą reikšti mintis ir naujas idėjas, o tai pagerino komandos inovatyvumą (Guzman & Espejo, 2019). Proaktyvūs darbuotojai yra orientuoti į tikslus, linkę labiau ieškoti ateities plėtros galimybių, kelia klausimus ir pasiūlymus kaip tobulinti ir keisti darbo aplinką bei procesus (Grant & Ashford, 2008).

Proaktyvus elgesys yra siejamas su itin svarbiomis darbuotojui ir organizacijai pasekmėmis - pasitenkinimu darbu (Biesok & Wyrod-Wrobe 2017). Empiriniai duomenys rodo, kad proaktyvumas taip

pat padeda naujo darbo paieškose ir yra teigiamai susijęs su geresnėmis įsidarbinimo galimybėmis (Unsworth & Parker, 2003) bei tolimesne karjeros sėkme (Fuller & Marler, 2009). Taigi proaktyvus elgesys tampa vis svarbesniu elgesiu darbe, o proaktyviu elgesiu pasižymintys darbuotojai įgauna pranašumą darbo rinkoje. Pastebima, kad proaktyvus elgesys yra naudingas ne tik organizacijoms, bet ir pačiam darbuotojui bei turi teigiamų pasekmių jo paties gerovei, psichologinei būklei ir ateities perspektyvoms, kas dar labiau sustiprina būtinybę plačiau tyrinėti šį reiškinį.

1.2. Proaktyvi asmenybė ir proaktyvus darbuotojų elgesys

Aptarus proaktyvaus elgesio sampratą ir įvertinus proaktyvus elgesio aktualumą šiuolaikinėje organizacijų aplinkoje, labai svarbu suprasti, kas yra proaktyvus elgesys, ir kas yra proaktyvi asmenybė. Todėl būtina šias sąvokas patyrinėti šiek tiek plačiau. Neretai literatūroje šie iš pažiūros panašūs konceptai išsiskiria. Vieni autoriai labiau linkę tyrinėti asmenines savybes, tokias kaip proaktyvi asmenybė (Crant, 2000), kiti analizuoja iš elgesio formos perspektyvos, kaip kad proaktyvus elgesys (Bindl & Parker, 2010; Wu et al., 2018).

Proaktyvios asmenybės tyrimų padaugėjo po to kai Crant ir Bateman (1993) pristatė konstrukta, aprašantį proaktyvų elgesį, kaip padedantį įvertinti skirtumus tarp žmonių pagal tai, kiek jie yra linkę veikti, kad darytų įtaką savo aplinkai (cit. pagal Crant, 2000). Autoriai proaktyvią asmenybę apibrėžė, kaip turinčią stabilią tendenciją paveikti aplinkos pokyčius. Tačiau proaktyvumas gali būti ir nuo aplinkos priklausantis elgesys. Tai patvirtina daugelis pastarųjų dešimtmečių tyrimų (Bindl & Parker, 2010). Pastaruoju metu taip pat išryškėjo požiūris, sujungiantis šiuos du konstruktus. Todėl į proaktyvios asmenybės ir proaktyvaus elgesio konstruktus pradėta žiūrėti kaip į vientisus ir vienas kitą papildančius (Parker et al., 2006). Proaktyvi asmenybė negarantuoja, kad proaktyvus elgesys pasireikš (Fuller, Marler & Hester, 2006). Mokslininkai sutinka, kad asmenybė yra tik tolimas elgesio pirmtakas, todėl yra rekomenduojama, kad teoriniai modeliai apimtų konstrukcijas, kurios yra labiau artimos elgsenai (Waterwall, 2019).

Organizacijos gali daryti įtaką darbuotojų proaktyviam elgesiui per situacinius pokyčius. Tokie pokyčiai gali turėti įtakos net darbuotojams, kurie iš prigimties nėra proaktyvios asmenybės t.y. transformacinis vadovavimas (angl. *transformational leaders*) stilius, lanksti ir inovatyvi atmosfera gali padėti pakeisti darbuotojams būdingus asmenybės bruožus ir skatinti proaktyvų elgesį (McCormick et al., 2019). Autorių požiūriu organizacijos gali elgtis trejopai, siekdamos proaktyvaus darbuotojų elgesio: išsirinkti darbuotoją, kuris yra proaktyvus (asmeninė savybė); ugdyti transformacinį vadovavimą, kuris motyvuotų, įkvėptų ir skatintų proaktyvų elgesį arba kurti inovatyvų ir lankstų organizacijos klimata,

kuris sukurtų stiprų proaktyvumą, nepaisant darbuotojų individualių skirtumų (McCormick et al., 2019). Taip pat tyrimai parodė, kad darbuotojai, kurie yra mažiau žingeidūs ir turi mažiau pažinimo poreikio (angl. *need for cognition*), kas yra asmenybės savybė, dažniausiai yra mažiau linkę elgtis inovatyviai, tačiau pastebėta, kad tai galima kompensuoti didinant autonomiją jų darbe (Wu et al., 2014). Taigi, net jeigu darbuotojams trūksta atitinkamų savybių būti proaktyviems, tai gali kompensuoti teigiamai sukurta darbo aplinka, kuri skatina proaktyvumą.

Apibendrinant, galima teigti, jog suformavus ir užtikrinus atitinkamas sąlygas aplinkoje, darbuotojams, kuriems trūksta asmeninių savybių elgtis proaktyviai, gali elgtis proaktyviau. Požiūris į proaktyvumą kaip į asmenybės bruožą yra svarbus, tačiau mažai kintantis. Dėl to aktualu proaktyvumą laikyti elgesio būdu, kuris gali skirtis priklausomai nuo aplinkybių. Todėl požiūris į proaktyvumą ne tik kaip į nekintančią asmeninę savybę suteikia organizacijoms ir vadovams galimybę lengviau formuoti darbuotojų proaktyvumą tam tikrose situacijose (Parker & Wang, 2015). Taigi labai svarbu proaktyvų elgesį analizuoti kaip elgesio formą, tyrinėti aplinkybes, skatinančias ar slopinančias proaktyvumą, taip formuojant organizacijų aplinką, skatinančią proaktyvaus elgesio raišką.

1.3. Proaktyvus elgesys ir artimos sąvokos

Darbuotojai darbe gali būti proaktyvūs tam, kad pasiektų skirtingus tikslus, o tai lemia skirtingas proaktyvumo formas. Per pastaruosius kelis dešimtmečius daugybė mokslinių tyrimų buvo sutelkti į vieną ar keletą specifinių proaktyvumo rūšių, tokių kaip pokyčių inicijavimas, inovatyvumas, meistriškumas dirbti, kalbėjimo elgesys (Parker & Wang, 2015). Šie reiškiniai neretai yra tapatinami su proaktyvaus elgesio sąvoka, tačiau jie nėra vienareikšmiai. Toliau trumpai aptariami proaktyvaus elgesio ir šių konstrukto panašumai ir skirtumai. Inovatyvumas yra kūrybinių ir naujų idėjų generavimas (Frese & Fay, 2001), naudingų idėjų derinimas su ištekliais ir patirtimi bei tų idėjų įgyvendinimas naujuose procesuose ar produktuose (West & Anderson, 1996). Pavyzdžiui, naujų technologijų atradimas, naujų darbo metodų pritaikymas, investavimas ir išteklių užtikrinimas naujoms idėjoms įgyvendinti (Yuan & Woodman, 2010). Autoriai Unsworth ir Parker (2003) savo tyrimu siūlo, jog inovatyvus elgesys gali kilti ne tik darbuotojo iniciatyva, bet ir vykdant savo darbo funkcijas. Taigi autoriai siūlo į proaktyvų elgesį žiūrėti, kaip į labiau unikalų reiškinį, veikiamą darbuotojo asmeninės iniciatyvos, o ne aplinkos reikalavimų. Inovatyvus ir proaktyvus elgesys yra panašūs, tačiau inovatyvus elgesys yra daugiausia orientuotas į atliekamų veiksmų naujumą (Bindl & Parker, 2010), kitaip nei proaktyvus elgesys, kuris yra kur kas platesnė ir daugiau aprėpianti sąvoka. Proaktyvus elgesys literatūroje neretai yra maišomas ir su kalbėjimu, kuris yra elgesio veiksmas, įvykstantis be spaudimo, kai asmuo tikrai turi idėją ar

nuomonę, kuria galėtų pasidalinti, kad situacija būtų geresnė (Wong, Laschinger & Cummings, 2010). Kalbėjimo elgesys apibūdinamas, kaip idėjų iškėlimas net ir tuomet, kai jaučiamas bendradarbių ar vadovų nepritarimas (Crant, Kim & Wang, 2011). Taigi, kalbėjimas yra konstruktyvus savo idėjų iškėlimas, nuomonės išsakymas, norint pagerinti procesus ir darbo aplinką, o tai yra specifiška proaktyvaus elgesio forma (Morrison, 2011). Pilietiškasis elgesys organizacijoje (angl. *organizational citizenship behavior*) – tai savanoriška pagalba kitiems, kai nėra darbuotojų formalių vaidmens reikalavimų ar atlygio, tačiau vis dėlto prisidedama prie organizacijos efektyvumo (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Proaktyvumas neretai yra tapatinamas su pilietišku elgesiu organizacijoje (Bindl & Parker, 2010). Pilietiškasis elgesys labiausiai yra orientuotas į pagalbą bendradarbiams, nors su proaktyviu elgesiu konceptualiai yra skirtingos sąvokos, tačiau neretai empiriškai persidengia. Meistriškumas dirbti (angl. *job crafting*) tai veiksmai, kuriais darbuotojai keičia darbo užduočių ribas (užduočių pobūdį, atlikimo būdus), kognityvines darbo ribas (pvz., požiūrį į darbą, tarpasmenines sąveikas; Audenaert et al., 2020). Meistriškumas dirbti yra viena iš proaktyvaus elgesio formų (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010), kuri yra orientuota į save (Belschak & Den Hartog, 2010). Tokiu būdu individas pagerina savęs ir darbo atitikimą, peržiūri savo darbo prasmę ir pakeičia savo darbo identitetą (Niessen, Weseler & Kostova, 2016). Vadinasi, meistriškumas dirbti yra proaktyvus elgesys, kuriame darbuotojai individualiai prisiima aktyvią rolę požiūryje į darbą, inicijuoja į ateitį orientuotus veiksmus ir patys kuria norimas sąlygas (Bindl & Parker, 2010).

Apibendrinant, literatūroje galima sutikti platų spektrą su proaktyvumu susijusių, persipinančių konstrukčių. Aptarus svarbiausius jų, galima daryti išvadą, jog proaktyvus elgesys yra panašus, turintis daug bendrų bruožų, tačiau kur kas platesnis konstruktas apimantis inovatyvų, balso, pilietišką elgesį ir meistriškumą dirbti. Taigi, proaktyvus elgesys yra pasižymintis specifiniais tik jam būdingais bruožais, taip atskiriantis proaktyvų elgesio konstruklą nuo kitų elgesio formų.

1.4. Proaktyvų elgesį aiškinančios teorijos

Ilgą laiką proaktyvaus elgesio formos buvo tyrinėtos kaip atskiri konstruktai. Autoriai Parker ir Collins (2010) pirmieji atlikę literatūros analizę, sudarė modelį, kuriame sudėjo įvairias proaktyvaus elgesio formas ir suskirstė į aukštesnio lygio kategorijas (angl. *higher order category*). Taigi, suskirstė proaktyvų elgesį pagal elgesio formas: užduočių atlikimo proaktyvus elgesys, strateginis proaktyvus elgesys, asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys (Parker & Collins, 2010):

Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys (angl. *proactive work behavior*) – nukreiptas į vidinės organizacinės aplinkos kontrolę ir pokyčių įgyvendinimą, kurį sudaro: „pokyčių inicijavimas (angl.

taking charge), problemų prevencija (angl. *problem prevention*), asmeninės inovacijos (angl. *individual innovation*) ir kalbėjimas, išreiškiant naujas idėjas ar pasiūlymus“ (Parker & Collins, 2010, p. 44). Atitinkamai, ši dalis nukreipta į vidinės darbo aplinkos gerinimą, procedūrų gerinimą darbo vietoje, komunikavimą apie darbo problemas, net jei asmens požiūris skiriasi nuo kitų, taip pat naujų technikų, technologijų ir produktų idėjų teikimas bei pagrindinių darbe esančių nesėkmių priežasčių ieškojimas.

Strateginis proaktyvus elgesys (angl. *proactive strategic behavior*) –nukreiptas į platesnę organizacijos valdymo kontrolę, norą inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje, kurį sudaro: „organizacijos aplinkos stebėjimas (angl. *strategic scanning*), problemos išsprendimo tikimybės didinimas (angl. *issue selling credibility*), siekis atkreipti dėmesį į problemą, bei galimus tobulinimus“ (angl. *issue selling willingness*; Parker & Collins, 2010, p. 44). Strateginis proaktyvus elgesys yra susikoncentravęs į darbo aplinkos ir procesų gerinimą, tačiau labiau apima išorinę aplinką. Taigi ši dalis susijusi su aktyviu aplinkos stebėjimu, tam kad pamatyti kas gali daryti įtaką organizacijai ateityje, organizacijos dėmesio atkreipimas į pagrindines tendencijas, pokyčius ar įvykius, bei galimus tobulinimus.

Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys (angl. *proactive person-environment fit behavior*) –apima savęs ir situacijos keitimą, siekiant darbą pakeisti taip, kad jis geriau atitiktų asmens įgūdžius ir gebėjimus: „aktyvus darbuotojo inicijuotas grįžtamojo ryšio siekimas (angl. *feedback inquiry*), derybos su kitais dėl darbo ir užduočių priskyrimo bei rolei priskirtų vaidmenų (angl. *job change negotiation*), grįžtamojo ryšio stebėjimas t.y. stebėjimas koks elgesys yra skatinamas vadovo (angl. *feedback monitoring*), aktyvus išitraukimas į karjeros planavimą ir valdymą“ (angl. *carrer initiative*; Parker & Collins, 2010, p. 44). Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys skiriasi nuo anksčiau aptartų, kadangi yra nukreiptas į savęs ar situacijos keitimą.

Parker ir Collins (2010) iškėlė svarbų tyrimo klausimą ir atrado skirtumų tarp aptartų grupių. Panašų klausimą iškėlė Belschak ir Den Hartog (2010), tačiau daugiausia savo dėmesį (fokusą) orientuodami į tikslus, o ne turinį. Autoriai atrado ir patvirtino ankstesnių mokslininkų iškeltą teoriją (Grant & Ashford, 2008), kad proaktyvus elgesys gali būti skirstomas pagal numatytus tikslus, kurie yra skirstomi į savo, kolegų arba organizacijos poreikių patenkinimą (Belschak & Den Hartog, 2010). Autoriai siūlo, jog individas (orientacija į save), kiti žmonės (kolegos) ir organizacija yra skirtingi tikslai, į kuriuos gali fokusuotis darbuotojo proaktyvus elgesys.

Panašiai proaktyvaus elgesio kilmę tyrinėjo autoriai Parker, Bindl ir Strauss (2010), identifikuodami skirtingus proaktyvaus elgesio tikslus. Autoriai išskyrė tris motyvacinis procesus: galiu padaryti (angl. *can do*) – pirmiausia yra klausiamą, kodėl asmenys elgiasi proaktyviai; priežastis daryti

(angl. *reason to*) – priežastis daryti yra subjektyvus vertinimas, ar galima padaryti/veikti; energija daryti (angl. *energized to*) – nurodo aktyvų teigiamą poveikį, kurie skatina aktyvų tikslų generavimą ir palaiko tikslų siekimą (Parker et al., 2010). Autoriai siūlo labiau distalinius pirmtakus, įskaitant individualius skirtumus (pvz., asmenybės savybės, vertybės, žinios ir gebėjimai), taip pat vadovavimo, darbo dizaino ir tarpasmeninio klimato pokyčius, kurie daro įtaką proaktyvioms motyvacinėms būsenoms ir tokiu būdu skatina ar slopina proaktyvius tikslo procesus (Parker et al., 2010).

Taigi, aptarėme įvairias skirtingas proaktyvaus elgesio diferencijavimo ir grupavimo teorijas: remiantis funkcijomis (Parker & Collins, 2010), darbo rolių lygiu (Griffin, Neal & Parker, 2007), numatytus tikslus (Belschak & Den Hartog, 2010). Apžvelgus literatūrą, galima sakyti, kad proaktyvus elgesys yra daugiasluoksnis reiškiny, kurį neretai tampa sudėtinga apibrėžti į vieną ir nekintančią formą. Tačiau visgi, galima pastebėti, kad daugelis teorijų tarpusavyje persipina, neretai iš dalies sutampa. Literatūroje pastebima, kad labiausiai vertinama ir plačiausiai naudojama teorija yra Parker ir Collins (2010), kurioje yra išskirta 11 proaktyvaus elgesio formų ir sugrupuota į tris kategorijas: užduočių atlikimo, strateginis bei asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys. Kuriant šią teoriją ir proaktyvaus darbuotojų elgesio skalę, kurią sudaro 34 teiginiai, autoriai rėmėsi plačia literatūros analize, apjungė kitų autorių sukurtas teorijas ir skales. Todėl toliau šiame darbe naudosime ir remsimės Parker ir Collins (2010) proaktyvaus elgesio vertinimo teorija.

1.5. Proaktyvaus elgesio prielaidos

Pasak autorių, tiriant proaktyvų elgesį darbe, būtina atsižvelgti ir į socialinį kontekstą bei asmeninių savybių sąveiką (Bohlmann & Zacher, 2020). Nors anksčiau jau aptarėme, jog proaktyvi asmenybė yra svarbus veiksnys formuotis proaktyviam elgesiui (Parker et al., 2006), tačiau būtina atkreipti dėmesį ir į socialinius demografinius veiksnius, kaip amžius, lytis, socialinė aplinka ir kitus galimus veiksnius. Kalbant apie proaktyvaus darbuotojų elgesio ir amžiaus sąsajas, literatūroje nėra vienareikšmiškos nuomonės. Vieni autoriai pastebi nereikšmingą koreliaciją tarp amžiaus ir proaktyvumo (Harvey, Blouin & Stout, 2006), o kiti - visai nerodo jokių ryšių (Zacher & Kooij, 2017). Tačiau yra autorių, kurie amžiaus skirtumus tyrinėjo per skirtingus proaktyvaus elgesio pasireiškimus. Autoriai teigia, jog jaunesni darbuotojai sutelkia dėmesį į karjerą, kai vyresnio amžiaus darbuotojai turi generatyvesnių motyvų (Kanfer & Ackerman, 2004). Panašiai atrado ir kiti autoriai, kurie tarp proaktyvios asmenybės ir jaunesnių tyrimo dalyvių rezultatų pastebėjo teigiamesnę ryšį nei vyresnių dalyvių (Bertolino, Truxillo & Fraccaroli, 2011). Galimas šių išvadų paaiškinimas yra tas, kad darbuotojo proaktyvumas gali sukelti skirtingas elgesio apraiškas, priklausomai nuo individo karjeros stadijos. Kiti

autoriai, tyrinėdami ryšį tarp amžiaus, lyties ir galimų motyvų pastebėjo, jog proaktyvus elgesys motyvuotas pasiekimais buvo labiau priskirtas jaunesniems darbuotojams (Bohlmann & Zacher, 2020). Todėl kitų žmonių požiūrį į darbuotojo proaktyvų elgesį greičiausiai formuoja asmeninės darbuotojo charakteristikos ir su tuo susiję lūkesčiai. Jų išvados rodo, kad tiriant proaktyvų elgesį darbe, reikia atsižvelgti į socialinį kontekstą ir asmeninių savybių sąveiką, kadangi didelę įtaką darbuotojo proaktyviam elgesiui gali daryti tam tikrai amžiaus grupei keliami lūkesčiai. Proaktyvaus elgesio ir lyties tyrimų rezultatai taip pat yra ganėtinai nevienareikšmiški. Keli tyrimai nerado jokio ryšio tarp lyties ir proaktyvaus elgesio (Bindl & Parker, 2010; Crant et al., 2011; Janssen & Gao, 2015; Shirandula, Cheloti-Mapelu & Sepula, 2017), kiti pastebėjo didesnę proaktyvumą vyrų imtyje (Clarke & Sulsky, 2017) arba, kad vyrai dažniau išreiškia susirūpinimą problemomis darbe (Van Dyne & LePine, 1998), dar kiti autoriai pastebėjo mažesnę moterų kalbėjimo elgesį darbe lyginant su vyrais (Eibl, Lang & Niessen, 2020). Proaktyvaus elgesio, kurio tikslas yra pasiekimai, labiausiai tikimasi iš vyrų, o proaktyvus elgesys kilęs iš geranoriškumo, labiau siejamas su moterimis (Bohlmann & Zacher, 2020). Autoriai kelia prielaidą, kad proaktyvus darbuotojų elgesys gali būti veikiamas visuomenės formuojamų lūkesčių. Pavyzdžiui, visuomenė tikisi, kad moterys bus mažiau proaktyvios ir inovatyvios, nes suprantama, kad proaktyvus elgesys, kaip naujovės, yra rizikingas (Millward & Freeman, 2002). Nors dauguma tyrimų skirtumų tarp demografinių charakteristikų (amžius, lytis) ir proaktyvaus elgesio išraiškos nepastebi, tačiau yra tyrimų, kuriuose reikšmingi proaktyvaus elgesio skirtumai išryškėja, todėl demografinės charakteristikos kaip veiksniai, gali turėti įtakos proaktyviam elgesiui darbe.

Anksčiau aptartuose tyrimuose matyti, kad kitų žmonių lūkesčiai ir socialiniai ryšiai turi įtakos darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimui. Autoriai pastebėjo, jog organizacijos parama (Kanten & Ulker, 2012), pasitikėjimas bendradarbiais (Parker et al., 2006), palaikanti komanda (Griffin et al., 2007; Parker et al., 2010) vadovo parama darbe (Belschak & Den Hartog, 2010; Strauss, Griffin & Rafferty, 2009; Schmitt et al., 2016) gali skatinti darbuotojus elgtis proaktyviai. Darbuotojai linkę būti labiau proaktyvūs, kai yra patenkinami pagrindiniai kompetencijos poreikiai – autonomija ir priklausymo jausmas (Van den Broeck et al., 2010b). Taigi autonomija darbe (Parker et al., 2006; Shin & Kim, 2015), grįžtamasis ryšys ir darbo įvairovė (Salanova & Schaufeli, 2008) gali pastiprinti proaktyvų elgesį darbe. „Proaktyvų elgesį gali pastiprinti ne tik teikiami darbo ištekčiai – autonomija ir grįžtamasis ryšys, bet ir darbo reikalavimai – protinis ir emocinis krūvis“ (Miselytė ir kt., 2019, p. 20). Darbo stresoriai, laiko spaudimas ir situacijos apribojimai, gali skatinti, o ne slopinti proaktyvumą (Parker & Wang, 2015), Vis dėl to kituose tyrimuose pastebimas neigiamas laiko spaudimo darbe poveikis proaktyviam elgesiui (Urbach & Weigelt, 2019). Taigi autoriai vertina, jog konteksto reikšmės tyrimai yra labai svarbūs,

siekiant suprasti darbuotojų proaktyvaus elgesio prielaidas (Bindl & Parker, 2010). Tuo pat metu pripažįsta, jog šis reiškinys yra tirtas nepakankamai (Fritz & Sonnentag, 2009).

Apžvelgus tyrimus galima teigti, kad proaktyviam darbuotojų elgesiui įtakos gali turėti demografiniai bei kontekstiniai veiksniai. Mokslinėje literatūroje nėra sutariama dėl amžiaus ar lyties poveikio proaktyviam darbuotojų elgesiui. Taip pat pastebima, jog darbo charakteristikų poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui yra vertinamas nevienareikšmiškai. Darbo ištekliai neabejotinai teigiamai veikia proaktyvaus elgesio raišką, tačiau dėl darbo reikalavimų poveikio yra nesutariama (Demerouti et al., 2001). Kadangi darbo charakteristikos gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių darbuotojo proaktyviam elgesiui, labai svarbu išsamiau tyrinėti darbo reikalavimų ir išteklių sąveiką su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Dėl šių priežasčių toliau apžvelgsime reikšmingiausias darbo charakteristikų modelius, bei mokslinę literatūrą, tyrinėjusią darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajas.

1.6. Darbo charakteristikų samprata

Atsižvelgiant į naują ir šiuolaikišką darbo kontekstą, organizacijoms labai svarbu apsvarstyti, kaip efektyviai planuoti darbą, kad darbuotojai galėtų greičiau prisitaikyti prie pokyčių ir labiau įsitraukti į darbą (Parker et al., 2010). Pasak autorių, norint tai pasiekti, reikia, kad organizacijos darbuotojai būtų motyvuoti ne tik savęs suvokimu (gyvenimo vertybėmis ir pan.), bet ir kontekstinėmis organizacijos sąlygomis. Literatūroje, nagrinėjančioje proaktyvų elgesį, labai dažnai tyrinėjami tiesioginiai ryšiai su darbo charakteristikomis. Darbo charakteristikos gali būti apibrėžtos kaip vidiniai darbo aspektai, susiję su darbe esančiu turiniu ir sąlygomis (Hackman & Oldham, 1975). Taigi, darbo charakteristikos yra darbo bruožai, galintys turėti motyvacinę funkciją darbuotojams. Darbo konteksto tyrimai nagrinėjami jau pastaruosius keturis dešimtmečius, tačiau bendro teorinio sutarimo vis dar nėra pasiekta, o nuolat besikeičianti darbinė aplinka reikalauja vis platesnių ir tarpdisciplininių tyrimų (Grant et al., 2010a). Siekiant geriau suprasti darbo charakteristikų vaidmenį, labai svarbu yra apžvelgti teorinius modelius, tyrinėjančius darbo aplinkos ir konteksto reikšmę darbuotojų elgesiui.

Pasak Morgeson ir Champion (2003), ankstyviausią darbo charakteristikų sampratą pristatė **Turner ir Lawrence (1965)**, kurie iš esmės atskleidė, kad reikalingi bruožai, tokie kaip autonomija ir atsakomybė, yra susiję su pasitenkinimu darbu (Parker, Morgeson & Johns, 2017). Šis tyrimas svarbus tuo, kad tapo pagrindu kitam 1975 metais autorių **Hackman ir Oldham** sukurtam darbo charakteristikų modeliui. Autoriai teigia, kad yra svarbios penkios darbo charakteristikos: įgūdžių įvairovė, užduoties identiškumas, užduoties reikšmingumas, autonomija ir grįžtamasis ryšys (Hackman & Oldham, 1975).

Taigi anot autorių, užtikrinus darbo charakteristikas, galima sudaryti teigiamas kognityvines, psichologines ir emocines sąlygas darbui. Autorių iškeltoje teorijoje teigiama, kad kognityvinė būseną suformuos teigiamą požiūrį į veiklą, pavyzdžiui, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Hackman & Oldham, 1975). Taigi modelis padeda geriau suprasti darbuotojų motyvavimo, darbo rezultatų ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas. Nepaisant kritikos, darbo charakteristikų modelis daugelį metų buvo dominuojantis darbo dizaino modelis ir vis dar yra labai įtakingas bei plačiai naudojamas (Morgeson & Campion, 2003).

Kitas darbo charakteristikų modelis yra autoriaus **Karasek (1979)** Reikalavimų – kontrolės modelis (angl. *Demands – Control Model*) sukurtas psichosocialinių darbo sąlygų tyrinėjimo kontekste. Karasek modelis teigia, jog stresą darbe sukelia du pagrindiniai darbo aplinkos veiksniai: darbo reikalavimai ir darbe esanti kontrolė. Darbuotojo turima kontrolė apibrėžiama kaip darbuotojo galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir šiame modelyje užima svarbią vietą (Karasek, 1979). Šio modelio pagrindinė idėja yra ta, jog dideli psichologiniai reikalavimai kelia pavojų darbuotojų sveikatai, ypač kai darbuotojai turi mažai kontrolės savo darbo sąlygoms (maža sprendimų laisvė). Kai yra aukšti reikalavimai, taip pat aukšta sprendimų laisvė, vyksta psichologinis augimas, profesinis tobulėjimas, auga darbuotojo kompetencija (Jacobs et al., 2013). Taigi, darbuotojų emocinei būklei, gerovei bei tobulėjimui įtakos turi skirtingas darbo reikalavimų ir galimybės kontroliuoti aplinką santykis.

Autoriaus **Siegrist (1996)** išvystytas Pastangų – apdovanojimų – neatitikimo modelis (angl. *Effort-reward-imbalance model*), kuriame pabrėžiama labiau apdovanojimų, o ne kontrolės svarba. Tai yra teorinis modelis, kuris yra plačiai naudojamas vertinant suvokiamo psichosocialinio darbo streso ir sveikatos sąsajas, nustatant neatitikimą tarp darbo reikalavimų (pastangų) ir naudos (atlygio) darbo aplinkoje (Van Vegchel et al., 2005). Taigi, atitikimo tarp pastangų ir atlygio (užmokestis, paaukštinimas, karjeros galimybės ir pan.) trūkumas veda prie didžiulio patiriamo streso (Bakker & Demerouti, 2014).

Įkvėpti ankstesnių tyrimų, **Demerouti ir Bakker**, 2001 metais sukūrė darbo reikalavimų ir išteklių modelį (angl. *Job demands and resources model*, Demerouti et al., 2001), kuriame yra pateikti du svarbūs laimėjimai, lyginat su Karasek (1979) sukurtu modeliu. Autorius, pripažino, kad be kontrolės ir palaikymo (pvz., apdovanojimas), kiti darbo bruožai, kaip darbo ištekliai gali vaidinti svarbią rolę atremiant darbo reikalavimus, skatinti augimą ir pasiekimus (Parker et al., 2017). Nors iš pradžių modelis buvo naudojamas perdegimo (angl. *burnout*) priežasčių paaiškinimui (Demerouti et al., 2001; Van Den Broeck et al., 2010b), vėliau jis tapo plačiai naudojamas kaip pagrindas santykio tarp darbo charakteristikų ir darbuotojų gerovės tyrimui, kaip įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu (Bakker & Demerouti, 2008; De Beer, Tims & Bakker, 2016). Darbo reikalavimų

ir išteklių modelis teigia, kad kiekviena profesija turi dvi aukštesnės darbo charakteristikų kategorijas: darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Darbo reikalavimai gali kelti įtampą ir turėti neigiamą poveikį rezultatams, tačiau darbo ištekliai padeda patenkinti darbo reikalavimus ir motyvuoja darbuotojus, palengvindami darbo rezultatus (Bakker & Demerouti, 2007, 2014, 2017). Darbo ištekliai gali sušvelninti neigiamą darbo reikalavimų poveikį, o tuo tarpu darbo reikalavimai gali stiprinti teigiamą darbo išteklių įtaką (Van Veldhoven et al., 2015). Nors organizacijų galimybės riboti darbo reikalavimus gali būti ribotos, Dreison ir kt. (2016) tyrimo išvados rodo, kad pagrindinių darbo išteklių didinimas gali būti perspektyvi alternatyva.

Anksčiau aptarti Reikalavimų – kontrolės (Karasek, 1979) ir Pastangų – apdovanojimų – neatitikimo (Siegrist, 1996) modeliai labai skyrėsi nuo pradinio Darbo reikalavimų ir išteklių modelio tuo, kad į juos yra įtrauktas tik ribotas darbo reikalavimų ir išteklių skaičius kaip darbo stresorių rodikliai (Bakker & Demerouti, 2017). Taip pat per mažai dėmesio yra skiriama darbo ištekliams ir jų motyvuojamam potencialui (Bakker & Demerouti, 2014). Hackman ir Oldham (1975) darbo charakteristikų modelyje, atvirkščiai, neatsižvelgiama į darbe esantį stresą ar darbo reikalavimus. Taigi iš esmės darbo reikalavimų ir išteklių teorija apjungia dvi tyrimų tradicijas ir siekia paaiškinti, kaip darbo reikalavimai ir ištekliai turi išskirtinį poveikį stresui ir motyvacijai (Bakker & Demerouti, 2014). Pastebima, jog modelis, kitaip nei kiti, įtraukia platų spektrą darbo reikalavimų ir išteklių. Todėl anot autorių yra lankstesnis ir gali būti pritaikytas daug įvairesnėms darbo sąlygoms, kadangi palikta vietos plėsti (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Tokiu būdu darbo reikalavimų modelis tapo pirmaujančiu darbo charakteristikų ir darbuotojų gerovės tyrimų modeliu dvidešimt pirmame amžiuje (Schaufeli & Taris, 2014). Dėl to šiame darbe remsimės autorių Bakker ir Demerouti (2017) darbo reikalavimų ir išteklių modeliu. Toliau apžvelgsime literatūroje dažniausiai sutinkamus darbo reikalavimus ir išteklius bei jų sąsajas su proaktyviu darbuotojų elgesiu.

1.7. Darbo reikalavimų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos

Darbo reikalavimai apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja nuolatinių fizinių ir psichologinių pastangų ir kurie yra asocijuojami su tam tikrais fiziologiniais ir psichologiniais kaštais (Bakker & Demerouti, 2018; Demerouti et al., 2001). Darbo reikalavimus sudaro: darbo tempas, darbo krūvis, kognityviniai reikalavimai ir pan. Autoriai Schaufeli ir Bakker (2004) darbo reikalavimus suskirstė į kiekybinius (spaudimas ir darbo krūvis) ir kokybinius (emocinės pastangos, kurių iš darbuotojo pareikalauja darbas). Autorių Haan ir Hong (2015) tyrimo rezultatas atskleidė, kad kiekybiniai darbo reikalavimai nesusiję su proaktyviu elgesiu, o

kokybiniai darbo reikalavimai turėjo teigiamą ryšį su proaktyviu elgesiu. Taigi, darbo reikalavimai gali atlikti motyvacinį vaidmenį. Šį teiginį patvirtina tyrimai, kur darbo reikalavimai (darbo krūvis, kognityviniai reikalavimai) yra susiję su teigiamais rezultatais įsitraukimu į darbą (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005). Taigi, mokslininkai pastebėjo, jog darbo reikalavimai kartais yra vertinami neigiamai, kaip kliūtis arba teigiamai – kaip iššūkiai (LePine, Podsakoff & LePine, 2005; Searle & Auton, 2015). Prie teigiamų iššūkių, kurie, anot autorių, padeda geriau atlikti darbą, yra priskiriami darbo krūvis, laiko spaudimas ir pan. Prie darbo iššūkių, kurie kenkia rezultatams yra priskiriami rolės konfliktai, rolės perpildymas ir pan. Tačiau kiti autoriai tokį skirstymą kritikuoja, kadangi buvo pastebėta, kad atitinkamose situacijose darbo iššūkiai gali pavirsti į darbo kliūtis (Bakker & Sanz-Vergel, 2013).

Autoriai Tadić, Bakker ir Oerlemans (2015) teigia, jog darbuotojai dirba geriau, kai darbo reikalavimų iššūkiai, tokie kaip darbo krūvis, derinami su dideliais darbo ar asmeniniais ištekliais. Nors laiko spaudimas gali būti iššūkių stresorius, tačiau tuo pačiu metu laiko spaudimas yra teigiamai susijęs su patiriama įtampa (Prem et al., 2018), kuri gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojui. Autoriai, tyrę laiko spaudimą ir proaktyvų elgesį, trijų savaitių laikotarpyje, nustatė, kad eigoje dėl laiko spaudimo proaktyvaus elgesio darbe bus mažiau (Urbach & Weigelt, 2019). Autoriai Ohly, Sonnentag ir Pluntke (2006) nustatė, jog laiko spaudimas yra reikšmingas proaktyviam elgesiui – mažas ir labai didelis laiko spaudimas slopina proaktyvaus elgesio tipą – inovatyvų elgesį, o vidutinio lygio laiko spaudimas yra optimalus elgtis inovatyviai. Kitame tyrime nustatyta, kad kai darbuotojai patiria laiko spaudimą, jie labiau linkę į naujoves (Wu et al., 2014). Tai ypač būdinga tiems, kurie turi didelį pažinimo poreikį ir kuriuos gali paskatinti iššūkiai. Taigi, darbo veiksniai, tokie kaip laiko spaudimas ir situacijos suvaržymai, darbo reikalavimų ir proaktyvaus elgesio sąsajose yra tyrinėti plačiausiai. Nors dažniausiai pastebimas teigiamas laiko spaudimo poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui, tačiau pastebimas ir neigiamas poveikis, kuomet laiko spaudimo kiekis yra per didelis. Vienas naujesnių tyrimų atskleidė, jog proaktyvų elgesį gali paskatinti darbo reikalavimai: „emocinis krūvis tiesiogiai teigiamai prognozuoja užduočių atlikimo proaktyvų elgesį, o protinis krūvis per įsitraukimą į darbą prognozuoja strateginį ir užduočių atlikimo proaktyvų elgesį“ (Miselytė ir kt., 2019, p. 19). Taip pat minėti autoriai rado ryšį tarp darbo tempo ir darbo apimties bei užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio. Taigi, nors ir buvo rasta darbo reikalavimų teigiama įtaka proaktyvumui, tačiau toks atradimas iš esmės yra prieštaraujantis darbo reikalavimų ir išteklių modeliui (Bakker & Demerouti, 2017) ir anot autorių toks darbo reikalavimų optimalus lygis turėtų būti nagrinėjamas plačiau. Savo tyrime Demerouti ir kt. (2001) išbandė darbo reikalavimų išteklių modelį ir atrado, kad darbo reikalavimai (fiziniai poreikiai, laiko spaudimas, pamaininis darbas) yra siejami su išsekimu, o darbo išteklių trūkumas (darbo našumas, kontrolė,

dalyvavimas priimant sprendimus, socialinė parama) yra susijęs su prastu įsitraukimu į darbą. Hakanen, Bakker ir Schaufeli (2006) tyrimas atskleidė panašius rezultatus, kur darbo reikalavimai, veikiant perdegimui buvo susiję su sveikatos problemomis. Remiantis šiais tyrimais, darbo reikalavimai yra siejami su neigiamomis pasekmėmis kaip išsekimas ir tokiu būdu gali labiau slopinti aktyvų darbuotojo elgesį, kaip kad proaktyvumą. Tačiau tyrimų, nagrinėjusių neigiamą darbo reikalavimų poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui yra nepakankamai, taip pat trūksta tyrinjamų darbo reikalavimų įvairovės.

Apibendrinant, darbo reikalavimus galime vertinti kaip prielaidą darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimui. Tačiau literatūroje pastebima darbo reikalavimų aiškios klasifikacijos stoka. Tyrimai atskleidžia, kad laiko spaudimas yra iššūkių reikalavimas ir skatina proaktyvumą, tačiau nemažai tyrimų pastebi priešingą efektą – proaktyvaus elgesio sumažėjimą. Darbo reikalavimų teigiamas poveikis proaktyviam elgesiui prieštarauja darbo reikalavimų ir išteklių modeliui (Bakker & Demerouti, 2017), kuriame darbo reikalavimai neigiamai veikia pageidaujamą darbuotojų elgesį. Taip pat literatūroje pastebėta darbo reikalavimų įvairovės stoka, nagrinėjant ryšį su proaktyviu elgesiu. Todėl šiame darbe nagrinėsime mažiau tyrinėtus darbo reikalavimus: darbo krūvį, emocinius ir kognityvinius reikalavimus.

1.8. Darbo išteklių ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajos

Darbo ištekliai apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie mažina darbo reikalavimus ir su jais susijusius fiziologinius bei psichologinius kaštus, yra naudingi siekiant darbo tikslų ir skatinantys asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001). Darbo išteklius sudaro: autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo, bendradarbių parama ir pan. Darbo ištekliai yra susiję su tuo, kiek darbdavys sudaro tinkamas sąlygas ir galimybes darbuotojams (Rothmann et al., 2006). Taigi darbo ištekliai yra susiję ne tik su darbo reikalavimų neigiamo poveikio slopinimu, bet ir yra svarbūs asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui. Darbo ištekliai apima veiksnius, turinčius motyvacinį poveikį darbuotojams (Messmann et al., 2017). Apžvalginiam tyrimo autoriai Bakker ir Demerouti (2007) pasiūlė, kad darbo ištekliai būtų išdėstyti keturiais lygmenimis: 1) organizacija (darbo užmokestis, karjeros galimybės ir pan.); 2) socialiniai santykiai (kolegų palaikymas ir pan.); 3) darbo organizavimas (vaidmens aiškumas ir pan.); ir 4) užduotys (įgūdžių įvairovė, grįžtamasis ryšys ir pan.). Kitame tyrimo buvo išskirta, kad darbo ištekliai atlieka arba vidinį motyvacinį vaidmenį, kuris ugdo darbuotojų augimą, mokymąsi ir tobulėjimą, arba išorinį motyvacinį vaidmenį, kuris yra svarbus siekiant darbo tikslų (Schaufeli & Bakker, 2004).

Autoriai pastebėjo, jog darbo išteklių trūkumas (grįžtamasis ryšys, darbo kontrolė, dalyvavimas priimančiais sprendimais, socialinė parama) yra susijęs su ištraukimo sumažėjimu (Demerouti et al., 2001). Užduoties lygio darbo ištekliai (meistriškumas, pasididžiavimas profesija ir teigiami atsiliepimai) numatė darbuotojų ištraukimą į darbą, o tai – asmeninę iniciatyvą trijų metų bėgyje (Bakker & Demerouti, 2017). Autorės Miselytė ir kt. (2019) taip pat atrado, jog ištraukimas į darbą yra tarpininkas darbo charakteristikoms, numatant proaktyvaus elgesio tipus. Darbo ištekliai turi tiesioginių svarbių sąsajų su proaktyviu elgesiu. Autoriai Ohly ir kt. (2006) pastebėjo, jog darbo kontrolė yra stipriausias kūrybiškumo, inovatyvumo ir asmeninės iniciatyvos prediktorius. Frese ir Fay (2001) nustatė, jog darbo kontrolė, darbo sudėtingumas ir palaikymas kelia darbuotojų asmeninės iniciatyvos lygį. Labiau praturtintas darbas (darbo kontrolė, darbo įvairovė) gali sukelti teigiamus, energingus ir įkvėptus jausmus, kurie veikia proaktyvų elgesį (Salanova & Schaufeli, 2008). Pastebima, jog literatūroje gausiai nagrinėjama darbo kontrolės ir proaktyvaus elgesio darbe sąsajos. Dėl to šiame darbe apsisistosime ties mažiau tyrinėjama darbo ištekliais: autonomija, grįžtamojo ryšio ir socialine parama.

Bendradarbių (Griffin et al., 2007) ar organizacijos (Caesens et al., 2016; Kanten & Ulker, 2012) palaikymas yra teigiamai susijęs su proaktyvaus elgesio pasireiškimu darbe. Esant palaikančiai aplinkai, kurioje darbuotojai yra drąsinami, labiau tikėtinas proaktyvus elgesys (Parker et al., 2010). Pasitikėjimas bendradarbiais susijęs su proaktyvumu, kadangi sustiprina atsakomybės jausmą darbe (Parker et al., 2006). Socialinio konteksto veiksniai (lyderis, komanda, organizacija) daugiausia daro įtaką formuojant darbuotojų proaktyvumą (Cai et al., 2019). Taigi, norėdami daryti poveikį aplinkai ir inicijuoti pokyčius, darbuotojai turi ieškoti paramos, bendradarbiauti ir kurti ryšius su kitais. Autoriai, nagrinėję socialinės paramos formas teigia, kad organizacijos, vadovo ir kolegų parama padeda numatyti į pokyčius orientuotą proaktyvų elgesį konkrečiai užduočių atlikimo proaktyvų elgesį (Chiaburu, Lorinkova & Van Dyne, 2013). Pokyčiai, siekiant pagerinti komandos efektyvumą, labiau tikėtini palaikančiose komandose (Griffin et al., 2007). Kiti autoriai, nors ir rado ryšį tarp bendradarbių palaikymo ir proaktyvaus elgesio rūšies pokyčių inicijavimo, tačiau buvo nustatyta menka prognostinė reikšmė (Love & Dustin, 2014). Šiam tyrimui antrina kiti autoriai, kurie teigia, jog kolegų parama neprognozuoja proaktyvaus elgesio (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2018). Tad, galime pastebėti, jog literatūroje autoriai socialinę paramą vertina labai nevienareikšmiškai, tyrinėjami skirtingi socialinės paramos aspektai, vertinamos skirtingos proaktyvaus elgesio formos.

Grįžtamasis ryšys – tai darbuotojo gaunama informacija apie savo darbo efektyvumą, atlikimo kokybę ir stipriausias savo savybes (Bakker & Demerouti, 2014; Hackman & Oldham, 1976). Autoriai, tyrinėję darbo išteklių reikšmę darbuotojui, atrado, jog teigiamas grįžtamasis ryšys numato ištraukimą į

darbą, o šis – asmeninę iniciatyvą ir inovatyvumą (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Panašų atradimą padarė ir kiti autoriai pastebėję, jog grįžtamasis ryšys ir darbo įvairovė skatina proaktyvų elgesį per įsitraukimą į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008). Strateginį proaktyvų elgesį teigiamai prognozuoja autonomija ir grįžtamasis ryšys, o asmens ir aplinkos dermės elgesį numato grįžtamasis ryšys (Miselytė ir kt., 2019). Taigi, nors grįžtamasis ryšys tyrimų gausa nepasižymi, iš literatūros analizės matome, kad autoriai sutaria dėl grįžtamojo ryšio reikšmės proaktyviam elgesiui, tačiau iki galo nėra aiškus grįžtamojo ryšio pasireiškimas skirtingoms proaktyvaus elgesio formoms.

Autonomija darbe – tai darbdavių suteikiamas didesnis savarankiškumas ir veiksmų laisvė, atliekant užduotis (Morgeson et al., 2005). Autonomija turi teigiamą ir reikšmingą sąsają su proaktyviu elgesiu (Ismail, Nowalid & Bakar, 2016; Ismail et al., 2018; Parker et al., 2006), taip pat prognozuoja proaktyvų elgesį per suvokiamą elgesio kontrolę ir ketinimus (Shin & Kim, 2015) bei turi ryšį su inovatyviu elgesiu (De Spiegelaere et al., 2014). Autoriai, tyrinėję ir karjeros proaktyvų elgesį, pastebėjo, jog darbuotojai, dirbdami aukštą autonomiją turinčiuose darbuose, pasižymėjo stipresniu karjeros įsipareigojimu ir labiau į karjerą orientuotu proaktyviu elgesiu (Wu et al., 2018). Nustatyta, kad autonomija yra teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą, o tai numato proaktyvaus elgesio formas: asmenines inovacijas ir kalbėjimą (Eyiusta, 2015). Autorės Miselytė ir Bagdžiūnienė (2018) atrado, jog būtent užduočių atlikimo proaktyvų elgesį prognozuoja darbe suteikiama autonomija.

Apibendrinant, darbo išteklius galime vertinti kaip prielaidą darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimui. Literatūroje trūksta vieningo darbo išteklių klasifikavimo ir yra gausus skirtingų darbo išteklių tyrinėjimas. Galima pastebėti, jog visi trys darbo ištekliai: socialinė parama, grįžtamasis ryšys ir autonomija reikšmingai susiję su darbuotojų proaktyviu elgesiu. Tačiau socialinės paramos poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui tyrimuose nėra vienareikšmiškas ir reikalauja daugiau tyrimų. Taip pat pastebima, kad darbo ištekliai turi sąsają su labai skirtingais proaktyvaus elgesio tipais. Todėl nevienareikšmiškos autorių išvados ir aiškaus darbo išteklių (socialinė parama, grįžtamasis ryšys ir autonomija) vaidmens skirtingiems proaktyvaus elgesio tipams nebuvimas, skatina nagrinėti minėtų darbo išteklių ir proaktyvaus elgesio ir jo tipų sąsajas.

1.9. Pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas kaip maloni ir teigiama emocinė būseną, kuri daro įtaką žmogaus vertinimui ir požiūriui į darbą bei savo pareigas (Judge, Heller & Mount, 2002). Pasitenkinimas darbu taip pat gali būti vertinamas kaip darbuotojo nuostata arba nuostatų rinkinys darbo atžvilgiu į vieną ar daugiau jo aspektų (Weiss, 2002). Šie aspektai gali būti vertinami kaip vidiniai arba

išoriniai. Vidinis pasitenkinimas reiškia pasitenkinimą darbo charakteristikomis, o išorinis – pasitenkinimą, kurį gali gauti atlikdami savo darbą. Literatūroje, pasitenkinimo darbu kilmė dažniausiai išskiriama į dvi grupes: asmenines darbuotojų charakteristikas ir darbo charakteristikas. Autorius Steijn (2004) pastebi, jog kintamieji susiję su darbo kontekstu ir organizacija yra kur kas svarbesni veiksniai pasitenkinimui darbu. Autoriai Hirschfeld (2000) dviejų veiksnių pasitenkinimo darbu teorijoje teigia, kad pasitenkinimą darbu iššaukia veiksniai vadinami motyvatoriais (tobulėjimo, paaukštinimo galimybė, pasiekimų pripažinimas ir pan.), kai nepasitenkinimą – higieniniai (darbo sąlygos, atlyginimas ir pan.). Net ir nesant motyvatorių, darbuotojai atliks savo darbą, tačiau jei motyvatorių bus, darbuotojai dės daugiau pastangų ir tikimasi, jog viršys minimalius darbo reikalavimus. Taigi, pasitenkinimas darbu yra svarbus gerovės darbe rodiklis ir yra susijęs su daugeliu esminių organizacijų aspektų – įsipareigojimu organizacijai, motyvacija, darbo atlikimu, proaktyviu darbuotojų elgesiu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017; Davar & Bala, 2012; Judge et al., 2017; Springer, 2011), todėl yra labai svarbu suprasti elementus, kurie gali turėti įtakos pasitenkinimui darbu.

1.10. Darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu bei proaktyvaus elgesio sąsajos

Darbo aplinka gali būti praturtinta per darbo charakteristikas tam, kad didintų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Grant, Fried & Juillerat, 2010b). Darbo charakteristikos gali numatyti depresiją ir pasitenkinimą darbu (Steyn & Vawda, 2014). Buvo nustatyta, kad darbo charakteristikos reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, o didžiausias ryšys yra su užduoties tapatumu (angl. *task identity*; Andrew et al., 2016). Tyrimas, analizavęs veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu, patvirtina teiginį, kad darbo ištekliai gali skatinti pasitenkinimą darbu (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, anot autorių, yra įdomus darbas, geri santykiai su vadovais ir kolegomis, aukštesnis atlyginimas ir savarankiškumas. Kiti autoriai nurodo, kad būtent socialinė parama yra teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu (Janssen et al., 2004). Autoriai Schaufeli, Bakker ir Van Rhenen (2009) ištyrė, kad darbo ištekliai pagerino pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą ir vidinę darbo motyvaciją. Taip pat atkreipiamas dėmesys į darbo reikalavimų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Podsakoff, LePine ir LePine (2007) teigia, kad iššūkius keliantys darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu. Panašias išvadas matome vėlesniuose tyrimuose, kurie nustatė, jog iššūkius keliantys darbo reikalavimai, susiję su dėstymu universitete, gali turėti teigiamą poveikį mokytojų gerovei (Han et al., 2020). Tačiau yra tyrimų, kurių rezultatai rodo neigiamą darbo reikalavimų įtaką pasitenkinimui darbu. Autorių Han ir kt. (2019) išvados rodo, kad darbo reikalavimai gali sumažinti pasitenkinimą darbu, sumenkindami įsitraukimą į darbą. Darbo reikalavimai (mokymo reikalavimai,

nauji iššūkiai) sumažino universiteto dėstytojų pasitenkinimą darbu, tarpininkaujant emociniam išsekimui, o darbo ištekliai (mokymo ištekliai, socialinė parama, administracinė parama) padidino universiteto dėstytojų pasitenkinimą darbu per įsitraukimą į darbą (Han et al., 2019). Taigi, galime teigti, kad darbo ištekliai yra teigiamai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu, o darbo reikalavimų ir pasitenkinimo darbu tyrimuose rezultatai yra nevienareikšmiai, kadangi vieni tyrėjai randa teigiamą darbo reikalavimų poveikį, kiti – neigiamą.

Ne tik proaktyvus elgesys turi įtakos pasitenkinimui darbu, kaip buvo patikrinta ankstesniuose tyrimuose (Belschak, Hartog & Fay, 2010), bet ir buvo patikrintas atvirkštinis ryšys, kuriame pastebima, jog pasitenkinimas darbu veikia proaktyvų darbuotojų elgesį (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017). Kitų autorių rezultatai taip pat patvirtina teiginį, jog pasitenkinimas darbu atlieka svarbų vaidmenį palaikant aukštą proaktyvumo lygį (Strauss et al., 2015). Taigi peržiūrėta literatūra leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra reikšmingas ir susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu darbe.

Galime pastebėti, jog darbo reikalavimai ir ištekliai turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Han et al., 2020; Steyn & Vawda, 2014) ir proaktyviu darbuotojų elgesiu (Miselytė ir kt., 2019), o pasitenkinimas darbu – su proaktyviu darbuotojų elgesiu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017). Remiantis tyrimo rezultatais darome prielaidą, jog pasitenkinimas darbu gali veikti kaip moderatorius darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajoje. Galima rasti keletą darbų, patvirtinančių teigiamą panašios konstrukcijos kryptį. Organ (1990) tyrimai atskleidė, jog motyvuojančios darbo charakteristikos skatina vidinį pasitenkinimą, o tai savo ruožtu motyvuoja darbuotoją rodyti teigiamą darbo elgesį. Šį tyrimą taip pat patvirtina autoriai, nagrinėję ryšį tarp darbo charakteristikų, pasitenkinimo darbu ir pilietiško elgesio (Chiu & Chen, 2005) ir teigia, jog motyvuojančios darbo charakteristikos lemia darbuotojų vidinį pasitenkinimą darbu ir taip skatina darbuotojų pilietišką elgesį. Nors pilietiškas elgesys konceptualiai ir skiriasi nuo proaktyvaus elgesio, tačiau visgi tai yra panašūs ir persidengiantys konstruktai. Darbo reikalavimų ir išteklių sąsaja su proaktyviu darbuotojų elgesiu yra siejama per įsitraukimą į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008). Teigiama, jog didėjant įsitraukimui į darbą, kartu su juo didėja ir pasitenkinimas darbu (Diskienė ir Tamoševičienė, 2015). Pasitenkinimas darbe yra susijęs su aukštos kokybės motyvacija ir geresniais darbuotojų gebėjimais (Bhatti & Qureshi, 2007). Kadangi pasitenkinimas darbu yra susijęs su didesne motyvacija, galima tikėtis, jog pasitenkinimas darbu skatins į tikslą orientuotą elgesį ir proaktyvų elgesį. Anot autorių Kenkel, Thibaut ir Kelley (1959) pasitenkinimas darbu moderuoja santykį tarp faktinių darbo sąlygų ir elgesio darbo vietoje. Apžvelgus literatūrą, galime teigti, jog trūksta tyrimų, kurie patvirtintų pasitenkinimo darbu, kaip moderatoriaus poveikį darbo reikalavimų ir išteklių sąveikai su

proaktyviu darbuotojų elgesiu. Todėl remiantis literatūros analize, keliamo prielaidą, kad darbo reikalavimai ir ištekliai per pasitenkinimą darbu gali veikti darbuotojų proaktyvų elgesį.

Apibendrinus literatūros apžvalgą, galime teigti, jog šiandieniniame darbo kontekste, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą organizacijoms tampa vis svarbesnis darbuotojų proaktyvus elgesys. Proaktyvaus elgesio raiškai gali turėti įtakos demografiniai (amžius, lytis) ir kontekstiniai veiksniai. Literatūroje nors ir pripažįstama darbo reikalavimų ir išteklių reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui (Bindl & Parker, 2010), tačiau vis dar stokojama platesnių žinių apie tokio elgesio pasireiškimą. Tyrimų rezultatai gana vienareikšmiškai atskleidžia, jog darbo ištekliai skatina darbuotojus elgtis proaktyviai (Bakker & Demerouti, 2017; Ismail et al., 2018; Salanova & Schaufeli, 2008), tačiau dėl darbo reikalavimų poveikio dažnai yra nesutariama. Vieni autoriai randa neigiamą darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui (Demerouti et al., 2001), kiti pastebi proaktyvų elgesį skatinantį poveikį (Wu et al., 2014). Darbo reikalavimų teigiamas poveikis proaktyviam elgesiui prieštarauja darbo reikalavimų ir išteklių modeliui (Bakker & Demerouti, 2017), kuriame darbo reikalavimai neigiamai veikia pageidaujamą darbuotojų elgesį. Tokie darbo reikalavimų ir išteklių poveikio nenuoseklumai literatūroje gali atsirasti dėl to, nes tyrinėjami skirtingi darbo reikalavimai ir ištekliai ir bei skirtingas jų poveikis proaktyvaus elgesio tipams. Taip pat iki galo nėra suprasta kokioms sąlygoms veikiant darbo reikalavimai yra iššūkio reikalavimai ir sukelia motyvacinį vaidmenį, o kada atlieka neigiamą poveikį ir tampa kliūtimis. Apžvelgus literatūrą matome, jog darbo reikalavimai ir ištekliai turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Han et al., 2020; Steyn & Vawda, 2014). Autorių Han ir kt. (2019) išvados rodo, kad darbo reikalavimai sumažina pasitenkinimą darbu, o tuo tarpu darbo ištekliai skatina pasitenkinimą darbu (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Vertinant darbo reikalavimų ir išteklių ryšį su proaktyviu darbuotoju elgesiu, svarbu atkreipti dėmesį į tarpinius kintamuosius. Nors dažnai pasitenkinimas darbu yra matomas, kaip proaktyvaus elgesio pasekmė, tačiau egzistuoja ir atvirkštinis ryšys, kuriame pastebima, jog pasitenkinimas darbu teigiamai veikia proaktyvų darbuotojų elgesį (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017). Kadangi pasitenkinimas darbu yra susijęs su didesne motyvacija, galima tikėtis, jog pasitenkinimas darbu skatins proaktyvų elgesį. Apžvelgus literatūrą, galime sakyti, jog trūksta tyrimų, kurie pasitenkinimą darbu vertintų kaip moderatorių tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus darbuotojų elgesio. Todėl šio darbo tikslas yra ištirti sąsajas tarp darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu bei proaktyvaus darbuotojų elgesio, kur pasitenkinimas darbu bus vertinamas kaip moderatorius.

1.11. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

Literatūroje pripažįstama darbo reikalavimų ir išteklių reikšmė darbuotojų proaktyvaus elgesio raiškai (Bindl & Parker, 2010), tačiau vis dar stokojama platesnių žinių. Nors ir tyrimų rezultatai gana vienareikšmiškai atskleidžia, jog darbo ištekliai skatina darbuotojus elgtis proaktyviai (Bakker & Demerouti, 2017; Ismail et al., 2018; Parker et al., 2006; Salanova & Schaufeli, 2008), tačiau darbo reikalavimų tyrimų rezultatai proaktyviam elgesiui yra prieštaringi. Vieni autoriai atrado skatinantį darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui (Miselytė ir kt., 2019; Wu et al., 2014), kiti – labiau slopinantį poveikį proaktyviam elgesiui (Demerouti et al., 2001, Urbach & Weigelt, 2019). Apžvelgus literatūrą matome, jog darbo reikalavimai ir ištekliai turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Han et al., 2020; Steyn & Vawda, 2014), o pasitenkinimas darbu – su proaktyviu darbuotojų elgesiu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017). Tačiau pastebima, kad šių trijų konstrukto tarpusavio sąsajos yra labai mažai tyrinėtos. Tyrimuose daugiau nagrinėjamos darbo charakteristikų sąsajos su pilietišku elgesiu per pasitenkinimą darbu (Chiu & Chen, 2005). Taip pat dažniausiai darbo reikalavimų ir išteklių sąsaja su proaktyviu darbuotojų elgesiu yra siejama su jų įsitraukimu į darbą (Salanova & Schaufeli, 2008). Pastaraisiais metais proaktyvus elgesys tapo tyrėjų interesų sritimi, tačiau pastebima, kad proaktyvus elgesys Lietuvoje tyrinėtas dar gana mažai. Taip pat svarbu pastebėti, jog tyrinėjant proaktyvaus elgesio pasireiškimo skirtumus, yra atsižvelgiama ir į socialinius demografinius veiksnius, kaip kad amžius ir lytis, tačiau rezultatai literatūroje yra nenuoseklūs, kol vieni autoriai tokius skirtumus randa (Clarke & Sulsky, 2017; Kanfer & Ackerman, 2004), kiti reikšmingų sąsajų neaptinka (Harvey et al., 2006; Janssen & Gao, 2015).

Tyrimo tikslas: nustatyti darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir proaktyvaus elgesio sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų (darbo krūvio, kognityvinių ir emocinių reikalavimų) ir išteklių (autonomijos, socialinės paramos, grįžtamojo ryšio) bei pasitenkinimo darbu kintamųjų sąsajas, atsižvelgiant į tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas (lytį, amžių, užimamas pareigas, darbo pobūdį).
2. Įvertinti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų, išteklių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas.
3. Nustatyti darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu prognozę proaktyviam elgesiui ir jo tipams.
4. Įvertinti, ar ryšį tarp darbuotojų darbo reikalavimų, išteklių ir proaktyvaus elgesio moderuoja pasitenkinimas darbu.

Tyrimo hipotezės:

1. Jaunesnių darbuotojų proaktyvus elgesys yra labiau išreikštas negu vyresnių darbuotojų.
2. Darbo reikalavimai ir ištekliai, pasitenkinimas darbu yra susiję su darbuotojų proaktyviu elgesiu:
 - 2.1 Darbo reikalavimai – darbo krūvis, kognityviniai ir emociniai reikalavimai – yra neigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu.
 - 2.2 Darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu.
 - 2.3 Darbo reikalavimai – darbo krūvis, kognityviniai ir emociniai reikalavimai – yra neigiamai susiję su pasitenkinimu darbu.
 - 2.4 Darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu.
 - 2.5 Pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu.
3. Darbo reikalavimai ir ištekliai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį.
4. Pasitenkinimas darbu veikia kaip moderatorius darbo ištekliams ir reikalavimams prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 183 dirbantys asmenys. Iš jų 62,8 proc. (N=115) moterų ir 37,2 proc. (N=68) vyrų. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 20 iki 66 m. Amžiaus vidurkis 33,44 metai (SD=10,17). Tyrimo dalyvavo 25,7 proc. (N=47) tiriamųjų, užimančių vadovaujančias pareigas. Dauguma nurodė, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (71 proc., N=130), 15,8 proc. (N=29) nurodė turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 9 (4,9 proc.) respondentai turi profesinį, 15 (8,2 proc.) – vidurinį išsilavinimą. Respondentų buvo prašoma nurodyti, koks yra šiuo metu jų darbo pobūdis. Beveik trečdalis (32,2 proc., N=59) respondentų nurodė, kad jie šiuo metu dirba savo darbo vietoje, 42,6 proc. (N=78) – dirba nuotoliniu būdu, ketvirtadalis (25,1 proc., N=46) nurodė, kad dirba mišriai.

2.2. Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai

Siekiant atskleisti darbuotojų darbo reikalavimų (darbo krūvio, kognityvinių ir emocinių reikalavimų) ir išteklių (autonomijos, socialinės paramos, grįžtamojo ryšio), darbuotojo proaktyvaus elgesio ir pasitenkinimo darbu sąsajas, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Buvo atlikta internetinė apklausa. Tyrimui pasirinkta tikslinė atranka – tyrime galėjo dalyvauti tik šiuo metu dirbantys asmenys.

Tyrimui atlikti buvo naudojamos šios metodikos: proaktyvaus elgesio klausimynas, darbo reikalavimai ir ištekliai, pasitenkinimo darbu klausimynas.

Proaktyvaus elgesio skalė (angl. *Proactive work behavior scale*). Proaktyviam elgesiui ir jo tipams nustatyti buvo naudojamas Parker ir Collins (2010) sukurtas klausimynas. Lietuviškas metodikos vertimas atliktas Dr. Marijos Miselytės, taip pat gautas leidimas iš autorių S. Parker (žr. priedas B). Klausimyną sudaro 34 teiginiai, suskirstyti į 3 pagrindines poskales, kur visi teiginiai yra vertinami 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – nei kiek iki 5 – labai daug:

- 1) Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys (angl. *Proactive person-environment fit behavior*). Šią poskalę sudaro 12 teiginių. Poskalė vertina, kiek darbuotojas yra linkęs keisti save arba situaciją, siekiant geresnio savo ir organizacijos atitikimo. Didesnis poskalės įvertis rodo labiau išreikštą asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį. Teiginio pavyzdys: „Aptariate su kitais (pvz., tiesioginiu vadovu, bendradarbiais) Jums keliamus reikalavimus?“.

- 2) Strateginis proaktyvus elgesys (angl. *Proactive strategic behavior*). Šią poskalę sudaro 9 teiginiai. Poskalė vertina, kiek darbuotojas yra linkęs inicijuoti pokyčius organizacijos strategijoje. Teiginių didesnis poskalės įvertis rodo labiau išreikštą strateginį proaktyvų elgesį. Teiginio pavyzdys: „Kiek esate pasiryžęs energijos skirti tam, kad atkreiptumėte kitų dėmesį į konkrečią problemą savo organizacijoje?“.
- 3) Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys (angl. *Proactive work behavior*). Šią poskalę sudaro 13 teiginių. Poskalė vertina, kiek darbuotojas yra linkęs gerinti vidinę organizacijos aplinką. Didesnis poskalės įvertis rodo labiau išreikštą užduočių atlikimo proaktyvų elgesį. Teiginio pavyzdys: „Išsakote naujas idėjas arba pakeitimus procedūroms?“.

Siekiant įvertinti šiame darbe Proaktyvaus elgesio klausimyno skalių vidinį suderinamumą, buvo skaičiuotas Cronbach alpha koeficientas. Gauti rezultatai pateikti 1 lentelėje. Iš 1 lentelės matyti, kad visų skalių patikimumas yra aukštas (Cronbach $\alpha > 0,8$). Šiame tyrime visos skalės vidinio suderinamumo rodiklis Cronbach $\alpha = 0,948$. Originalaus Parker ir Collins (2010) sukurto klausimyno vidinis skalės teiginių patikimumas Cronbach α yra 0,7. Remiantis šiais duomenimis, galime teigti, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti moksliniame tyrime.

1 lentelė. Proaktyvaus elgesio skalių vidinis suderinamumas.

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Cronbach α koeficientas
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	12	0,878
Strateginis proaktyvus elgesys	9	0,836
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	13	0,927
Bendras proaktyvus elgesys	34	0,948

Darbo reikalavimai ir ištekliai (angl. *Job demands-resources questionnaire*). Darbo reikalavimams ir ištekliams nustatyti pasirinktas Bakker (2014) kurtas Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas. Klausimyną lietuvių kalba parengė Doc. Dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė, prieš tai gavus autoriaus A. Bakker leidimą (žr. priedas B). Klausimyną sudaro šios 6 skalės: darbo reikalavimai, darbo ištekliai, asmeniniai ištekliai, gerovė, vaidmenų atlikimas, elgesys. Visi teiginiai yra vertinami 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – „niekada“ iki 5 – „labai dažnai“. Šiame darbe yra naudojamos darbo reikalavimų (14 teiginių) ir darbo išteklių skalės (9 teiginiai). Didesnis skalės įvertis rodo didesnius darbo reikalavimus ir išteklius.

Šiame tyrime naudotos trys darbo reikalavimus matuojančios poskalės:

- 1) Darbo krūvis (angl. *Work pressure*). Šią poskalę sudaro 4 teiginiai (pvz., „Kaip dažnai turite dirbti ypač sunkiai, kad spėtumėte atlikti darbą laiku?“).
- 2) Kognityviniai reikalavimai (angl. *Cognitive demands*). Šią poskalę sudaro 4 teiginiai (pvz., „Ar Jūs apibūdintumėte savo darbą kaip protiškai labai įtemptą?“).
- 3) Emociniai reikalavimai (angl. *Emotional demands*). Šią poskalę sudaro 6 teiginiai (pvz., „Ar savo darbe susiduriate su emociškai įtemptomis situacijomis?“).

Šiame tyrime taip pat naudotos trys darbo išteklius matuojančios poskalės:

- 1) Autonomija (angl. *Autonomy*). Šią poskalę sudaro 3 teiginiai (pvz., „Ar galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą?“).
- 2) Socialinė parama (angl. *Social support*). Šią poskalę sudaro 3 teiginiai (pvz., „Prireikus, ar galite kreiptis į kolegas pagalbos?“).
- 3) Grįžtamasis ryšys (angl. *Feedback*). Šią poskalę sudaro 3 teiginiai (pvz., „Aš gaunu pakankamai informacijos apie mano darbo tikslus“).

Siekiant įvertinti šiame darbe Darbo reikalavimų ir išteklių klausimyno skalių vidinį suderinamumą, buvo skaičiuotas Cronbach alpha koeficientas. Bendrų darbo reikalavimų patikimumo koeficientas šiame tyrime yra $\alpha = 0,836$, bendrų darbo išteklių $\alpha = 0,837$. Darbo reikalavimų ir išteklių atskirų subskalių vidinio suderinamumo skalės koeficientai pateikti 2 lentelėje, šalia nurodyti autorių Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018) gauti vidinio suderinamumo koeficientai. Remiantis šio tyrimo gautomis darbo reikalavimų ir išteklių skalėmis ir atskirų subskalių (2 lentelė) suderinamumo koeficientais, matyti kad visų skalių patikimumas yra aukštas (nuo 0,71 iki 0,90). Galime teigti, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti moksliniame tyrime.

2 lentelė. Darbo reikalavimų ir išteklių skalių vidinis suderinamumas.

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Cronbach α (šiam tyrime)	Cronbach α (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018)
Darbo krūvis	4	0,871	0,85
Kognityviniai reikalavimai	4	0,852	0,85
Emociniai reikalavimai	6	0,838	0,88
Autonomija	3	0,809	0,71
Socialinė parama	3	0,823	0,84
Grįžtamasis ryšys	3	0,900	0,89

Pasitenkinimo darbu klausimynas. Pasitenkinimui darbu nustatyti buvo naudota Minesotos pasitenkinimo darbu skalės trumpoji versija (angl. Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ short-form; Weiss et al., 1967). Minesotos universiteto psichologijos katedra suteikia leidimą laisvai naudoti klausimyną moksliniais tikslais. Klausimyną į lietuvių kalbą išvertė doc. dr. L. Gustainienė (2007). Šis klausimynas matuoja bendrą pasitenkinimą darbu (20 teiginių), kuris susideda iš dviejų subskalių – vidinio pasitenkinimo darbu (12 teiginių), ir išoriniu pasitenkinimu darbu (8 teiginiai). Didesnis skalės įvertis rodo didesnę pasitenkinimą darbu. Tiriamųjų prašoma įvertinti 20 teiginių 5 balų Likerto skalėje: „labai nepatenkintas“ – 1 balas, „nepatenkintas“ – 2 balai, „nei nepatenkintas, nei patenkintas“ – 3 balai, „patenkintas“ – 4 balai, „labai patenkintas“ – 5 balai. Teiginio pavyzdys: „Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti“, „Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis“. Šiame darbe naudojamas tik bendras pasitenkinimo darbu rodiklis. Šiame darbe šios skalės vidinio suderinamumo rodiklis yra 0,930. Autorės Alonderienės (2010) pasitenkinimo darbu skalės patikimumo koeficientas yra aukštas ($\alpha = 0.73$). Taigi, galima teigti, kad pasitenkinimo darbu skalė yra tinkama naudoti.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2021 m. sausio – vasario mėnesiais. Tiriamieji buvo atrinkti patogiosios imties principu. Buvo atlikta internetinė apklausa. Apklausos nuoroda buvo viešinama internetiniame portale www.apklausa.lt. Kiekvienas tiriamasis nuorodą į apklausą gavo per asmeninę socialinio tinklo „Facebook“ paskyrą. Ją užpildyti galėjo tik tiriamieji, asmeniškai gavę tyrėjo atsiųstą nuorodą. Tyrimo dalyvių pirmiausiai buvo prašoma susipažinti su informuotu sutikimu ir pažymėti, kad tikrai sutinka dalyvauti tyrime. Buvo pristatytas tyrėjas ir tyrimo tikslas, klausimyno pildymo trukmė, duomenų apsauga ir panaudojimas, pabrėžiamas konfidencialumo principas. Numatoma klausimyno pildymo trukmė 10 min. (žr. priedas A).

2.4. Duomenų analizės metodai

Statistiniam duomenų apdorojimui buvo naudotas SPSS 20.0 statistinis paketas (Statistical Package for the Social Science) ir MS Excel programa. Statistinių hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo 0,05. Pastebėti skirtumai yra statistiškai reikšmingi, kai p -reikšmė $< 0,05$.

Vertinant ar kintamųjų skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstino, buvo naudojamas Kolmogorovo-Smirnovo testas (žr. priedas C). Atlikta analizė parodė, kad kintamųjų normalumo sąlygos yra tenkinamos iš dalies. Asimetrijos ir eksceso koeficientai patenka į reikšmių intervalą nuo -1 iki 1. Dėl šios priežasties duomenų analizei nuspręsta taikyti parametrinius kriterijus. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys analizuojami apskaičiuojant aprašomąją statistiką: vidurkius ir standartinius nuokrypius, minimalius bei maksimalius įverčius ir procentus. Skaičiuoti kiekvieno respondento bendri skalės vertinimai, naudojant kintamųjų transformaciją *Compute*. Transformuojant sukuriami nauji kintamieji naudojami tolesnei statistinei analizei. Vidurkių palyginimui taikomas Stjudento T kriterijus ir MANOVA testas. Kintamųjų ryšiams įvertinti buvo taikomas Pearson koreliacijos koeficientas.

Koreliacijos koeficiento reikšmės: koreliacijos nėra, kai $r=0$, koreliacija labai silpna, kai r patenka į intervalą nuo 0 iki 0,2; koreliacija vidutinė, kai r nuo 0,4 iki 0,7, koreliacija stipri, kai r nuo 0,7 iki 0,9, koreliacija labai stipri, kai r nuo 0,9 iki 1 (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

Kintamųjų prognostinei vertei nustatyti, buvo taikyta daugialypė regresinė analizė. Moderacinių ryšių nustatymui buvo atlikta moderacinė analizė.

3. TYRIMO REZULTATAI

3.1. Demografinių rodiklių ryšys su proaktyviu darbuotojų elgesiu, darbo reikalavimais ir ištekliais bei pasitenkinimu darbu

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti ryšį tarp darbuotojų demografinių rodiklių ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu. Vertinant šių kintamųjų ryšį pagal lytį, buvo atliktas Stjudento T testas. Gauti rezultatai pateikti 3 lentelėje. Iš trečios lentelės matyti, kad tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu ir lyties statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta ($p > 0,05$).

3 lentelė. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių, bei pasitenkinimo darbu skirtumai pagal lytį.

	Lytis				t	df	p
	Moteris (115)		Vyras (68)				
	M	SD	M	SD			
Bendri darbo reikalavimai	3,27	0,57	3,20	0,56	0,778	181	0,438
Bendri darbo ištekliai	3,83	0,67	3,80	0,65	0,354	181	0,724
Darbo krūvis (DR*)	3,32	0,82	3,29	0,78	0,243	181	0,809
Kognityviniai reikalavimai (DR*)	3,94	0,76	3,98	0,71	-0,395	181	0,693
Emociniai reikalavimai (DR*)	2,79	0,84	2,62	0,77	1,334	181	0,184
Autonomija (DI**)	3,77	0,92	4,02	0,79	-1,873	181	0,063
Socialinė parama (DI**)	3,99	0,78	3,83	0,82	1,249	181	0,213
Grįžtamasis ryšys (DI**)	3,74	0,93	3,54	0,95	1,432	181	0,154
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	3,53	0,68	3,37	0,62	1,580	181	0,116
Strateginis proaktyvus elgesys	3,50	0,62	3,55	0,59	-0,453	181	0,651
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	3,69	0,70	3,68	0,67	0,012	181	0,991
Bendras proaktyvus elgesys	3,58	0,60	3,54	0,55	0,507	181	0,612
Pasitenkinimas darbu	3,76	0,62	3,71	0,73	0,525	181	0,600

* Darbo reikalavimų poskalė

**Darbo išteklių poskalė

Vertinant proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių, bei pasitenkinimo darbu sąsajas su amžiumi, buvo skaičiuojamas Pearson koreliacijos koeficientas. Gauti rezultatai pateikti 4 lentelėje. Gautos silpnos, neigiamos, tačiau statistiškai reikšmingos sąsajos tarp respondentų amžiaus ir jų bendro proaktyvaus elgesio bei visų jo tipų – asmens ir aplinkos dermės,

strateginio, užduočių atlikimo ($p < 0,05$). Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad su amžiumi darbuotojų bendras proaktyvus elgesys, taip pat asmens ir aplinkos dermės, strateginio, užduočių atlikimo proaktyvus elgesys mažėja.

Tarp darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir jų amžiaus statistiškai reikšmingų sąsajų nenustatyta ($p > 0,05$).

4 lentelė. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių, bei pasitenkinimo darbu sąsajos su amžiumi.

	Amžius
Bendri darbo reikalavimai	-0,038
Bendri darbo ištekliai	-0,039
Darbo krūvis (DR)	0,016
Kognityviniai reikalavimai (DR)	0,026
Emociniai reikalavimai (DR)	-0,088
Autonomija (DI)	-0,026
Socialinė parama (DI)	-0,029
Grįžtamasis ryšys (DI)	-0,033
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	-0,254**
Strateginis proaktyvus elgesys	-0,168*
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	-0,158*
Bendras proaktyvus elgesys	-0,218**
Pasitenkinimas darbu	0,033

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tyrimo metu buvo keliama **pirmoji hipotezė**, kuri teigia, kad „Jaunesnių darbuotojų proaktyvus elgesys yra labiau išreikštas negu vyresnių darbuotojų“, pasitvirtino, nes buvo gauta teigiama statistiškai reikšminga koreliacija tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jų amžiaus (4 lentelė).

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti ryšį tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir užimamų pareigų. Buvo taikytas Studento T testas. Gauti rezultatai pateikiami 5 lentelėje. Iš pateiktų duomenų matyti, kad rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų užimamų pareigų ir bendrų darbo išteklių, autonomijos, bendro proaktyvaus elgesio, dviejų proaktyvaus elgesio tipų – strateginio ir užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio, pasitenkinimo darbu ($p < 0,05$). Remiantis penkta lentele, galima teigti, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai susiduria su didesniais bendrais darbo ištekliais ($M=4$; $SD=0,60$) lyginant su užimančiais nevadovaujančias pareigas ($M=3,76$; $SD=0,67$), tačiau jie patiria panašius bendrus darbo reikalavimus

(M=3,32; SD=0,47 ir M=3,22; SD=0,59), nes tarp šių kintamųjų nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p>0,05$).

Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai susiduria su panašiu darbo krūviu (M=3,40; SD=0,72) ir panašiais kognityviniais (M=3,90; SD=0,63), emociniais reikalavimais (M=2,88; SD=0,66), sulaukia tokios pat socialinės paramos (M=4,04; SD=0,84) ir grįžtamojo ryšio (M=3,77; SD=0,87) kaip ir nevadovaujančias pareigas užimantieji, nes nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p>0,05$). Tačiau vadovaujančias pareigas užimantieji turi daugiau autonomijos (M=4,19; SD=0,72) negu nevadovaujančias pareigas užimantieji darbuotojai (M=3,75; SD=0,90), nes buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$).

5 lentelė. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių, bei pasitenkinimo darbu skirtumai pagal užimamas pareigas.

	Užimamos pareigos				t	df	p
	Vadovaujančios (47)		Nevadovaujančios (136)				
	M	SD	M	SD			
Bendri darbo reikalavimai	3,32	0,47	3,22	0,59	1,038	181	0,301
Bendri darbo ištekliai	4,00	0,60	3,76	0,67	2,146	181	0,033*
Darbo krūvis (DR)	3,40	0,72	3,28	0,83	0,855	181	0,394
Kognityviniai reikalavimai (DR)	3,90	0,63	3,97	0,77	-0,588	181	0,557
Emociniai reikalavimai (DR)	2,88	0,66	2,67	0,86	1,470	181	0,143
Autonomija (DI)	4,19	0,72	3,75	0,90	2,994	181	0,003*
Socialinė parama (DI)	4,04	0,84	3,89	0,78	1,062	181	0,290
Grįžtamasis ryšys (DI)	3,77	0,87	3,63	0,97	0,822	181	0,412
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	3,62	0,62	3,42	0,67	1,829	181	0,069
Strateginis proaktyvus elgesys	3,87	0,54	3,40	0,59	4,918	181	0,000*
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	3,94	0,65	3,60	0,68	3,027	181	0,003*
Bendras proaktyvus elgesys	3,81	0,54	3,48	0,58	3,429	181	0,001*
Pasitenkinimas darbu	3,95	0,59	3,67	0,68	2,589	181	0,010*

* $p<0,05$

Vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams būdingas labiau išreikštas bendras proaktyvus elgesys (M=3,81; SD=0,54), taip pat strateginis (M=3,87; SD=0,54) ir užduočių atlikimo proaktyvus elgesys (M=3,94; SD=0,65) negu nevadovaujančias pareigas užimantiems, nes buvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$). Tačiau abiejų grupių darbuotojams yra būdingas panašus

asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys ($M=3,62$; $SD=0,62$ ir $M=3,42$; $SD=0,67$), nes nebuvo gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p>0,05$).

Vadovaujančias pareigas užimantieji darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu ($M=3,95$; $SD=0,59$) negu nevadovaujančias pareigas užimantieji ($M=3,67$; $SD=0,68$). Tarp šių grupių vertinimų gauti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0,05$).

Vertinant ryšį tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir darbo pobūdžio, buvo atlikta MANOVA analizė. Gauti rezultatai pateikti 6 lentelėje. Post hoc testų rezultatai pateikti **D1 – D4 priedo lentelėse**.

Iš 6 lentelės pateiktų duomenų matyti, kad rasti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų darbo pobūdžio ir vieno iš darbo reikalavimus matuojančio komponento – emocinių reikalavimų, bendrų darbo išteklių ir juos matuojančių komponentų – autonomijos, socialinės paramos, taip pat bendro proaktyvaus elgesio, visų trijų proaktyvaus elgesio tipų, pasitenkinimo darbu ($p<0,05$).

Atlikus post hoc testų analizę, kuri parodo, tarp kurių grupių gauti statistiškai reikšmingi skirtumai (D1 – D4 priedo lentelės), galima teigti, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, susiduria su didžiausiais bendrais darbo ištekliais ($M=4,01$; $SD=0,52$), turi daugiausiai autonomijos ($M=4,06$; $SD=0,67$), sulaukia daugiausiai socialinės paramos ($M=4,10$; $SD=0,72$) lyginant su darbuotojais, dirbančiais darbo vietoje. Dirbantys nuotoliniu būdu susiduria su mažiausiais emociniais reikalavimais ($M=2,52$; $SD=0,73$) lyginant su dirbančiais mišriu būdu ($M=2,87$; $SD=0,79$) ar darbo vietoje, kur patiriami emociniai reikalavimai yra didžiausi ($M=2,89$; $SD=0,90$). Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų darbo pobūdžio ir bendrų darbo reikalavimų, darbo krūvio, kognityvinių reikalavimų, grįžtamojo ryšio nenustatyta ($p>0,05$) (6 lentelė).

Gauta, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, pasižymi didesniu bendru proaktyviu elgesiu ($M=3,71$; $SD=0,52$), taip pat didesniu asmens ir aplinkos dermės ($M=3,60$; $SD=0,63$), strateginiu ($M=3,67$; $SD=0,58$), užduočių atlikimo ($M=3,83$; $SD=0,59$) proaktyviu elgesiu lyginant su darbuotojais, dirbančiais darbo vietoje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu ($M=3,88$; $SD=0,52$), yra labiau patenkinti savo darbu negu dirbantys darbo vietoje ($M=3,53$; $SD=0,80$).

6 lentelė. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu skirtumai pagal darbo pobūdį.

	Darbo pobūdis						df	F	p
	Dirbu darbo vietoje (59)		Dirbu nuotoliniu būdu (78)		Dirbu mišriai (46)				
	M	SD	M	SD	M	SD			
Bendri darbo reikalavimai	3,26	0,70	3,19	0,47	3,31	0,53	2	0,684	0,506
Bendri darbo ištekliai	3,62	0,77	4,01	0,52	3,77	0,65	2	6,384	0,002*
Darbo krūvis (DR)	3,28	0,85	3,34	0,74	3,32	0,85	2	0,100	0,905
Kognityviniai reikalavimai (DR)	3,81	0,84	4,06	0,67	3,96	0,67	2	2,051	0,132
Emociniai reikalavimai (DR)	2,89	0,90	2,52	0,73	2,87	0,79	2	4,653	0,011*
Autonomija (DI)	3,58	0,98	4,06	0,79	3,92	0,81	2	5,331	0,006*
Socialinė parama (DI)	3,77	0,89	4,10	0,72	3,84	0,76	2	3,412	0,035*
Grįžtamasis ryšys (DI)	3,51	1,06	3,86	0,89	3,54	0,82	2	2,977	0,053
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	3,33	0,75	3,60	0,63	3,41	0,57	2	3,109	0,047*
Strateginis proaktyvus elgesys	3,40	0,71	3,67	0,58	3,41	0,47	2	4,274	0,015*
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	3,49	0,84	3,83	0,59	3,69	0,55	2	4,286	0,015*
Bendras proaktyvus elgesys	3,41	0,71	3,71	0,52	3,52	0,46	2	4,681	0,010*
Pasitenkinimas darbu	3,53	0,80	3,88	0,52	3,76	0,63	2	4,905	0,008*

* $p < 0,05$

3.2. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų, išteklių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų, išteklių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajas. Šiam uždaviniui įgyvendinti buvo skaičiuojamas Pearson koreliacijos koeficientas. Tyrimo rezultatai pateikti 7 lentelėje.

Nustatyta, kad vidutinio stiprumo teigiamais koreliaciniais ryšiais darbuotojų bendras proaktyvus elgesys yra susijęs su bendrais darbo ištekliais, autonomija, socialine parama ir grįžtamojo ryšiu. Gautos koreliacijos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$). Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, kad esant didesniems bendriems darbo ištekliams, didesnei darbuotojų autonomijai, stipresnei socialinei paramai

ir grįžtamajam ryšiui, darbuotojų bendras proaktyvus elgesys yra labiau išreikštas. Tarp bendrų darbo reikalavimų, darbo krūvio, kognityvinių reikalavimų ir bendro proaktyvaus elgesio gautos silpnos, teigiamos, statistiškai reikšmingos koreliacijos ($p < 0,05$). Tarp emocinių reikalavimų ir bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio statistiškai reikšmingų sąsajų nenustatyta ($p > 0,05$).

Gauta, kad vidutinio stiprumo teigiamais koreliaciniais ryšiais darbuotojų asmens ir aplinkos dermės, strateginis bei užduočių atlikimo proaktyvus elgesys yra susijęs su bendrais darbo ištekliais, autonomija (tarp asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio ir autonomijos gauta silpna koreliacija), socialine parama ir grįžtamojo ryšiu. Gautos koreliacijos yra statistiškai reikšmingos ($p < 0,05$). Teigiame, kad esant didesniems bendriems darbo ištekliams, didesnei darbuotojų autonomijai, stipresnei socialinei paramai ir grįžtamajam ryšiui, darbuotojų asmens ir aplinkos dermės, strateginis ir užduočių atlikimo proaktyvus elgesys yra labiau išreikštas.

Apibendrinant galima teigti, kad bendri darbo ištekliai, lyginant su bendrais darbo reikalavimais, yra susiję stipresniais koreliaciniais ryšiais su bendru darbuotojų proaktyviu elgesiu ir visais trimis proaktyvaus elgesio tipais – su asmens ir aplinkos dermės, strateginiu ir užduočių atlikimo proaktyviu elgesiu.

7 lentelė. Bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio, jo tipų ir darbo reikalavimų / išteklių tarpusavio sąsajos.

	Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	Strateginis proaktyvus elgesys	Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	Bendras proaktyvus elgesys
Bendri darbo reikalavimai	0,207**	0,100	0,244**	0,219**
Bendri darbo ištekliai	0,372**	0,497**	0,464**	0,493**
Darbo krūvis (DR)	0,169*	0,029	0,215**	0,171*
Kognityviniai reikalavimai (DR)	0,158*	0,134	0,261**	0,217**
Emociniai reikalavimai (DR)	0,128	0,061	0,096	0,111
Autonomija (DI)	0,150*	0,344**	0,388**	0,329**
Socialinė parama (DI)	0,349**	0,392**	0,337**	0,399**
Grįžtamasis ryšys (DI)	0,345**	0,389**	0,325**	0,391**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tyrimo metu buvo keliami **2.1 hipotezė**, kuri teigia, kad „Darbo reikalavimai – darbo krūvis, kognityviniai ir emociniai reikalavimai – yra neigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu“.

nepasitvirtino, nes buvo gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos, kurios rodo, kad darbo reikalavimai – darbo krūvis ir kognityviniai reikalavimai – yra teigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu, o sąsaja tarp emocinių reikalavimų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio nėra statistiškai reikšminga (7 lentelė).

Iškelta **2.2 hipotezė**, kuri teigia, kad „Darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu“, pasitvirtino, nes buvo gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos (7 lentelė).

Tyrimo rezultatai parodė, kad stipriausia koreliacija gauta tarp pasitenkinimo darbu ir bendrais darbo ištekliais ($r=0,691$). Gauta teigiama, statistiškai reikšminga koreliacija. Vidutinio stiprumo koreliacijos gautos tarp darbuotojų sulaukiamo grįžtamojo ryšio ($r=0,542$), socialinės paramos ($r=0,527$), autonomijos ($r=0,494$) bei pasitenkinimo darbu. Teigiame, kad sulaukiant daugiau grįžtamojo ryšio, didesnės socialinės paramos, turint daugiau autonomijos, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis. Iš 8 lentelės matyti, kad bendri darbo reikalavimai ir jų rūšys nėra susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu, nes nebuvo gautos statistiškai reikšmingos koreliacijos ($p>0,05$).

Tyrimo analizės metu buvo nustatyta, kad bendras proaktyvus darbuotojų elgesys ir jo tipai yra susiję su pasitenkinimu darbu (8 lentelė). Gautas vidutinio stiprumo, teigiamos, statistiškai reikšmingos koreliacijos ($p<0,05$). Teigiame, kad didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su labiau išreikštu bendru proaktyviu elgesiu, taip pat asmens ir aplinkos dermės, strateginiu ir užduočių atlikimo proaktyviu elgesiu.

Statistiškai reikšmingų korelacijų tarp bendrų darbo reikalavimų ir jo komponentų bei pasitenkinimo darbu nenustatyta ($p>0,05$).

Tyrimo metu buvo keliamas **2.3 hipotezė**, kuri teigia, kad „Darbo reikalavimai – darbo krūvis, kognityviniai ir emociniai reikalavimai – yra neigiamai susiję su pasitenkinimu darbu“, nepasitvirtino, nes nebuvo gautos statistiškai reikšmingos koreliacijos (8 lentelė).

Iškelta **2.4 hipotezė**, kuri teigia, kad „Darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu“, pasitvirtino, nes buvo gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos (8 lentelė).

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad **2.5 hipotezė**, kuri teigia, kad „Pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu“, pasitvirtino, nes buvo gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos (8 lentelė).

8 lentelė. Bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio, jo tipų, darbo reikalavimų / išteklių ir pasitenkinimo darbu tarpusavio sąsajos.

	Pasitenkinimas darbu
Bendri darbo reikalavimai	-0,058
Bendri darbo ištekliai	0,691**
Darbo krūvis (DR)	-0,109
Kognityviniai reikalavimai (DR)	0,132
Emociniai reikalavimai (DR)	-0,101
Autonomija (DI)	0,494**
Socialinė parama (DI)	0,527**
Grįžtamasis ryšys (DI)	0,542**
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	0,410**
Strateginis proaktyvus elgesys	0,496**
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	0,469**
Bendras proaktyvus elgesys	0,511**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Apibendrinant gautus rezultatus, galima teigti, kad stipriausia statistiškai reikšminga koreliacija gauta tarp bendrų darbo išteklių ir pasitenkinimo darbu. Taip pat galima teigti, kad stipriausios statistiškai reikšmingos koreliacijos gautos tarp dviejų darbo išteklių komponentų – grįžtamojo ryšio ir socialinės paramos – ir tarp bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio ir pasitenkinimo darbu.

3.3. Darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu prognozė proaktyviam elgesiui ir jo tipams

Siekiant įvertinti darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu prognozė darbuotojų proaktyviam elgesiui, buvo atliekama daugialypė regresinė analizė. Prognozuojant bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį, taip pat atskirus jo tipus (asmens ir aplinkos dermės, strateginis, užduočių atlikimo prognostinis elgesys), buvo sudaryti keturi regresijos modeliai. Į pirmąjį regresijos modelį buvo įtraukti bendri kintamųjų rodikliai ir amžiaus kintamasis, į antrąjį regresijos modelį buvo įtraukti bendrus kintamuosius matuojantys atskiri komponentai ir amžiaus kintamasis. Gauti rezultatai pateikti 9 – 12 lentelėse ir prieduose (žr. priedas E). Įvertinus regresijos modelio tinkamumo koeficientus ($VIF < 4$, $r^2 \geq 0,25$, $p < 0,05$), galima teigti, kad pasirinkti regresijos modeliai yra tinkami prognozėms atlikti.

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad bendri darbo reikalavimai, bendri darbo ištekliai, pasitenkinimas darbu ir amžius, esant visiems šiems kintamiesiems viename modelyje, leidžia prognozuoti bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį 40 proc. (9 lentelė). Iš 9 lentelės matyti, kad geriausiai bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu ($\beta=0,392$, $p=0,014$). Taip pat bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja bendri darbo ištekliai, bendri darbo reikalavimai ir amžius. Galima teigti, kad labiau išreikšto bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio galima tikėtis esant didesniai pasitenkinimui darbu, didesniems bendriems darbo reikalavimams ir ištekliams, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio.

9 lentelė. Bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimas, remiantis darbo reikalavimais, ištekliais, pasitenkinimu darbu, amžiaus kintamaisiais ($N=183$).

	r^2	β	t	p	VIF
Bendri darbo reikalavimai		0,224	3,800	0,003	1,023
Bendri darbo ištekliai		0,202	2,475	0,000	1,962
	0,397				
Pasitenkinimas darbu		0,392	4,796	0,014	1,961
Amžius		-0,215	-3,665	0,000	1,009

Tyrimo metu buvo keliami **3 hipotezė**, kuri teigia, kad „Darbo reikalavimai ir ištekliai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį“, pasitvirtino (9 lentelė).

Kitame regresijos modelyje buvo vertinama, kurie darbo reikalavimų ir išteklių komponentai geriausiai prognozuoja bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį (žr. priedas E). Gauta, kad darbo reikalavimų ir išteklių komponentai, pasitenkinimas darbu ir amžius, esant visiems šiems kintamiesiems viename modelyje, leidžia prognozuoti bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį 38 proc. Iš pateiktų duomenų (žr. priedas E) matyti, kad geriausiai bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu ($\beta=0,392$, $p=0,000$). Taip pat bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja darbo krūvis, socialinė parama ir amžius. Galima teigti, kad dažnesnio bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio galima tikėtis, esant didesniai pasitenkinimui darbu, didesniai darbo krūviui, stipresnei socialinei paramai, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio. Kognityviniai,

emociniai reikalavimai, autonomija ir grįžtamasis ryšys nėra reikšmingi bendram darbuotojų proaktyvaus elgesio prognozavimui.

Toliau buvo vertinama, kurie darbo reikalavimų ir išteklių komponentai geriausiai prognozuoja asmens ir aplinkos dermės proaktyvų darbuotojų elgesį (10 lentelė). Gauta, kad darbo reikalavimų ir išteklių komponentai, pasitenkinimas darbu ir amžius, esant visiems šiems kintamiesiems viename modelyje, leidžia prognozuoti asmens ir aplinkos dermės proaktyvų darbuotojų elgesį 33 proc. Iš 10 lentelės matyti, kad geriausiai asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu ($\beta=0,383$, $p=0,000$), taip pat darbuotojų amžius ir darbo krūvis. Galima teigti, kad labiau išreikšto asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu, didesniam darbo krūviui, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio. Kognityviniai, emociniai reikalavimai, autonomija, socialinė parama ir grįžtamasis ryšys nėra reikšmingi asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio prognozavimui.

10 lentelė. Asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimas, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių komponentais, pasitenkinimu darbu, amžiaus kintamaisiais (N=183).

	r^2	β	t	p	VIF
Darbo krūvis (DR)		0,190	2,747	0,007	1,235
Kognityviniai reikalavimai (DR)		0,009	0,122	0,903	1,296
Emociniai reikalavimai (DR)		0,118	1,803	0,073	1,120
Autonomija (DI)		-0,110	-1,509	0,133	1,373
Socialinė parama (DI)	0,333	0,130	1,668	0,097	1,570
Grįžtamasis ryšys (DI)		0,098	1,198	0,233	1,724
Pasitenkinimas darbu		0,383	4,386	0,000	1,981
Jūsų amžius		-0,255	-4,066	0,000	1,020

Vertinant, kurie darbo reikalavimų ir išteklių komponentai geriausiai prognozuoja strateginį proaktyvų darbuotojų elgesį (11 lentelė), gauta, kad darbo reikalavimų ir išteklių komponentai, pasitenkinimas darbu ir amžius, esant visiems šiems kintamiesiems viename modelyje, leidžia

prognozuoti strateginį proaktyvų darbuotojų elgesį 34 proc. Iš 11 lentelės matyti, kad geriausiai strateginį proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu ($\beta=0,332$, $p=0,000$), taip pat darbuotojų amžius. Galima teigti, kad labiau išreikšto strateginio proaktyvaus darbuotojų elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto strateginio proaktyvaus elgesio. Nė vienas iš darbo reikalavimų ir išteklių komponentų nėra reikšmingi strateginio proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimui.

11 lentelė. Strateginio proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimas, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių komponentais, pasitenkinimu darbu, amžiaus kintamaisiais ($N=183$).

	r^2	β	t	p	VIF
Darbo krūvis (DR)		0,061	0,882	0,379	1,235
Kognityviniai reikalavimai (DR)		-0,005	-0,064	0,949	1,296
Emociniai reikalavimai (DR)		0,082	1,249	0,213	1,120
Autonomija (DI)		0,116	1,602	0,111	1,373
Socialinė parama (DI)	0,335	0,141	1,809	0,072	1,570
Grįžtamasis ryšys (DI)		0,102	1,258	0,210	1,724
Pasitenkinimas darbu		0,332	3,805	0,000	1,981
Jūsų amžius		-0,162	-2,588	0,010	1,020

Toliau buvo atlikta užduočių atlikimo proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozė. Buvo vertinama, kurie darbo reikalavimų ir išteklių komponentai geriausiai prognozuoja užduočių atlikimo proaktyvų darbuotojų elgesį (12 lentelė). Gauta, kad darbo reikalavimų ir išteklių komponentai, pasitenkinimas darbu ir amžius, esant visiems šiems kintamiesiems viename modelyje, leidžia prognozuoti užduočių atlikimo proaktyvų darbuotojų elgesį 37 proc. Iš 12 lentelės matyti, kad geriausiai užduočių atlikimo proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu ($\beta=0,351$, $p=0,000$), taip pat darbuotojų darbo krūvis, autonomija ir amžius. Galima teigti, kad labiau išreikšto užduočių atlikimo proaktyvaus darbuotojų elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu, didesniam darbo krūviui ir autonomijai, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio.

Kognityviniai, emociniai reikalavimai, socialinė parama ir grįžtamasis ryšys nėra reikšmingi užduočių atlikimo proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimui.

12 lentelė. Užduočių atlikimo proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimas, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių komponentais, pasitenkinimu darbu, amžiaus kintamaisiais (N=183).

	r^2	β	t	p	VIF
Darbo krūvis (DR)		0,224	3,340	0,001	1,235
Kognityviniai reikalavimai (DR)		0,086	1,258	0,210	1,296
Emociniai reikalavimai (DR)		0,047	0,732	0,465	1,120
Autonomija (DI)		0,170	2,411	0,017	1,373
Socialinė parama (DI)	0,370	0,123	1,624	0,106	1,570
Grįžtamasis ryšys (DI)		-0,014	-0,181	0,856	1,724
Pasitenkinimas darbu		0,351	4,135	0,000	1,981
Jūsų amžius		-0,164	-2,688	0,008	1,020

Apibendrinant galima teigti, kad geriausiai bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu lyginant su darbo reikalavimais ir ištekliais bei amžiumi. Bendram darbuotojų proaktyvaus elgesio prognozavimui yra reikšmingi tiek bendro darbo reikalavimai, tiek bendri darbo ištekliai. Darbuotojų amžius taip pat yra reikšmingas bendram darbuotojų proaktyvaus elgesio prognozavimui – su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio. Geriausiai asmens ir aplinkos dermės proaktyvų darbuotojų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu, taip pat darbuotojų amžius ir vienas iš darbo reikalavimų matuojančių komponentų – darbo krūvis. Darbo išteklių atskiri komponentai nėra reikšmingi asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimui. Geriausiai strateginį darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu. Įvertinus atskirus kiekvieno konstrukto komponentus, gauta, kad strateginiam darbuotojų proaktyvaus elgesio prognozavimui nėra reikšmingas nė vienas iš darbo reikalavimų ir išteklių matuojančių komponentų. Reikšmingi veiksniai prognozavimui išlieka darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jų amžius – su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto strateginio proaktyvaus darbuotojų elgesio.

Geriausiai užduočių atlikimo darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu. Įvertinus atskirus kiekvieno konstrukto komponentus, gauta, kad užduočių atlikimo darbuotojų proaktyvaus elgesio prognozavimui yra reikšmingas vienas iš darbo reikalavimus matuojančių komponentų – darbo krūvis, ir vienas iš darbo išteklius matuojančių komponentų – autonomija. Reikšmingi veiksniai prognozavimui išlieka darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jų amžius – su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto užduočių atlikimo proaktyvaus darbuotojų elgesio.

Apibendrinant šio skyriaus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad didžiausią prognostinę vertę darbuotojų proaktyviam elgesiui ir atskiriems jo tipams turi jų pasitenkinimas darbu ir amžius.

3.4. Pasitenkinimo darbu, kaip moderatoriaus tarp darbo reikalavimų, išteklių ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų analizė

Siekiant patikrinti 4 hipotezę, kuri teigia, kad „pasitenkinimas darbu veikia kaip moderatorius darbo ištekliams ir reikalavimams prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį“, buvo naudota PROCESS statistinė analizė sukurta A. Hayes. Gauti rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Pasitenkinimo darbu kaip moderatoriaus poveikis darbo reikalavimų, išteklių ir proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų sąveikai.

Nepriklausomas kintamasis		Priklausomas kintamasis	Moderatorius	R ²	β	F	p
Bendri ištekliai	darbo	Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,300	0,109	25,56	0,589
Bendri reikalavimai	darbo	Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,327	-0,050	29,05	0,290
Autonomija (DI)		Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,269	0,102	21,95	0,858
Grįžtamasis ryšys (DI)		Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,286	-0,141	23,90	0,200
Socialinė parama (DI)		Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,284	0,148	23,69	0,942
Darbo krūvis (DR)		Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,314	0,059	27,32	0,646
Emociniai reikalavimai (DR)		Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,294	0,084	24,83	0,216
Kognityviniai reikalavimai (DR)		Darbuotojų PE ^a	Pasitenkinimas darbu	0,286	0,314	23,91	0,450

^aDarbuotojo PE – darbuotojo proaktyvų elgesys

Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu neturi reikšmingo poveikio darbo išteklių, reikalavimų, jų komponentų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio sąveikai ($p > 0,05$). Teigiame, kad **ketvirtoji hipotezė** nepasitvirtino. Nepriklausomai nuo pasitenkinimo darbu pokyčio, darbo išteklių, reikalavimų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšys išlieka pastovus.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti sąsajas tarp darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir proaktyvaus darbuotojų elgesio. Remiantis literatūra (Bakker & Demerouti, 2017; Ismail et al., 2018; Parker et al., 2006; Miselytė ir kt., 2019; Salanova & Schaufeli, 2008; Urbach & Weigelt, 2019), bei darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (Bakker & Demerouti, 2017), buvo tikimasi, jog darbo reikalavimai ir ištekliai yra susiję su darbuotojų proaktyviu elgesiu ir jo tipais. Remdamiesi literatūros analize, kurioje darbo reikalavimai ir ištekliai turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Han et al., 2020; Steyn & Vawda, 2014) ir proaktyviu elgesiu (Miselytė ir kt., 2019), o pasitenkinimas darbu – su proaktyviu darbuotoju elgesiu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017), buvo tikimasi, jog pasitenkinimas darbu veikia kaip moderatorius sąsajoje tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus darbuotojų elgesio.

Pirmiausia tyrimo metu buvo analizuojami ryšiai tarp socialinių demografinių charakteristikų (lyties, amžiaus, užimamų pareigų, darbo pobūdžio) ir matuojamų kintamųjų. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų bei lyties statistiškai reikšmingų skirtumų nėra. Tai patvirtina kitų autorių tyrimo rezultatus (Crant et al., 2011; Janssen & Gao, 2015; Shirandula et al., 2017). Nors yra tyrimų, radusių mažesnę moterų kalbėjimo elgesį nei vyrų (Eibl et al., 2020), tokie skirtumai galėjo atsirasti, kadangi buvo tiriama tik viena iš proaktyvaus elgesio formų. Taigi, šio tyrimo dalyviai, nepriklausomai nuo jų lyties, proaktyviai elgiasi panašiai. Taip pat rezultatai atskleidžia, jog tarp lyties ir darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

Pastebima, jog literatūroje dažnai tyrinėjama vadovų elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2018; Wu & Parker, 2017), tačiau trūksta žinių apie vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų proaktyvaus elgesio skirtumus. Šio tyrimo metu nustatyta, jog vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams būdingas labiau išreikštas bendras proaktyvus elgesys, taip pat strateginis ir užduočių atlikimo proaktyvus elgesys. Atskleista, jog vadovaujančias pareigas užimantieji darbuotojai patiria daugiau autonomijos ir yra labiau patenkinti savo darbu, nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Gauti tyrimo rezultatai sutampa su Miselytės ir kt. (2019) tyrimo rezultatais, atskleidžiančiais geriau įvertintus kintamuosius vadovų grupėje: strateginis ir užduočių atlikimo proaktyvus elgesys bei autonomija. Tyrimai rodo, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai gali būti linkę elgtis proaktyviau, inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje ir vidinėje organizacijos aplinkoje nei nevadovaujančias pareigas

užimantys darbuotojai, kadangi tiek autonomija (Ismail et al., 2016; Ismail et al., 2018), tiek pasitenkinimas darbu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017) gali skatinti proaktyvų darbuotojų elgesį.

Atsižvelgiant į tyrimo atlikimo metu esamą kontekstą (COVID-19 pandemiją), svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo pobūdį (darbo vietoje, nuotoliniu būdu, mišriai). Tyrimo metu nustatyta, jog darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu, pasižymi didesniu bendru proaktyviu elgesiu ir visais proaktyvaus elgesio tipais: asmens ir aplinkos dermės, strateginiu bei užduočių atlikimo proaktyviu elgesiu. Taip pat darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu yra labiau patenkinti savo darbu nei dirbantys darbo vietoje. Rezultatai iš dalies sutampa su autorių Felstead ir Henseke (2017) išvadamis, jog nuotolinis darbas yra susijęs su aukštesniu organizaciniu įsipareigojimu, pasitenkinimu ir su darbu susijusia gerove. Šiame atliktame tyrime rezultatai rodo, jog darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, patiria daugiau autonomijos, sulaukia daugiau socialinės paramos lyginant su darbuotojais, dirbančiais darbo vietoje. Taip pat dirbantys nuotoliniu būdu susiduria su mažiausiais emociniais reikalavimais lyginant su dirbančiais mišriu būdu ar darbo vietoje, kur patiriami emociniai reikalavimai yra didžiausi. Literatūroje tyrimai patvirtina, jog emociniai reikalavimai gali sietis su neigiamomis pasekmėmis (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018), o autonomija (Shin & Kim, 2015) ir socialinė parama (Cai et al., 2019) skatina darbuotojus elgtis proaktyviau. Taigi, šio tyrimo dalyviai, dirbantys nuotoliniu būdu yra linkę elgtis proaktyviau ir yra labiau patenkinti savo darbu, gali būti dėl to, jog patiria mažiau emocinių reikalavimų ir daugiau autonomijos bei socialinės paramos. Vieni naujausių tyrimų, vertinantys nuotolinį darbą pandemijos akivaizdoje, atrado, jog būtent socialinė parama ir autonomija darbe, veikdami kaip darbo ištekliai, padeda darbuotojams geriau spręsti nuotolinio darbo problemas (Wang et al., 2021). Taip pat autorių rezultatai atskleidžia, jog dirbant nuotoliniu būdu, būtent darbo charakteristikos gali būti galingu įrankiu, pagerinant darbuotojų gerovę ir efektyvumą. Todėl ateities tyrimai galėtų vertinti platesnį darbo charakteristikų spektrą darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimui, dirbant nuotoliniu būdu.

Tyrimo metu buvo keliami pirmoji hipotezė, kad jaunesnių darbuotojų proaktyvus elgesys yra labiau išreikštas negu vyresnių darbuotojų, pasitvirtino. Mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmiškos nuomonės dėl darbuotojų proaktyvaus elgesio ir amžiaus sąsajų. Vieni autoriai pastebi nereikšmingą koreliaciją tarp amžiaus ir proaktyvumo (Harvey et al., 2006), kai kurie tyrimai rodo silpną, o kiti visai nerodo jokių ryšių (Claes & Van Loo, 2011; Zacher & Kooij, 2017). Gauti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog šiame tyrime dalyvavę vyresni darbuotojai yra linkę elgtis mažiau proaktyviai, mažiau inicijuoti pokyčius organizacijoje ar bendroje organizacijos strategijoje, mažiau linkę keisti save ar situaciją. Šie tyrimai patvirtina Warr ir Fay (2001) rezultatus, kuriuose vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymėjo mažesne asmenine iniciatyva nei jaunesni darbuotojai. Vertinant gautus tyrimo rezultatus, nors ir buvo

gauta statistiškai reikšminga koreliacija tarp darbuotojų proaktyvaus elgesio ir amžiaus, tačiau ryšys yra silpnas. Todėl nereikėtų daryti apibendrinančių išvadų visai populiacijai.

Darbo reikalavimų tyrimų rezultatai proaktyviam elgesiui mokslinėje literatūroje yra gana prieštaringi. Vieni autoriai pastebi skatinantį darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui (Miselytė ir kt., 2019; Wu et al., 2014), kiti labiau slopinantį poveikį (Demerouti et al., 2001, Urbach & Weigelt, 2019). *Tyrimo metu buvo nustatyta, kad antrosios hipotezės pirmoji dalis, kuri teigia, kad darbo reikalavimai – darbo krūvis, kognityviniai ir emociniai reikalavimai – yra neigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu, nepasitvirtino.* Buvo gauta teigiama statistiškai reikšminga koreliacija, kuri rodo, jog darbo krūvis ir kognityviniai reikalavimai yra susiję su tyrime dalyvavusių darbuotojų aukštesniu bendru proaktyviu elgesiu, aplinkos dermės ir užduočių atlikimo elgesiu, o emociniai reikalavimai nėra susiję su proaktyviu darbuotoju elgesiu. Autoriai Miselytė ir kt. (2019) savo tyrimu atskleidė, jog darbo reikalavimai – protinis ir emocinis krūvis yra teigiamai susijęs su darbuotojų proaktyviu elgesiu. Nors autoriai pastebėjo skirtingų darbo reikalavimų teigiamą sąsają su proaktyviu darbuotojų elgesiu, nei šiame tyrime, tačiau šie rezultatai yra svarbūs, nes patvirtina teigiamą darbo reikalavimų ryšį su proaktyviu elgesiu. Siekiant geriau suprasti tokius rezultatus, galime kelti prielaidą, jog tam, kad pasireikštų neigiamas proaktyvų elgesį slopinantis poveikis, darbo reikalavimai turėtų sukelti stipresnes emocijas. Autorių Ohly ir kt. (2006) rezultatai patvirtina šią teoriją, jog tik labai aukšti darbo reikalavimai turi slopinamą poveikį proaktyviam elgesiui. Tuo tarpu vidutinio stiprumo darbo reikalavimai gali skatinti darbuotojus elgtis proaktyviau. Kiti autoriai pastebėjo, jog laiko spaudimas, veikdamas ilgą laiką, sumažino proaktyvų darbuotojų elgesį (Urbach & Weigelt, 2019). Dėl to ateities tyrimuose tikslinga atsižvelgti į darbo reikalavimų stiprumo lygį ir veikimo trukmę. Taip pat, anot Demerouti ir Bakker (2011), LePine ir kt. (2005) tokie darbo reikalavimai kaip darbo krūvis ir kognityviniai reikalavimai yra priskiriami prie iššūkius keliančių reikalavimų, kurie skirtingai nei kliūtis gali turėti teigiamą poveikį darbuotojams. Taigi anot autorių Bakker ir Demerouti (2017) yra svarbu nagrinėti sąlygas, kuriomis tie patys darbo reikalavimai atlieka skatinantį arba slopinantį vaidmenį. Remiantis šiais rezultatais galima būtų kelti prielaidą, kad tyrimo rezultatai gali priklausyti nuo tiriamos profesinės aplinkos (Bakker & Demerouti, 2017), kadangi vieni darbo reikalavimai ir ištekliai gali turėti skirtingą poveikį skirtingoms profesinėms grupėms. Taip pat organizacijos veiklos sektorius gali turėti įtakos tam, koks darbo reikalavimų poveikis bus darbuotojų proaktyviam elgesiui. Kalbant apie darbo reikalavimų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąsajas, šiame tyrime buvo gauta silpna, tačiau statistiškai reikšminga koreliacija. Todėl matome, kad darbo reikalavimų ryšiai su proaktyviu darbuotojų elgesiu

yra egzistuojantys, tačiau nereikėtų daryti apibendrinančių išvadų, o darbo reikalavimų poveikį proaktyviam elgesiui tyrinėti išsamiau.

Antros hipotezės antroji dalis, kuri teigia, kad darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu, pasitvirtino. Šie rezultatai sutampa su kitų tyrėjų atliktų tyrimų rezultatais, kurie rodo, kad darbo ištekliai yra susiję su darbuotojų proaktyviu elgesiu (Bakker & Demerouti, 2017; Ismail et al., 2018). Miselytė ir kt. (2019) tyrime atskleista, jog darbuotojų proaktyvų elgesį gali sustiprinti darbe teikiami ištekliai – autonomija ir grįžtamasis ryšys. Tačiau autoriai neaptiko sąsajos tarp autonomijos ir vieno iš proaktyvaus elgesio tipo – asmens ir aplinkos dermės. Kai tuo tarpu šiame tyrime, visi darbo ištekliai (autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys) yra teigiamai susiję su visais trimis proaktyvaus elgesio tipais: didesni darbo ištekliai susiję su proaktyvesniu darbuotojų elgesiu kasdieniniame užduočių atlikime, dalyvaujant organizacijos tobulinimo procesuose, ar siekiant geresnio savęs ir savo aplinkos atitikimo. Literatūroje taip pat atsispindi socialinės paramos teigiama reikšmė proaktyviam darbuotojų elgesiui. Autoriai Chiaburu ir kt. (2013) savo tyrimu nustatė, jog vadovo ir kolegų parama padeda numatyti į pokyčius orientuotą proaktyvų elgesį, konkrečiai užduočių atlikimo proaktyvų elgesį. Pokyčiai, siekiant pagerinti komandos efektyvumą, labiau tikėtini palaikančiose komandose (Griffin et al., 2007). Kiti autoriai nors ir rado ryšį tarp bendradarbių palaikymo ir proaktyvaus elgesio rūšies pokyčių inicijavimo (Love & Dustin, 2014), tačiau nustatyta menka prognostinė reikšmė. Matyti, kad literatūroje yra tyrinėtos pakankamai skirtingos proaktyvaus elgesio formos. Todėl galime teigti, jog šiame darbe gauti rezultatai papildoma turimą suvokimą apie darbo išteklius (autonomiją, socialinę paramą, grįžtamąjį ryšį) ir jų ryšį su proaktyviu darbuotojų elgesiu, ir skirtingais proaktyvaus elgesio tipais.

Apžvelgus literatūrą, pastebima, jog darbo reikalavimai ir ištekliai turi reikšmingų sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Han et al., 2020; Steyn & Vawda, 2014), o pasitenkinimas darbu su proaktyviu darbuotojų elgesiu (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017). Tačiau šių trijų konstrukčių tarpusavio sąsajos yra tyrinėtos labai mažai. ***Tyrimo metu buvo nustatyta, kad antrosios hipotezės trečioji dalis, kuri teigia, kad darbo reikalavimai – darbo krūvis, kognityviniai ir emociniai reikalavimai – yra neigiamai susiję su pasitenkinimu darbu, nepasitvirtino,*** nes nebuvo gautos statistiškai reikšmingos sąsajos. Mokslinėje literatūroje, aptariant sąsajas tarp darbo reikalavimų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, buvo rasti prieštaringi tyrimai. Podsakoff ir kt. (2007) tyrimas parodė, kad iššūkius keliantys darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu. Tačiau yra tyrimų, kurių rezultatai rodo neigiamą darbo reikalavimų įtaką pasitenkinimui darbu. Autorių Han ir kt. (2019) išvados rodo, kad darbo reikalavimai gali sumažinti pasitenkinimą darbu, sumenkindami įsitraukimą į darbą. Autoriai

rėmėsi darbo reikalavimų ir išteklių teorija, kurioje keliama prielaida, jog aukšti darbo reikalavimai vargina darbuotojų protinius bei fizinius resursus ir taip sukelia neigiamas pasekmes darbuotojui (Bakker et al., 2003). Tai, kad šiame tyrime nebuvo rastas statistiškai reikšmingas ryšys, galbūt galima sieti su tuo, jog darbo reikalavimai turėtų sukelti stipresnes emocijas, kurios skatintų ar slopintų pasitenkinimą darbu. Todėl ateities tyrimams yra aktualu įvertinti darbo reikalavimų veikimo stiprumą ir trukmę, taip pat tyrinėti platesnį darbo reikalavimų spektrą, atsižvelgti į daugiau kintamųjų, galinčių daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Antrosios hipotezės ketvirtoji dalis, kuri teigia, kad darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu, pasitvirtino. Tai reiškia, jog patiriami aukštesni darbo ištekliai – autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys yra susiję su patiriamu didesniu pasitenkinimu darbu. Gauti rezultatai sutampa su moksline literatūra. Janssen ir kt. (2004) pabrėžė, kad būtent socialinė parama yra teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu. Sousa-Poza ir Sousa-Poza (2000) teigia, jog su pasitenkinimu darbu gali būti susiję geri santykiai su kolegomis ir vadovais bei savarankiškumo suteikimas. Schaufeli ir kt. (2009) pastebi, kad darbo ištekliai yra susiję su aukštesniu pasitenkinimu darbu ir vidine darbo motyvacija. Taigi darbo ištekliai gali skatinti pasitenkinimą darbu, o darbo aplinka gali būti praturtinta per darbo charakteristikas ir taip didinti pasitenkinimą darbu (Grant et al., 2010b). Galime teigti, jog šiame darbe gauti rezultatai papildo turimą suvokimą apie darbo išteklius (autonomiją, socialinę paramą, grįžtamąjį ryšį) ir jų ryšį su pasitenkinimu darbu. Taip pat matome, jog šie ryšiai galėtų būti nagrinėjami išsamiau didesnės apimties tyrimuose, įtraukiant platesnį darbo išteklių spektrą.

Antrosios hipotezės penktoji dalis, kuri teigia, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu pasitvirtino. Tai reiškia, jog didesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su didesne proaktyvaus elgesio išraiška. Šie tyrimo rezultatai sutampa su kitų tyrėjų atliktų tyrimų rezultatais (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017; Strauss et al., 2015), kurie atskleidžia, jog labiau patenkinti darbuotojai linkę aktyviau inicijuoti teigiamus pokyčius savo darbe ar visoje organizacijoje, taip pat nustatė, kad pasitenkinimas darbu atlieka svarbų vaidmenį palaikant aukštą proaktyvumo lygį. Taigi autoriai siūlo, jog pasitenkinimas darbu padeda darbuotojams išlaikyti aukštą proaktyvumo lygį. Svarbu paminėti, jog šiame tyrime pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs ir su visais proaktyvaus elgesio tipais: didesnis pasitenkinimas darbu susijęs su aukštesniu proaktyvaus elgesio pasireiškimu, kasdieniniame užduočių atlikime, dalyvaujant organizacijos tobulinimo procesuose, ar siekiant geresnio savęs ir savo aplinkos atitikimo. Todėl galime teigti, jog šiame darbe gauti rezultatai papildo turimą

suvokimą apie pasitenkinimo darbu sąsają su proaktyviu darbuotojų elgesiu ir skirtingais proaktyvaus elgesio tipais.

Siekiant išanalizuoti proaktyvaus elgesio prognostinius veiksnius buvo vertinama darbo reikalavimų, išteklių, pasitenkinimo darbu ir amžiaus reikšmė tyrime dalyvavusių darbuotojų bendram proaktyviam, užduoties atlikimo, strateginiam bei asmens ir aplinkos dermės proaktyviam elgesiui. ***Tyrimo metu iškelta trečioji hipotezė, kuri teigia, kad „Darbo reikalavimai ir ištekliai prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį“, pasitvirtino.*** Šiame tyrime pastebėta, jog bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį teigiamai prognozuoja darbo reikalavimas – darbo krūvis bei darbo ištekliai – socialinė parama. Tyrimai patvirtina, jog darbo ištekliai (Miselytė ir kt. 2019; Salanova & Schaufeli, 2008; Shin & Kim, 2015) gali skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį. Taip pat literatūroje nurodomas darbo reikalavimų vaidmuo proaktyviam elgesiui (Urbach & Weigelt, 2019; Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006; Wu et al., 2014). Šiame darbe yra gautas darbo reikalavimų teigiamas poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui nors ir prieštarauja darbo reikalavimų bei išteklių modeliui (Bakker & Demerouti, 2017), tačiau yra nemažai tyrimų patvirtinančiu teigiamą darbo reikalavimų poveikį darbuotojui (Miselytė ir kt. 2019; Wu et al., 2014). Taigi šie rezultatai sutampa su literatūra, kur teigiama, jog iki tam tikro lygio darbo krūvis gali veikti kaip energijos šaltinis ir sėkmingai tai įveikus, vesti darbuotoją prie teigiamų rezultatų (Demerouti & Bakker, 2011). Autoriai Ohly ir kt. (2006) teigia, jog tik labai aukšti darbo reikalavimai turi slopinamą poveikį proaktyviam elgesiui, kai vidutinio stiprumo darbo reikalavimai gali skatinti darbuotojus elgtis proaktyviau. Taigi matome, kad šių konstruktyvų tyrimai turėtų būti praplečiami, įtraukiant daugiau ypatumų, kaip kad organizacinė aplinka, darbo reikalavimo stiprumo lygis ar veikimo trukmė. Nors šiame tyrime buvo nustatyta darbo išteklių (autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys) teigiamas ryšys su proaktyviu darbuotojų elgesiu, tačiau prognostinę vertę bendram proaktyviam elgesiui turi tik socialinė parama. Šie rezultatai sutampa su kitų tyrėjų atliktais tyrimų rezultatais (Caesens et al., 2016; Griffin et al., 2007; Kantén & Ulker, 2012), kuriuose socialinė parama yra reikšminga darbuotojų proaktyviam elgesiui. Kiti autoriai, nors ir pastebėjo ryšį tarp bendradarbių palaikymo ir proaktyvaus elgesio, tačiau prognostinės reikšmės neaptiko (Love & Dustin, 2014). Vadinasi darbo ištekliai tokie kaip socialinės paramos suteikimas – gali padėti vadovams ar žmogiškųjų išteklių specialistams pastiprinti bendrą darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimą. Taip pat buvo tirta, kaip darbo reikalavimai ir ištekliai prognozuoja proaktyvaus elgesio atskirus tipus: strateginio, užduočių atlikimo, asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio. Pastebėta, jog nė vienas iš darbo reikalavimų ir išteklių komponentų nėra reikšmingi *strateginio proaktyvaus darbuotojų elgesio* prognozavimui. Tuo tarpu Miselytės ir kt. (2019) tyrime buvo atrasta, jog būtent autonomija prognozuoja strateginį proaktyvų

elgesį. Šio tyrimo rezultatai patvirtino tiesioginį ryšį tarp visų darbo išteklių ir strateginio proaktyvaus elgesio, tačiau darbo ištekliai neprognozuoja darbuotojų strateginio proaktyvaus elgesio. *Užduočių atlikimo proaktyvų elgesį* teigiamai prognozuoja darbo krūvis ir autonomija. Gauti rezultatai iš dalies sutampa su autorių Miselytė ir kt. (2019) tyrime gautais rezultatais, kur užduočių atlikimo proaktyvų elgesį prognozuoja autonomija ir emocinis krūvis. Taigi šio tyrimo rezultatai teigia, jog patiriantys daugiau savarankiškumo darbe ir turintys didesnę darbo krūvį darbuotojai, linkę labiau proaktyviai komunikuoti ir spręsti problemas, implementuoti naujas idėjas, gerinti procedūras darbo vietoje. *Asmens ir aplinkos dermės proaktyvų elgesį* teigiamai prognozuoja darbo krūvis. Kognityviniai, emociniai reikalavimai, autonomija, socialinė parama ir grįžtamasis ryšys nėra reikšmingi asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio prognozavimui. Taigi šio tyrimo rezultatai atskleidžia, jog tyrime dalyvavę darbuotojai, patiriantys spaudimą, kai reikia atlikti didelį darbo kiekį per santykinai trumpą laiką, linkę labiau ieškoti būdų, didinančių dermę tarp jų ir darbinės aplinkos. Remiantis šiame tyrime atrasta teigiama pasitenkinimo darbu sąsaja su proaktyviu darbuotoju elgesiu bei kitų tyrėjų atliktais tyrimo rezultatais (Biesok & Wyród-Wróbel, 2017), kuriuose teigiama, jog labiau patenkinti darbuotojai linkę aktyviau inicijuoti teigiamus pokyčius, papildomai šiame tyrime pastebėta, jog didžiausią prognostinę vertę darbuotojų proaktyviam elgesiui ir atskiriems jo tipams turi jų pasitenkinimas darbu ir amžius. Taigi galime teigti, jog darbuotojai labiau patenkinti savo darbu yra linkę elgtis proaktyviau, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto proaktyvaus elgesio ir jo tipų.

Šio tyrimo metu buvo nustatyta, kad geriausiai bendrą proaktyvų darbuotojų elgesį, taip pat atskirus jo tipus – asmens ir aplinkos dermės, strateginį, užduočių atlikimo proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas darbu lyginant su darbo reikalavimais ir ištekliais bei amžiumi, tačiau pasitenkinimas darbu neveikia kaip moderatorius darbo ištekliais ir reikalavimams, prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį. Nepriklausomai nuo pasitenkinimo darbu pokyčio, darbo išteklių, reikalavimų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšys išlieka pastovus. ***Teigiame, kad ketvirtoji hipotezė „Pasitenkinimas darbu veikia kaip moderatorius darbo ištekliais ir reikalavimams prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį“ nepasitvirtino.***

Apibendrinus tyrimo rezultatus, siekiant nustatyti sąsajas tarp darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir proaktyvaus elgesio ir jo tipų, galime teigti, kad darbo reikalavimai, ištekliai ir pasitenkinimas darbu atlieka reikšmingą vaidmenį. Tyrime nustatyta, kad su proaktyviu darbuotoju elgesiu siejasi darbe esantys ištekliai (autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys). Kiek netikėta yra darbo reikalavimų (darbo tempo, kognityvinių reikalavimų) teigiama sąsaja su darbuotojų proaktyviu elgesiu. Darbuotojų bendrą proaktyvų elgesį prognozuoja darbo reikalavimai ir ištekliai,

labiausiai darbo krūvis ir socialinė parama, tačiau didžiausią prognostinę vertę darbuotojų proaktyviam elgesiui ir atskiriems jo tipams turi darbuotojų pasitenkinimas darbu ir amžius. Galima teigti, kad su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto proaktyvaus elgesio. Taip pat pastebima, kad pasitenkinimas darbu neatlieka moderatoriaus vaidmens sąveikoje tarp darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus darbuotojų elgesio. Nepriklausomai nuo pasitenkinimo darbu pokyčio, darbo išteklių, reikalavimų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšys išlieka pastovus. Tyrime gauti rezultatai leidžia geriau suprasti darbuotojų proaktyvaus elgesio raišką, prapletė turimas žinias apie darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu reikšmę proaktyviam darbuotojų elgesiui. Taip pat šio tyrimo gauti rezultatai skatina tęsti išsamesnius tyrimus ateityje.

Tyrimo ribotumai. Aptariant tyrimą, yra svarbu atsižvelgti į tyrimo ribotumus. Tam kad galėtumėme daryti labiau apibendrinančias tyrimo išvadas, ateityje būtų tikslinga iširti didesnę tiriamųjų imtį. Atsižvelgiant į tai, jog organizacijos patiria skirtingus darbo reikalavimus ir išteklius, ateityje būtų naudinga patyrinėti ir tam tikrą darbo specifiką ar organizacijos veiklos sektorių, galbūt tai padėtų rasti reikšmingesnius ir tikslesnius rezultatus. Ateities tyrimams, nagrinėjantiems darbo reikalavimų poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui, rekomenduojama įvertinti darbo reikalavimų stiprumą, darbo reikalavimų trukmę ar papildomus kintamuosius, kadangi yra svarbu nagrinėti sąlygas, kuriomis tie patys darbo reikalavimai atlieka skatinantį arba slopinantį vaidmenį. Nors tyrimo metu pastebėta, kad dirbantys nuotoliniu būdu darbuotojai elgiasi proaktyviau, yra labiau patenkinti darbu ir gauna daugiau darbo išteklių, tačiau reikėtų įsivertinti, jog COVID-19 protrūkis sukūrė unikalų kontekstą, kuris gali daryti įtaką šio tyrimo rezultatams. Pastebima, jog darbuotojai buvo priversti dirbti nuotoliniu būdu, vieni savo noru, kiti ne – todėl abejojama iki šiol esamų nuotolinio darbo žinių pritaikomumu (Wang et al., 2021). Mokslininkai teigia, kad dėl pandemijos kai kurie darbai išliks nuotoliniai ateityje (Syth & Greer, 2020). Kitų autorių tyrimų rezultatai patvirtina argumentą, kad darbo charakteristikos yra galinga priemonė nuotolinių darbuotojų darbo efektyvumui ir gerovei pagerinti (Wang et al., 2021). Nuotolinis darbas tapo labai aktualus ir praktikuojamas pandemijos metu, tikėtina, šią praktiką kai kurios įmonės taikys ir ateityje. Nors šiuo metu tyrimų apie virtualias darbo charakteristikas ir jų poveikį darbuotojų elgesiui, kaip proaktyvumas literatūroje trūksta, tačiau tai yra gera tolimesnių tyrimų perspektyva.

Praktinio pritaikymo galimybės. Gauti tyrimo rezultatai gali būti naudingi ir organizacijų praktikoje. Organizacijoms, kuriančioms proaktyvaus elgesio kultūrą darbo aplinkoje, svarbu yra ne išsirinkti proaktyvų darbuotoją, tačiau kur kas svarbiau yra kurti inovatyvų ir lankstų organizacijos klimatą, kuris sukurtų stiprų proaktyvumą, nepaisant darbuotojų individualių skirtumų (McCormick et al., 2019). Šiame darbe atskleista, jog darbo ištekliai siejasi su proaktyviu darbuotojų elgesiui. Taigi,

autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys – yra teigiamai susiję su proaktyviu darbuotojų elgesiu. Todėl, suteikiant daugiau lankstumo, kaip atlikti savo darbą, daugiau sprendimų priėmimo laisvės, reguliariai suteikiant grįžtamąjį ryšį darbuotojui apie jo darbo rezultatus, galima tikėtis didesnio darbuotojų proaktyvaus elgesio pasireiškimo.

5. IŠVADOS

1. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad:
 - 1.1. tarp proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų, darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu ir lyties statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta;
 - 1.2. su amžiumi darbuotojų bendras proaktyvus elgesys, taip pat asmens ir aplinkos dermės, strateginio, užduočių atlikimo proaktyvus elgesys mažėja;
 - 1.3. tarp darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir jų amžiaus statistiškai reikšmingų sąsajų nenustatyta;
 - 1.4. vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai susiduria su didesniais bendrais darbo ištekliais, tačiau jie patiria panašius bendrus darbo reikalavimus negu nevadovujančias pareigas užimantieji.
 - 1.5. vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai susiduria su panašiu darbo krūviu ir panašiais kognityviniais, emociniais reikalavimais, sulaukia tokios pat socialinės paramos ir grįžtamojo ryšio kaip ir nevadovujančias pareigas užimantieji;
 - 1.6. vadovujančias pareigas užimantieji turi daugiau autonomijos negu nevadovujančias pareigas užimantieji darbuotojai;
 - 1.7. vadovujančias pareigas užimantiems darbuotojams būdingas labiau išreikštas bendras proaktyvus elgesys, taip pat strateginis ir užduočių atlikimo proaktyvus elgesys negu nevadovujančias pareigas užimantiems;
 - 1.8. vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą negu nevadovujančias pareigas užimantieji;
 - 1.9. darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, susiduria su didžiausiais bendrais darbo ištekliais, turi daugiausiai autonomijos, sulaukia daugiausiai socialinės paramos lyginant su darbuotojais, dirbančiais darbo vietoje, taip pat dirbantys nuotoliniu būdu susiduria su mažiausiais emociniais reikalavimais lyginant su dirbančiais mišriu būdu ar darbo vietoje, kur patiriami emociniai reikalavimai yra didžiausi.
2. Tyrimo metu buvo gauta, kad:
 - 2.1 bendri darbo ištekliai, lyginant su bendrais darbo reikalavimais, yra susiję stipresniais koreliaciniais ryšiais su bendru darbuotojų proaktyviu elgesiu ir visais trimis proaktyvaus elgesio tipais – su asmens ir aplinkos dermės, strateginiu ir užduočių atlikimo proaktyviu elgesiu;

- 2.2 esant didesniems bendriems darbo ištekliams, didesnei darbuotojų autonomijai, stipresnei socialinei paramai ir grįžtamajam ryšiui, darbuotojų bendras proaktyvus elgesys yra labiau išreikštas;
 - 2.3 sulaukiant daugiau grįžtamojo ryšio, didesnės socialinės paramos, turint daugiau autonomijos, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis;
 - 2.4 darbuotojų pasitenkinimas darbu yra didesnis esant labiau išreikštam bendram proaktyviam elgesiui, taip pat asmens ir aplinkos dermės, strateginiam ir užduočių atlikimo proaktyviam elgesiui,
 - 2.5 stipriausios koreliacijos gautos tarp bendrų darbo išteklių ir pasitenkinimo darbu, taip pat tarp dviejų darbo išteklių komponentų – grįžtamojo ryšio ir socialinės paramos – ir tarp bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio ir pasitenkinimo darbu.
3. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad:
 - 3.1 bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja pasitenkinimas, amžius, darbo reikalavimai – labiausiai darbo krūvis, darbo ištekliai – daugiausiai socialinė parama;
 - 3.2 labiau išreikšto bendro darbuotojų proaktyvaus elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu; kuo vyresni darbuotojai, tuo galima tikėtis mažiau išreikšto bendro proaktyvaus elgesio;
 - 3.3 labiau išreikšto asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus darbuotojų elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu, didesniam darbo krūviui; kuo vyresni darbuotojai, tuo galima tikėtis mažiau išreikšto asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio;
 - 3.4 labiau išreikšto strateginio proaktyvaus darbuotojų elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu; kuo vyresni darbuotojai, tuo galima tikėtis mažiau išreikšto strateginio proaktyvaus elgesio;
 - 3.5 labiau išreikšto užduočių atlikimo proaktyvaus darbuotojų elgesio galima tikėtis, esant didesniam pasitenkinimui darbu, didesniam darbo krūviui ir autonomijai; kuo vyresni darbuotojai, tuo galima tikėtis mažiau išreikšto užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio.
 4. Pasitenkinimas darbu neveikia kaip moderatorius darbo ištekliams ir reikalavimams prognozuojant darbuotojų proaktyvų elgesį: nepriklausomai nuo pasitenkinimo darbu pokyčio, darbo išteklių, reikalavimų ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšys išlieka pastovus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Alonderienė, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 257–287. doi:10.1108/17465261011045151.
- Andrew, L., Haris, N., Zakariah, H., & Zekaria, Bt. A. N. (2016). Job characteristics and job satisfaction among employees: A case study at craun research Sdn. Bhd., Kuching, Sarawak. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 2(2), 165–171.
- Audenaert, M., George, B., Bauwens, R., Decuyper, A., Descamps, A. M., Muylaert, A., Ma, R., & Decramer, A. (2020). Empowering leadership, social support, and job crafting in public organizations: A multilevel study. *Public Personnel Management*, 49(3), 367–392. doi:10.1177/0091026019873681.
- Bakker, A.B. (2014). The Job Demands–Resources Questionnaire. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. doi:org/10.1037/ocp0000056.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources theory. In: P.Y. Chen, & C.L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide* (pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell. doi:10.1002/9781118539415.wbwell019.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in Job Demands – Resources Theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* Noba Scholar.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi: 10.1002/hrm.20004.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.16.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661–689. doi:10.1177/0018726705055967.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 397–409. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.008.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475–498. doi: 10.1348/096317909X439208.
- Belschak, F. D., Hartog, D. N. D., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 267–273. doi:10.1348/096317910X501143.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186. doi:10.1002/job.645.
- Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 248–263. doi: 10.1002/job.670.
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54–68.
- Biesok, G., & Wyród-Wróbel, J. (2017). Job satisfaction and its influence on proactive behaviour. *European Journal of Business Science and Technology*, 3(1), 44–53. ISSN 2336-6494. doi: 10.11118/ejobsat.v3i1.81.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 567–598. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>
- Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: the role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100–105.

- Bohlmann, C., & Zacher, H. (2020). Making things happen (un)expectedly: Interactive effects of age, gender, and motives on evaluations of proactive behavior. *Journal of Business and Psychology*. doi: 10.1007/s10869-020-09691-7.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398–411. doi: 10.1080/1359432X.2015.1092960.
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z., & Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209–230. doi: 10.1002/job.2347.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38 (3), 291–333. doi: 10.1177/1059601113476736.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523–540. doi: 10.2224/sbp.2005.33.6.523.
- Claes, R., & Van Loo, K. (2011). Relationships of proactive behaviour with job-related affective well-being and anticipated retirement age: an exploration among older employees in Belgium. *European journal of ageing*, 8(4), 233–241. doi:10.1007/s10433-011-0203-7
- Clarke, H. M., & Sulsky, L. M. (2017). The impact of gender ideology on the performance of gender-congruent citizenship behaviors. *Human Performance*, 30, 212–230 doi: 10.1080/08959285.2017.1361958.
- Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. doi: 10.1016/s0149-2063(00)00044-1.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26, 285–297. doi: 10.1007/s10869-010-9197-y.
- Čekanavičius V. ir Murauskas G. (2002). Statistika ir jos taikymai 2. Vilnius: TEV.
- Davar, S. C., & Bala, R. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: A metaanalysis. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290–305.

- De Beer, T. L., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*, 19(3), 400-412. doi:10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7.
- 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. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2), 1-9. doi:10.4102/sajip.v37i2.974.
- De Spiegelaere, 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(3), 318–330. doi: 10.1111/caim.12079.
- Diskienė, D. ir Tamoševičienė, K. (2015). Pedagogų organizacinio išipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89-102. doi:10.15388/im.2014.69.5100.
- Dreison, K. C., White, D. A., Bauer, S. M., Salyers, M. P., & McGuire, A. B. (2016). Integrating Self-Determination and Job Demands–Resources Theory in predicting mental health provider burnout. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 1–10. doi: 10.1007/s10488-016-0772-z.
- Eibl, B., Lang, F. R., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: the role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2020.1733979.
- Eyiusta, M. C. (2015). The Relationship between job resources, work engagement, and employee proactivity: Does job fit make a difference? doi:10.5465/ambpp.2015.68
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New technology, work and employment*, 32(3), 195-212. doi: 10.1111/ntwe.12097.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. doi: 10.1016/S0191-3085(01)23005-6.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational*

Psychology and Organizational Behavior, 1, 413–438.

- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*, 35(1), 94–111. doi: 10.1177/0149206307308911.
- Fuller, B. Jr., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329–345. doi: 10.1016/j.jvb.2009.05.008.
- 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*, 27, 1089–1120. doi: 10.1002/job.425.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, K. S., & Freese, M. (2010a). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 145–157. doi:10.1002/job.679
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010b). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization.*, 417–453. doi: 10.1037/12169-013.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. doi: 10.5465/AMJ.2007.24634438.
- Guzman, F. A., & Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 73–90. doi: 10.1002/job.2319.
- Haan, K. W., & Hong, L. (2015). Work context paradox: Juggling job demands and proactive behavior. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. doi: 10.5465/ambpp.2015.18895abstract.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170. doi: 10.1037/h0076546.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers.

Journal of School Psychology, 43, 495–513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001.

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. doi: 10.1016/j.jvb.2008.01.003.

Han, J., Yin, H., Wang, J., & Bai, Y. (2020). Challenge job demands and job resources to university teacher well-being: The mediation of teacher efficacy. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1771-1785. doi: 10.1080/03075079.2019.1594180.

Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2019). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*, 40(3), 318–335. doi: 10.1080/01443410.2019.1674249.

Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences*, 40, 1063–1074. doi: 10.1016/j.paid.2005.09.021.

Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity. *British Journal of Management*, 25(2), 209–227. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00849.x.

Heuven, E., Bakker A. B., Schaufeli W. B., & Huisman N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222–235. doi: 10.1016/j.jvb.2006.03.002.

Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270. doi: 10.1177/00131640021970493.

Ismail, A., Nowalid, W. A. W. M., & Bakar, R. A. (2016). Proactive behaviour as a mediator of the relationship between career management and career satisfaction. *Jurnal Pengurusan*, 48(1), 99-110. DOI: 10.17576/pengurusan-2016-48-08.

Ismail, A., Nor, A. M., Nowalid, W. A. W. M., & Abdullah, A. A. (2018). Career administration, proactive behavior and career satisfaction: A mediating relationship. *International Journal of Business and Management Science*, 8(3), 511–533.

Jacobs K., Hellman M., Markowitz J., & Wuest E. (2013) Psychosocial Work Environment. In: Gellman

M.D., Turner J.R. (Eds) *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Springer, New York, NY.
https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_920.

Janssen, O. & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management*, 41, 1854–1872. doi: 10.1177/0149206312471386.

Janssen, P. P. M., Peeters, M. C. W., de Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G. E. R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 411–429. doi:10.1016/j.jvb.2003.09.004.

Jovarauskaitė, A. ir Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų Mokslininkų Darbai*, 1(26).

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. doi: 10.1037/apl0000181.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.530.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458. doi: 10.5465/AMR.2004.13670969.

Kanten, P. & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016–1022. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.173.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. doi: 10.2307/2392498.

Kenkel, W. F., Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups. *The American Catholic Sociological Review*, 20(4), 345. doi: 10.2307/3709294.

Lazauskaitė-Zabielskė, J. ir Urbanavičiūtė, I. (2018). *Įsitraukimas į darbą. Nuo optimalių darbo sąlygų iki Darbuotojo gerovės*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

Lazauskaitė-Zabielskė, J. ir Urbanavičiūtė, I. (2018). Darbo charakteristikų ir asmeninių išteklių skalių psichometrinės charakteristikos. Iš J. Lazauskaitė-Zabielskė ir I. Urbanavičiūtė (sud.), *Įsitraukimas į*

darbą. Nuo optimalių darbo sąlygų iki Darbuotojo gerovės (p. 51-70) Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. ir Rekašiūtė Balsienė, R. (2018). Meistriškumo dirbti strategijų vaidmuo išsekimo ir darbo išteklių sąsajoms: Pedagogų imties tyrimas. *Psichologija*, 56, 20-36. doi: 10.15388/psichol.2017.56.11520.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803921.
- Love, M. S., & Dustin, S. L. (2014). An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1208–1226. doi: 10.1080/09585192.2013.826712.
- Matilu, C. M. & K'Obonyo, P. (2018). The relationship between job characteristics and employee performance: A review. *International Journal of Business & Law Research*, 6(3), 44–59.
- McCormick, B. W., Guay R. P., Colbert A. E., & Stewart G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 30–51. doi: 10.1111/joop.12234.
- Messmann, G., Stoffers, J. M. M., van der Heijden, B. I. J. M., & Mulder, R. (2017). Joint effects of job demands and job resources on vocational teachers' innovative work behaviour. *Personnel Review*, 46(8), 1948–1961. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0053>.
- Millward, L. J., & Freeman, H. (2002). Role expectations as constraints to innovation: The case of female managers. *Creativity Research Journal*, 14(1), 93–109. doi: 10.1207/S15326934CRJ1401_8.
- Miselytė, M. ir Bagdžiūnienė, D. (2018). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija*, 56, 37–55. doi: 10.15388/psichol.2017.56.11521.
- Miselytė, M., Bagdžiūnienė, D. ir Jakutė, V. (2019). Darbo reikalavimai, ištekliai ir proaktyvus elgesys darbe: Įsitraukimo į darbą ir streso vaidmuo. *Vilnius university press*, 59, 8–22. doi: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.1>.
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423–452).

Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–406. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.399.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373–412. doi: 10.1080/19416520.2011.574506.
- 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. doi: 10.1177/0018726715610642.
- 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. doi: 10.1002/job.376.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43–72.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: a model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. doi: 10.1177/0149206310363732.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. doi: 10.1177/0149206308321554.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One Hundred Years of Work Design Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420. doi: 10.1037/apl0000106.
- Parker, S. K., & Wang, Y. (2015). Helping people to “make things happen”: A framework for proactivity at work. *International Coaching Psychology Review*, 10(1), 62-75.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636–652. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis.

Journal of Applied Psychology, 92, 438-454. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438.

- Prem, R., Paškvan, M., Kubicek, B., & Korunka, C. (2018). Exploring the ambivalence of time pressure in daily working life. *International Journal of Stress Management*, 25(1), 35–43. doi: 10.1037/str0000044.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology*, 53(4), 518–528. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00185.x.
- Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006). A psychometric evaluation of the job demands resources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 76–86. doi: 10.4102/sajip.v32i4.239.
- Said, N. A., & Munap, R. (2010). Job characteristics and job satisfaction: A relationship study on supervisors performance. *2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, 714–719. doi: 10.1109/ICMIT.2010.5492732.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. doi: 10.1080/09585190701763982.
- 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. doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917. doi: 10.1002/job.595.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer Science + Business Media. doi: 10.1007/978-94-007-5640-3_4.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89, 588–610. doi: 10.1111/joop.12143.
- Searle, B. J., & Auton, J. C. (2015). The merits of measuring challenge and hindrance appraisals. *Anxiety, Stress and Coping*, 28, 121–143. doi: 10.1080/10615806.2014.931378.

- 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, 289–310. doi: 10.1007/s10490-014-9393-9.
- Shirandula, D., Cheloti-Mapelu, I., & Sepula, M. (2017). Relationship between gender and proactive work behaviour in the Kenya's hotel industry. *African Journal of Tourism, Hospitality and Leisure Studies*, 3(1), 1–5.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538. doi: 10.1016/S1053-5357(00)00085-8.
- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issue*, 5, 29–42.
- Steijn, B. (2004). HRM and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291–303. doi: 10.1177/0734371X04269187.
- Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of Psychology in Africa*, 24(3), 281–284. doi: 10.1080/14330237.2014.906076.
- Strauss, K., Griffin, M.A., Parker, S.K., & Mason, C. M. (2015). Building and sustaining proactive behaviors: The role of adaptivity and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30, 63–72. doi: 10.1007/s10869-013-9334-5.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279–291. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x.
- Swan, E., & Fox, S. (2009). Becoming flexible: Self-flexibility and its pedagogies. *British Journal of Management*, 20, 149–159. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00642.x.
- Sytch, M., & Greer, Lindred I. (2020). Is your organization ready for permanent WFH?. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanent-wfh>
- Tadić, M., Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4):702–725. doi: 10.1111/joop.12094.

- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.1011.
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a proactive innovative workforce for the new workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices* (pp. 175-196). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Urbach, T., & Weigelt, O. (2019). Time pressure and proactive work behaviour: A week-level study on intraindividual fluctuations and reciprocal relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 931–952. doi: 10.1111/joop.12269.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010a). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759. doi: 10.1080/13594320903223839.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W (2010b). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 981–1002. doi:10.1348/096317909X481382.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi:10.2307/256902.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. and Schaufeli, W.B. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, 60, 1117–1131. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.06.043.
- Van Veldhoven, M., Prins, J., Van Der Laken, P., & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance*. Amsterdam: SKB.
- Wang B., Liu Y., Qian J., & Parker S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. doi: 10.1111/apps.12290.
- Warr, P. B., & Fay, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 343-353. doi: 10.1080/13594320143000717.
- Waterwall, B. (2019). Linking Proactive personality and proactive behavior: The mediating effect of

- regulatory focus. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 108–122. doi: 10.33423/jop.v19i1.1095.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693. doi: 10.1037/0021-9010.81.6.680.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x.
- Wu, C., Parker, S., Wu L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323. doi: 10.5465/amj.2013.1064.
- Wu, C. H., Parker, S. K., & de Jong, J. P. J. (2014). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511–1534. doi: 10.1177/0149206311429862.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43 (4), 1025–1049. doi: 10.1177/0149206314544745.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342. doi:10.5465/amj.2010.49388995.
- Zacher, H., & Kooij, D. T. A. M. (2017). Aging and Proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (pp. 258–294). New York: Routledge.

SANTRAUKA

Darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu ir darbuotojų proaktyvaus elgesio sąsajos

Mokslinėje literatūroje stokojama žinių apie darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu bei proaktyvaus elgesio sąsajas. Todėl šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti sąsajas tarp darbuotojų darbo reikalavimų ir išteklių, pasitenkinimo darbu bei proaktyvaus elgesio. Tyrime naudojama Pasitenkinimo darbu skalė, Darbo reikalavimų ir išteklių skalės bei Proaktyvų elgesį ir jo tipus matuojantis klausimynas. Iš viso buvo apklausti 20 – 66 metų amžiaus darbuotojai (68 – vyrų, 115 – moterų, N = 183).

Tyrime nustatyta, kad su proaktyviu darbuotoju elgesiu siejasi darbo ištekliai (autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys) ir darbo reikalavimai (darbo tempas, kognityviniai reikalavimai). Darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuoja darbo reikalavimai ir ištekliai, tačiau didžiausią prognostinę vertę darbuotojų proaktyviam elgesiui ir atskiriems jo tipams turi pasitenkinimas darbu ir amžius, tačiau su amžiumi galima tikėtis mažiau išreikšto proaktyvaus elgesio. Rezultatai parodė, jog pasitenkinimas darbu nėra tarpinis kintamasis darbo reikalavimų ir išteklių bei proaktyvaus elgesio sąsajoms. Tyrime gauti rezultatai leidžia geriau suprasti darbuotojų proaktyvaus elgesio raišką, prapletė turimas žinias apie darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimo darbu reikšmę proaktyviam darbuotojų elgesiui. Taip pat šio tyrimo gauti rezultatai leidžia pateikti praktines rezultatų pritaikymo galimybes organizacijose bei skatina tęsti išsamesnius tyrimus ateityje.

Raktiniai žodžiai: Proaktyvus elgesys, darbo reikalavimai, darbo ištekliai, pasitenkinimas darbu.

SUMMARY

Relationships Between Job Demands and Resources, Job Satisfaction, and Employee Proactive Behavior

Literature lacks knowledge about the relation between the job demands, job resources, job satisfaction, and the proactive behavior. The current study aimed was to analyse the relationship between the job demands, job resources, job satisfaction, and the proactive work behavior. A group of working people aged from 20 to 66 years old were surveyed using The Job Satisfaction Scale, The Job demands-Resources Scales, and Proactive Work Behavior Scale (68 – men, 115 women, N = 183).

This study showed that the proactive behavior was positively related to the job resources (autonomy, social support, feedback) and the job demands (work pressure, cognitive demands). Furthermore, the job demands and the job resources predicted the proactive behavior. The job satisfaction and age most strongly predicted the proactive behavior and its subtypes. The age negatively predicted the proactive behavior. The job satisfaction did not mediate the relation between the job demands or job resources and the proactive behavior. The study results allowed to better understand the employees' proactive behavior and the effect of job demands, job resources, and job satisfaction on the employees' proactive behavior, and to consequently provide practical recommendations to the organisations.

Keywords: Proactive behavior, job demands, job resources, job satisfaction.

PRIEDAI

A priedas. Tyrimo anketa.

Gerbiamas tyrimo dalyvi,

Esu Mykolo Romerio universiteto Psichologijos instituto Verslo psichologijos magistrantūros studentė Ugnė Martusevičiūtė. Šiuo metu atlieku magistrinio darbo tyrimą, kurio pagrindinis tikslas - nustatyti proaktyvaus elgesio darbe, darbo reikalavimų ir išteklių bei pasitenkinimu darbu sąsajas.

Labai svarbu, kad nepraleistumėte nė vieno teiginio, net jei jie pasirodys panašūs, kadangi tik užpildytos anketos yra vertingos ir leidžia daryti pagrįstas išvadas. Anketoje nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų. Tyrimo duomenys bus naudojami tik magistro darbe, nuasmeninami ir pateikiami apibendrintai, t.y. neišskiriant nei vieno tiriamojo individualiai.

Klausimyno pildymas trunka apie **7- 10 min.**

Jeigu kiltų papildomų klausimų, prašome kreiptis ugnemart@gmail.com.

Iš anksto dėkoju už nuoširdžius Jūsų atsakymus ir anketai pildyti skirtą laiką.

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Jūsų amžius. Įrašykite metus: _____

Jūsų išsilavinimas:

Aukštasis universitetinis

Aukštasis neuniversitetinis/aukštesnysis

Profesinis

Vidurinis

Nebaigtas vidurinis

Koks šiuo metu jūsų darbo pobūdis?

Dirbu darbo vietoje

Dirbu nuotoliniu būdu


Dirbu mišriai

Ar užimate vadovaujančias pareigas?

Taip

Ne

B priedas. Leidimai naudoti klausimynus.

 **Arnold Bakker**
skirta aš ▾ 📧 14:51 (prieš 33 minutes) ☆ ↶ ⋮

🌐 anglų ▾ > lietuvių ▾ Išversti pranešimą Išjungti šiai kalbai: anglų ×

Dear Ugnė,
See attachment, good luck with your research!

Kind regards, Vriendelijke groet,

Arnold

Latest paper on job demands-resources theory and job burnout:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10615806.2020.1797695>

Prof. dr. Arnold B. Bakker
Center of Excellence for Positive Organizational Psychology
Erasmus University Rotterdam
Past President EAWOP
www.arnoldbakker.com

Van: Ugnė Martusevičiūtė <ugmartuseviciute@stud.mruni.eu>



Ugnė Martusevičiūtė <ugmartuseviciute@stud.mruni.eu>

Asking for scale permission

Sharon Parker <s.parker@curtin.edu.au>
<am: Ugnė Martusevičiūtė <ugmartuseviciute@stud.mruni.eu>

2021 m. sausio 10 d. 04:31

Hi Ugnė, that is fine. Good luck with your research!
Sharon

ARC Laureate Fellow Sharon Parker
John Curtin Distinguished Professor
Director, Centre for Transformative Work Design, Future of Work Institute, Curtin University

Wishing you good health and good work design!

Address: Level 4, 78 Murray Street, Perth WA 6000
Email: s.parker@curtin.edu.au 0439 290038
Web: www.transformativeworkdesign.com | curtin.edu/fowi | sharon@parker.com
EA: Sana.Arsian@curtin.edu.au +61 (8) 9266 4767 or +61 404 648 041

Recent Publications

- Andrei, D.M., Van den Broeck, A., Parker, S.K. (in press). Good work, bad work? We need to go far beyond capitalism to answer this question. *Industrial and Organisational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
- Frohen, L., Carpini, J. A., Parker, S. K., Leung, Y., and Flemming, S. (in press). Perceived barriers to multi-professional team briefings in operating theatres: A qualitative study. *BMJ Open* 2020;. doi: [bmjopen-2019-023511](https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-023511)
- Hay, G., Klonek, F., & Parker, S. K. (in press). Diagnosing rare diseases: A sociotechnical approach to the design of complex work systems. *Applied Ergonomics*.
- Hay, G., Parker, S.K., & Luksyte, A. (in press). Failure and blame in organisational change: An identity lens. *Human Relations*
- Klonek, F.E., Meinecke, A., Hay, G., & Parker, S. (in press). Capturing team dynamics in the wild: The communication analysis tool. *Small Group Research*. <https://doi.org/10.1177/1046496420904126>
- Parker, S. K., Grote, G. (in press). Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in A Digital World. *Applied Psychology: An International Review*. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Tims, M., & Parker, S. K., (in press). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organisational Psychology Review: (ABDC A journal)*
- Wu, C., Wang, L., Griffin, M. A., Parker, S. K. (in press). Effects of chronic job insecurity on Big Five personality change. *Journal of Applied Psychology*.
- Parker, S. K., Andrei, D. M. (2019). Include, Individualize, and Integrate: Organizational Meta-Strategies for Mature Workers. *Work, Aging, and Retirement*, 6(1), 1-7. <https://doi.org/10.1093/workar/waz009>
- Chapman, M. T., Lines, R. L. J., Crane, M., Duckert, K. J., Ntoumanis, N., Peeling, P., Parker, S. K., Quested, E., Tenby, P., Thøgersen-Ntoumani, C., & Gucciardi, D. F. (2020). Team resilience: A scoping view of conceptual and empirical work. *Work & Stress*, 34(1), 57-81. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529064>

C priedas. Skirstinių normalumo rodikliai.

	Normalumo tikrinimas Shapiro-Wilk testu		
	Asimetrijos koef.	Eksceso koef.	p
Darbo reikalavimai: darbo krūvis	-0,529	0,908	0,006
Emociniai darbo reikalavimai	0,348	-0,422	0,005
Kognityviniai darbo reikalavimai	-0,588	0,063	0,000
Darbo reikalavimai (bendras)	-0,303	0,923	0,024
Darbo ištekliai: grįžtamasis ryšys	-0,61	-0,052	0,000
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	-0,556	0,950	0,001
Strateginis proaktyvus elgesys	-0,148	0,488	0,074
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	-0,623	0,729	0,002
Proaktyvus elgesys (bendras)	-0,479	0,732	0,026
Pasitenkinimas darbu	-0,619	0,201	0,001

D priedas. Post Hoc Testo Tukey rezultatai.

D1 lentelė. Bendrų darbo reikalavimų ir išteklių skirtumai pagal darbo pobūdį.

			p
Bendri darbo reikalavimai	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,753
		Dirbu mišriai	0,898
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,753
		Dirbu mišriai	0,495
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,898
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,495
Bendri darbo ištekliai	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,002
		Dirbu mišriai	0,479
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,002
		Dirbu mišriai	0,108
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,479
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,108

D2 lentelė. Darbo reikalavimų skirtumai pagal darbo pobūdį.

			p
Darbo krūvis	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,899
		Dirbu mišriai	0,956
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,899
		Dirbu mišriai	0,994
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,956
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,994
Kognityviniai reikalavimai	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,110
		Dirbu mišriai	0,522
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,110
		Dirbu mišriai	0,748
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,522
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,748
Emociniai reikalavimai	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,020
		Dirbu mišriai	0,991
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,020
		Dirbu mišriai	0,049
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,991
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,049

D3 lentelė. Darbo išteklių skirtumai pagal darbo pobūdį.

			p
Autonomija	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,004
		Dirbu mišriai	0,107
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,004
		Dirbu mišriai	0,675
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,107
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,675
Socialinė parama	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,039
		Dirbu mišriai	0,887
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,039
		Dirbu mišriai	0,176
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,887
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,176
Grįžtamasis ryšys	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,079
		Dirbu mišriai	0,992
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,079
		Dirbu mišriai	0,145
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,992
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,145

D4 lentelė. Proaktyvaus darbuotojų elgesio ir jo tipų bei pasitenkinimo darbu skirtumai pagal darbo pobūdį.

			p
Asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,044
		Dirbu mišriai	0,789
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,044
		Dirbu mišriai	0,273
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,789
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,273
Strateginis proaktyvus elgesys	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,030
		Dirbu mišriai	0,999
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,030
		Dirbu mišriai	0,055
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,999
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,055
Užduočių atlikimo proaktyvus elgesys	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,011
		Dirbu mišriai	0,301
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,011
		Dirbu mišriai	0,486

	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,301
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,486
Bendras proaktyvus elgesys	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,009
		Dirbu mišriai	0,614
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,009
		Dirbu mišriai0	0,179
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,614
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,179
Pasitenkinimas darbu	Dirbu darbo vietoje	Dirbu nuotoliniu būdu	0,006
		Dirbu mišriai	0,184
	Dirbu nuotoliniu būdu	Dirbu darbo vietoje	0,006
		Dirbu mišriai	0,560
	Dirbu mišriai	Dirbu darbo vietoje	0,184
		Dirbu nuotoliniu būdu	0,560

E priedas. Bendro proaktyvaus darbuotojų elgesio prognozavimas, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių komponentais, pasitenkinimu darbu, amžiaus kintamaisiais (N=183).

	r^2	β	t	p	VIF
Darbo krūvis		0,193	2.970	0,003	1.235
Kognityviniai reikalavimai		0,041	0,615	0,539	1.296
Emociniai reikalavimai		0,091	1.471	0,143	1.120
Autonomija		0,064	0,942	0,348	1.373
Socialinė parama	0,382	0,146	1.989	0,048	1.570
Grįžtamasis ryšys		0,061	0,794	0,428	1.724
Pasitenkinimas darbu		0,402	4.891	0,000	1.981
Jūsų amžius		-0,220	-3.729	0,000	1.020