

SOCIALINĖS PARAMOS IR VADOVO PROAKTYVAUS ELGESIO REIŠKĖ DARBUOTOJŲ PROAKTYVIAM ELGESIUI

Marija Miselytė

Psichologijos doktorantė
Vilniaus universitetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius
Tel. + 370 5 266 7605
El. paštas: marija.miselyte@fsf.vu.lt

Dalia Bagdžiūnienė

Socialinių mokslų daktarė docentė
Vilniaus universitetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius
Tel. + 370 5 266 7605
El. paštas: dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt

Organizacijoms, siekiančioms konkurencingumo dinamiško verslo sąlygomis, neabejotina darbuotojų proaktyvus elgesio reikšmė. Proaktyvus elgesio prielaidų tyrimuose vis dažniau atkreipiamas dėmesys į socialinės aplinkos svarbą. Šiame straipsnyje aprašomo tyrimo tikslas siejamas su iki šiol mažai tirtų potencialių proaktyvus darbuotojų elgesio prielaidų analize: ieškoma sąsajų su vadovo, kolegų ir organizacijos parama bei vadovo proaktyviu elgesiu. Tyrime dalyvavo 206 darbuotojai (79 vyrai ir 127 moterys, amžiaus vidurkis 30 metų). Rezultatai: organizacijos, vadovo ir kolegų parama yra teigiamai susijusi su darbuotojų proaktyviu elgesiu, stipriausias prediktorius yra organizacijos parama. Vadovo proaktyvus elgesys tiesiogiai nėra susijęs su proaktyviu darbuotojų elgesiu, tačiau padeda numatyti bendrą proaktyvus elgesio rodiklį, užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės bei strateginį tipus, kai išreikšta vadovo, kolegų ir organizacijos parama: vadovo proaktyvus elgesio ir darbuotojų strateginio elgesio ryšį sustiprina kolegų ir organizacijos parama, o vadovo proaktyvus elgesio ir darbuotojo asmens ir aplinkos dermės elgesio ryšį – vadovo parama.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojai, vadovas, proaktyvus elgesys, vadovų, kolegų ir organizacijos parama.

Daugelyje organizacijų darbas tampa vis dinamiškesnis ir, norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą, jos turi greitai reaguoti į vykstančius pokyčius, todėl darbuotojų proaktyvus elgesys (PE) tampa vis svarbesnis organizacijos sėkmės determinantas (Frese & Fay, 2001; Parker, Williams, & Turner, 2006; Grant & Ashford, 2008). Darbuotojų proaktyvus elgesio tyrimai turi praktinę reikšmę, nes gali pateikti organizacijoms rekomendacijas, į kokius elgesio ypatumus kreipti dėmesį atrenkant darbuotojus, kaip kurti proaktyvumo kultūrą organizacijoje. Lietuvoje šis reiškinys kol kas nėra išsamiai

nagrinėtas, todėl svarbu vykdyti Lietuvos organizacijų darbuotojų proaktyvus elgesio tyrimus, nagrinėti jo raišką, šį elgesį palaikančius darbo ir organizacinės aplinkos dėmenis, nes kitose šalyse atliktų tyrimų rezultatams gali turėti įtakos tarpkultūriniai skirtumai ir rezultatai pabrėžti ne tuos dalykus, kurie aktualūs mūsų kultūrai.

Proaktyvus elgesys darbe apibrėžiamas kaip darbuotojo savarankiškai inicijuoti ir į ateitį orientuoti veiksmai, siekiant pakeisti padėtį arba save (Crant, 2000; Parker et al., 2006; Griffin, Neal, & Parker, 2007). Pasak Crant (2000), proaktyvus elgesys

yra „ėmimasis iniciatyvos pagerinti esamas sąlygas arba sukurti naujas; tai yra labiau pasipriešinimas esamai padėčiai (*status quo*), o ne pasyvus prisitaikymas“ (p. 436). Frese ir Fay (2001) taip pat pabrėžia aktyvų šio elgesio elementą, nes, priešingai nei tradicinės darbo atlikimo sąvokos, akcentuojančios paskirtos užduoties ar tikslų įgyvendinimą, proaktyvus elgesys nurodo, kad žmogus gali padaryti daugiau nei paskirta užduotis, jis gali kelti savo tikslus ir orientuotis į ilgalaikę perspektyvą, kad užkirstų kelią galimoms problemoms. Kai kurie tyrėjai proaktyvų elgesį bandė apibūdinti kaip viršijantį darbinį elgesį (angl. *extra-role*) (Morrison & Phelps, 1999), tačiau daugelio naujesnių darbų autoriai teigia, kad proaktyvus elgesys negali būti tapatinamas su kitomis elgesio formomis (pavyzdžiui, pilietišku ar inovatyviu elgesiu), nes daugelis darbinio elgesio formų gali būti atliekamos daugiau ar mažiau proaktyviai (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001). Pavyzdžiui, proaktyvus ir inovatyvus elgesys yra panašūs, nes proaktyvus, į ateitį ir pokyčius orientuotas elgesys yra svarbus įgyvendinant inovacijas (Unsworth & Parker, 2002). Kita vertus, proaktyvus elgesys nesutampa su inovatyviu elgesiu, nes pastarasis (naujų idėjų generavimas ir įgyvendinimas) gali kilti ne tik darbuotojo iniciatyva, bet ir vykdant darbo reikalavimus. Proaktyvus elgesys yra platesnė sąvoka, iš kitų elgesio formų jis išsiskiria asmens orientacija į ateitį ir pokyčius bei proaktyvumu, o kitos elgesio formos gali reikštis ne tik proaktyviai, bet ir reaktyviai – reaguojant į išorinius reikalavimus.

Ilgą laiką nebuvo bendros proaktyvaus elgesio darbe teorinės ir tyrimų krypties. Socialinių procesų, motyvacijos, darbo

struktūros ir procesų tobulinimo kontekste dažniausiai buvo tiriamos atskiros šio elgesio formos (Grant & Ashford, 2008), o apibendrintas požiūris į proaktyvumą išryškėjo dviejų krypčių tyrimuose – proaktyvios asmenybės ir asmens iniciatyvos. *Proaktyvios asmenybės* tyrimų padaugėjo praeito amžiaus dešimtame dešimtmetyje, kai Crant (1993, cituojama pagal Crant, 2000) aprašė polinkį į proaktyvų elgesį kaip „konstrukta, kuris padeda įvertinti skirtumus tarp žmonių pagal tai, kiek jie linkę imtis veiksmų, kad paveiktų savo aplinką“. Jis apibūdino prototipinę proaktyvią asmenybę kaip „santykiškai nepriklausomą nuo situacinių jėgų ir darančią poveikį aplinkos pokyčiams“. Šios krypties tyrimai akcentuoja proaktyvaus darbuotojo savybes, tačiau kokios konkrečios savybės ar elgesio bruožai sudaro proaktyvios asmenybės sąvokos turinį, išsamiau nenagrinėja. *Asmens iniciatyvos* tyrimai analizuoja proaktyvumą kaip elgesį, kuris gali priklausyti nuo konteksto. Pavyzdžiui, Frese ir Fay (2001) apibūdino asmens iniciatyvą kaip darbinį elgesį, kuriam būdingi asmens inicijuojami veiksmai ir atkaklumas įveikiant sunkumus. Pastaraisiais metais išryškėjo integralus požiūris, apimantis ir papildantis svarbiausius proaktyvios asmenybės ir asmens iniciatyvos tyrimų dėmenis (Parker et al., 2006; Grant & Ashford, 2008). Šios krypties autoriai apibendrina tyrimus, kurie nagrinėja atskiras proaktyvaus elgesio formas, kaip antai klausimų kėlimas (Van Dyne & LePine, 1998), idėjų kūrimas ir įgyvendinimas (Scott & Bruce, 1994), problemų prevencija (Frese & Fay, 2001), ėmimasis keisti (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006), grįžtamojo ryšio siekimas (Ashford & Black, 1996), karjeros iniciatyvos (Seibert, Kraimer, &

Crant, 2001), ir pagrindė daugiadimensė proaktyvaus elgesio struktūrą.

Proaktyvaus elgesio darbe tipai ir formos. Parker ir Collins (2010) išskyrė tris proaktyvaus elgesio tipus, kuriuos pavadino „aukštesnio lygio kategorijomis“ (angl. *higher order category*). Kiekvienas tipas (kategorija) apima konkrečias proaktyvaus elgesio formas:

- *Proaktyvus užduočių atlikimo elgesys* (angl. *proactive work behavior*) – vidinės aplinkos organizacijoje gerinimas, iniciatyvos ėmimasis ir idėjų dėl pokyčių vidinėje organizacijos aplinkoje išsakyimas. Apima tokias formas kaip pastangos pagerinti darbo atlikimo procedūras, klausimų kėlimas, idėjų generavimas ir įgyvendinimas, problemų prevencija.
- *Proaktyvus asmens ir aplinkos dermės elgesys* (angl. *proactive person – environment fit behavior*) – savęs arba situacijos keitimas, siekiant didesnio savo ir organizacinės aplinkos suderintumo. Ši tipą sudaro: darbuotojo inicijuotas grįžtamojo ryšio siekimas; stebėjimas, kokį elgesį vadovas skatina; siekimas pakeisti darbą taip, kad jis geriau atitiktų igūdžius ir gebėjimus, aktyvūs asmens veiksmai, siekiant paaukštinimo.
- *Proaktyvus strateginis elgesys* (angl. *proactive strategic behavior*) – veiksmai ir siekis inicijuoti pokyčius bendroje organizacijos strategijoje. Į šią veiksmų grupę įtraukiama įtaka organizacijos strategijos formavimui; organizacijos dėmesio atkreipimas į galimus tobulinimus bei reiškinis, kurie gali turėti įtakos veiklos rezultatams; organizacijos aplinkos stebėjimas bei aktyvus tyrinėjimas, siekiant užtikrinti organizacijos ir aplinkos dermę, pavyzdžiui, stebint rinkos pokyčius,

teikti organizacijai pasiūlymus, kaip didinti jos konkurencingumą.

Taigi Parker ir Collins (2010) modelis apibūdina hierarchinę proaktyvaus elgesio darbe struktūrą: atskiros proaktyvaus elgesio formos sudaro tris elgesio tipus, o šie – bendrą darbuotojo proaktyvaus elgesio reiškinį. Šiame tyrime, remiantis Parker ir Collins (2010) koncepcija, analizuojamas apibendrintas proaktyvaus elgesio reiškinys ir trys jo tipai: užduočių atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginis. Svarbu pabrėžti, kad proaktyvaus elgesio prielaidų tyrimuose dažniausiai nagrinėjami arba bendro proaktyvaus elgesio, arba atskirų jo formų veiksniai, o proaktyvaus elgesio tipų prielaidos faktiškai nėra tyrinėtos, nėra aišku, ar tie patys veiksniai yra reikšmingi skirtingiems proaktyvaus elgesio tipams.

Tyrimai rodo, kad proaktyviam elgesiui svarbūs asmens kognityvieji gebėjimai, asmeninės savybės (Frese & Fay, 2001), saviveiksmingumas, pasiekimų poreikis, orientacija į tikslą (Crant, 2000; Parker, 2010; Ohly & Fritz, 2007; Grant & Ashfort, 2008), darbo charakteristikos (pavyzdžiui, Salanova & Schaufeli, 2008; Fuller, Marler, & Hester, 2006). Kita vertus, socialinės darbo aplinkos (socialinio konteksto) ypatumai – socialinė parama ir proaktyvus aplinkinių elgesys – gali būti ne mažiau svarbūs proaktyviam darbuotojų elgesiui nei individualios savybės ar darbo procesų charakteristikos.

Socialinė parama ir darbuotojų proaktyvus elgesys. Individo aktyvumas tobulinant darbo procesus, planuojant karjerą, siekiant informacijos apie darbo rezultatus ar teikiant pasiūlymus organizacijos mastu reikalauja ne tik asmeninių ar su darbo procesu susijusių išteklių, bet ir kolegų, vadovo ir

organizaciniu lygiais teikiamos paramos ir palaikymo. Elgiantis proaktyviai, sėkmė ne visada yra garantuota, o socialinį saugumą gali užtikrinti pagarbūs bendradarbiavimo ir rūpinimosi kolegomis santykiai, kuriantys darbinį klimatą, kuriame darbuotojai nebijo neigiamų vadovo ir kolegų reakcijų (Farrell, Flood, & Hodgkinson, 2014). Dažniausiai tiriamos trys socialinės paramos formos: *organizacijos parama* (darbuotojų suvokimas, kiek organizacija vertina jų indėlį į jos veiklą ir rūpinasi jų gerove), *vadovo parama* (darbuotojų suvokimas, kad vadovas teigiamai vertina darbuotojų pastangas ir rūpinasi jų gerove, ir *bendradarbių parama* – darbuotojų suvokimas, kad bendradarbiai teigiamai vertina jų pastangas ir rūpinasi jų gerove (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Dauguma tyrimų, nagrinėjančių socialinės paramos reikšmę proaktyviam darbuotojų elgesiui, atskleidžia atskirų tokio elgesio formų ir socialinės paramos sąsajas, o paramos reikšmė apibendrintų proaktyvaus elgesio tipų lygiu nėra nagrinėjama. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad organizacijos parama susijusi su bendru proaktyviu elgesiu (Kanten & Ulker, 2012; Caesens, Marique, Hanin, & Stinglhamber, 2016), atskiromis proaktyvaus elgesio formomis (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Burnet, Chiaburu, Shapiro, & Li, 2015), įtakos darymu organizacijos strategijos formavimui (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998; Dutton & Ashford, 1993). Vadovo parama yra reikšminga bendram proaktyvaus elgesio rodikliui (Wu & Parker, 2017), ji taip pat teigiamai koreliuoja su atskiromis proaktyvaus elgesio formomis: asmenine iniciatyva (Ohly et al., 2006), idėjų įgyvendinimu (Axtell et al.,

2000), informacijos apie rezultatus siekimu (Williams, Miller, Steelman, & Levy, 1999), problemų prevencija ir asmeninėmis inovacijomis (Parker et al., 2006). Kita vertus, kai kuriais tyrimais nustatyti nevienodi vadovo paramos ir proaktyvaus elgesio formų ryšiai. Pavyzdžiui, Frese, Teng ir Wijnen (1999) tyrime paaiškėjo, kad vadovo parama ir darbuotojų aktyvumas, siūlant naujas idėjas, nėra susiję, Ohly ir kiti (2006) nustatė neigiamą ryšį tarp vadovo paramos ir proaktyvaus elgesio formos – asmeninės iniciatyvos. Campbell (2000) teigia, kad vadovai gali ne visada pritarti pavaldinių iniciatyvai ir ją skatinti, nes toks elgesys neatitinka jų lūkesčių ir įsitikinimo, kad pavaldiniui svarbu pirmiausia vykdyti vadovo nurodymus. Be to, vadovai gali priešintis toms jų vaidmens permainoms, kurias gali sukelti proaktyvūs darbuotojų pasiūlymai ir idėjos. Kolegų paramos ir proaktyvaus elgesio sąsajos tyrinėtos mažiausiai, o gauti rezultatai rodo, kad tarp šių reiškinių yra teigiamas ryšys. Pavyzdžiui, Williams ir kiti (1999) nustatė, kad darbuotojai dažniau siekia grįžtamojo ryšio, kai jaučia ne tik vadovo, bet ir kolegų palaikymą. Svarbu ir tai, kad nepakanka tyrimų, kuriais visos trys socialinės paramos formos būtų tiriamos kartu, siekiant įvertinti, ar jos vienodai svarbios numatant darbuotojų proaktyvų elgesį. Chiaburu, Lorkova ir Van Dyne (2013) metaanalitinėje apžvalgoje nagrinėja visas tris socialinės paramos formas ir apibendrina, kad organizacijos, vadovo ir kolegų parama padeda numatyti į pokyčius orientuotą proaktyvų elgesį, kuris įeina į užduočių atlikimo tipą. Apibendrinant socialinės paramos ir darbuotojų proaktyvaus elgesio sąsajų tyrimus, galima teigti, kad svarbu išsamiau nagrinėti visų socialinės paramos formų reikšmę ne

tik bendram proaktyvaus elgesio konstruktiui ar atskiroms jo formoms, bet ir proaktyvaus elgesio tipams (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginiam).

Vadovo ir darbuotojų proaktyvus elgesys. Vadovavimo reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui dažniausiai tiriama, analizuojant įvairius lyderystės stilius. Pavyzdžiui, Belschak ir Hartog (2010) bei Rank, Nelson, Allen ir Xu (2009) tyrimai parodė, kad geresni pavaldinių vadovams suteikti transformacinės lyderystės vertinimai teigiamai prognozuoja pavaldinių proaktyvų elgesį. Strauss, Griffin ir Rafferty (2009) taip pat atskleidė, kad transformacinis vadovavimas stiprina darbuotojų proaktyvų elgesį, nes skatina juos inicijuoti pokyčius. Griffin, Parker ir Mason (2010) nustatė, kad lyderis gali sustiprinti į pokyčius orientuotą darbuotojų elgesį, perteikdamas aiškią ir įtikinamą ateities viziją. Lojalumas ir pagarba, kurie yra pagrindiniai vadovo ir pavaldinio santykių elementai, skatina darbuotojus dažniau siekti grįžtamojo ryšio iš vadovo (Lee, 2005). Kita vertus, vadovaujant svarbus ne tik vadovo stilius ar konkretūs metodai, bet ir jo elgesys – proaktyvaus organizacijos nario elgesio modelis, išplečiantis formalias vaidmens ribas. Kadangi vadovo statusas organizacijoje yra aukštesnis, palyginti su pavaldinių, jis gali būti laikomas patraukliu proaktyvaus elgesio pavyzdžiu darbuotojui. Šis vadovavimo ypatumas, siejant jį su darbuotojų proaktyviu elgesiu, kol kas tyrinėtas labai mažai, galima paminėti tik keletą tyrimų. Galesloot ir Belschak (2013) patvirtino, kad lyderio pavyzdys yra teigiamai susijęs su darbuotojų proaktyviu elgesiu, Fuller, Marler ir Hester (2012) atskleidė, kad proaktyvumu pasižymintys vadovai yra labiau linkę vertinti ir skatinti

darbuotojų proaktyvų elgesį nei pasyvūs vadovai. Nepavyko rasti nė vieno Lietuvoje atlikto tyrimo, kuriame būtų nagrinėjama vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. Todėl aktualu analizuoti, ar darbuotojai elgsis proaktyviai, jei vadovas, jų vertinimu, yra proaktyvus. Kaip vadovo proaktyvus elgesys yra susijęs ne tik su bendru darbuotojų proaktyvaus elgesio rodikliu, bet ir su atskirais šio elgesio tipais – užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginiu? Ar šie ryšiai yra tiesioginiai, o gal jiems pasireikšti reikia papildomų sąlygų?

Socialinė parama ir vadovo bei darbuotojo proaktyvaus elgesio sąsajos. Jau minėta, kad vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšys mažai tirtas, nepakankamai išnagrinėtos ir sąlygos, kurios šį ryšį gali stiprinti ar silpninti. Be abejo, klausimas apie konteksto reikšmę yra labai platus, nes įvairūs darbo, socialiniai bei organizaciniai ypatumai gali veikti kaip konteksto sąlygos. Socialinė parama dažniau tiriama kaip tiesioginis proaktyvaus elgesio prediktorius (Ohly et al., 2006; Williams et al., 1999), o konteksto tyrimuose plačiau atskleistas tik vadovo paramos moderuojantis vaidmuo. Pavyzdžiui, Wu ir kiti (2017) nustatė, kad darbuotojo nesaugus prieraišumas slopina jo proaktyvų elgesį, jei jis nesulaukia vadovo paramos, ir, atvirkščiai, net nesaugaus prieraišumo atveju darbuotojas elgiasi proaktyviai, jei vadovo parama yra pakankama. Li, Chia-buru ir Kirkman (2017) savo tyrimu nustatė vadovo paramos poveikį lyderio ir proaktyvaus elgesio ryšiui. Šis tyrimas parodė, kad į komandą nukreipta įgalinanti lyderystė labiau skatina komandos narių proaktyvų elgesį, jei vadovo parama yra nepakankama, palyginti su komandomis, kuriose vadovas

ir įgalina komandos narius, ir suteikia jiems pakankamą paramą. Nepavyko rasti nė vieno tyrimo, kuriame nagrinėjamas visų socialinės paramos tipų kaip lemiamų konteksto sąlygų vaidmuo vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų ryšiams. Todėl šiame tyrime trys socialinės aplinkos dėmenys – organizacijos, kolegų ir vadovo parama – nagrinėjami ne tik kaip tiesioginiai darbuotojų proaktyvų elgesį prognozuojantys veiksniai, bet ir kaip vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšio konteksto charakteristikos.

Atsižvelgiant į aptartas teorines prielaidas, keliamas tyrimo tikslas – išnagrinėti organizacijos, vadovo ir kolegų paramos bei vadovo proaktyvaus elgesio reikšmę darbuotojų proaktyviam elgesiui ir jo tipams (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginiam). Tyrimo hipotezės:

H 1: Vadovo, kolegų ir organizacijos parama prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginį).

H 2: Vadovo proaktyvus elgesys prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginį).

H 3: Vadovo, kolegų ir organizacijos paramos tipai stiprina vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio bei jo tipų (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginio) ryšius; jie yra stipresni, jei vadovo, kolegų ir organizacijos parama yra didesnė.

Metodika

Tyrimo eiga

Tyrimas vykdytas 2016 m. pavasarį, anketa buvo įdėta internete, tyrimo dalyviai galėjo

atsakyti į anketos klausimus jiems patogiu metu, o pildymo laikas nebuvo ribojamas. Tyrimo imtis buvo renkama įvairiais būdais: dalyviai buvo kviečiami asmeniškai, jų buvo ieškoma įmonėse bei per socialinius tinklus. Kadangi dalyviai vertino tiesioginio vadovo proaktyvų elgesį ir paramą, siekiant tyrimo validumo, anketos pildymo instrukcijoje buvo nurodyta, kad į anketą gali atsakyti tik tie darbuotojai, kurie turi tiesioginį vadovą, klausimas apie vadovą buvo įtrauktas ir į anketą.

Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 206 asmenys, atrinkti patogiosios imties būdu. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas: 79 (38,3 %) vyrai ir 127 (61,7 %) moterys, amžius svyruoja nuo 19 iki 64 metų, vidurkis 30 metų (SD = 9,88), vadovaujamas pareigas eina 32 (15,5 %) dalyviai. Darbo stažo dabartinėje organizacijoje vidurkis – 5 metai (SD = 6,16). Dauguma tyrimo dalyvių – 169 (81,6 %) yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Tyrimo metodai

Klausimynas sudarytas iš 6 dalių: klausimai apie tyrimo dalyvių demografines charakteristikas, proaktyvaus elgesio, organizacijos, vadovo bei bendradarbių paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio skalės.

Demografiniai duomenys. Tyrimo dalyvių buvo klausama apie amžių, lytį, išsilavinimą, einamas pareigas, darbo laiką įmonėje.

Darbuotojo proaktyvus elgesys ir jo tipai buvo vertinti Parker ir Collins (2010) proaktyvaus elgesio darbe ir jo tipų (*užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginis*) vertinimo skale, kurią sudaro 34 teiginiai, pasiskirstę į 3 poskales:

1. *Proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesio poskalę* sudaro 12 teiginių, pavyzdžiui: „Aktyviai planuojate savo profesinę karjerą“, „Aptariate savo karjeros perspektyvas su darbuotoju, turinčiu daugiau patirties organizacijoje“. Cronbacho alfa lygi 0,84.
2. *Proaktyvaus užduočių atlikimo elgesio poskalę* sudaro 13 teiginių, pavyzdžiui: „Skatinate ir ginete kitų idėjas“, „Planuojate veiksmus, kurie užkirstų kelią pasikartojančioms problemoms darbe“. Cronbacho alfa lygi 0,88.
3. *Strateginio proaktyvaus elgesio poskalę* sudaro 9 teiginiai, pavyzdžiui: „Atpažįstate ilgalaikes galimybes ir grėsmes organizacijai“, „Aktyviai tyrinėjate aplinką, siekdami suprasti, kaip dabartiniai įvykiai gali paveikti Jūsų organizaciją ateityje“. Cronbacho alfa lygi 0,81.

Visos skalės vidinio suderintumo – Cronbacho alfa – rodiklis yra 0,91. Tiriamosios pagrindinių komponentų faktorinės analizės su *varimax* sukimu rezultatai parodė, kad duomenys faktorinei analizei tinkami (KMO = 0,810, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Trijų originalios skalės teiginių svoriai nesiekė 0,4 ribos, todėl, atsižvelgiant į Nunnally (1978) rekomendacijas, jie buvo pašalinti ir, pakartojus analizę, gauta metodo autorių parengtą modelį atitinkanti skalės struktūra.

Vadovo proaktyvus elgesys buvo vertintas trimis teiginiais, kurie po vieną atrinkti iš Griffin ir kitų (2007) trijų proaktyvaus elgesio vertinimo skalių (proaktyvumas individualiame darbe, komandos darbe ir organizacijos veikloje). Skales sudaro po tris teiginius, o į šiame tyrime naudotą vadovo proaktyvaus elgesio skalę buvo at-

rinkta po vieną teiginį iš minėtų skalių, nes buvo siekiama atspindėti vadovo proaktyvų elgesį individualioje veikloje, vadovaujant grupei ir dalyvaujant organizacijos veikloje. Teiginių pavyzdžiai: „Mano vadovas yra pasiūlęs idėjų, kurios prisidėjo prie skyriaus / komandos geresnių rezultatų“, „Mano vadovas yra pateikęs pasiūlymų, kurie prisidėjo prie visos organizacijos efektyvumo“. Skalės vidinio suderintumo rodiklis – Cronbacho alfa – 0,93. Tiriamosios pagrindinių komponentų faktorinės analizės su *varimax* sukimu rezultatai išskyrė vieną faktorių (KMO = 0,85, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$).

Organizacijos parama vertinta suvoktos organizacijos paramos skalės trumpąja versija (Eisenberger et al., 1986), kurią sudaro devyni teiginiai, pavyzdžiui: „Organizacija vertina mano indėlį į jos gerovę“, „Organizacija ignoruotų bet kokią mano nusiskundimą“. Skalės vidinio suderintumo rodiklis – Cronbacho alfa – 0,93. Tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė su *varimax* sukimu išskyrė vieną faktorių (KMO = 0,89, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$).

Vadovo parama vertinta suvokta vadovo paramos penkių teiginių skale (Rhoades et al., 2001). Pavyzdžiai: „Vadovui yra svarbi mano nuomonė“, „Vadovui tikrai rūpi mano gerovė darbe“. Skalės vidinio suderintumo rodiklis – Cronbacho alfa – yra 0,86. Tiriamoji pagrindinių komponentų faktorinė analizė su *varimax* sukimu patvirtino vieno faktoriaus struktūrą (KMO = 0,84, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$).

Bendradarbių parama vertinta Ladd ir Henry (2000) sudaryta devynių teiginių suvoktos bendradarbių paramos skale. Teiginių pavyzdžiai: „Bendradarbiai pritaria

mano tikslams ir vertybėms“, „Susidūręs su problema, galiu sulaukti bendradarbių pagalbos“. Skalės vidinio suderintumo rodiklis – Cronbacho alfa – lygi 0,84. Tiriamoji pagrindinių komponentų faktoriinė analizė su *varimax* sukimu pirmiausia išskyrė du faktorius. Kadangi ši skalė yra viendimensė, pakartotinai buvo atlikta faktorių analizė, pašalinant teiginį, kuris antrajame faktoriuje turėjo didžiausią svorį. Išskirtas vienas faktorius, apimantis aštuonis skalės teiginius, ir patvirtinta vieno faktoriaus struktūra (KMO = 0,83, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$).

Atsakymai į skalių teiginius vertinami 5 balų Likerto skale, atsižvelgiant į teiginio formuluotę, nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“, „nė kiek“ arba „niekada“, iki 5 balų – „visiškai sutinku“, „labai daug“ arba „labai dažnai“. Tiriamų kintamųjų reikšmės – atsakymų į skalių teiginius vidurkiai. Gavus autorių leidimus, skalės iš anglų kalbos dvigubo vertimo metodu buvo išverstos į lietuvių kalbą.

Duomenų analizė buvo atlikta statistine programa SPSS 24.0. Koreliacijos tarp rodi-

klių vertintos, skaičiuojant porinius Pearsono koreliacijos koeficientus, skalių struktūra analizuota, taikant tiriamąją pagrindinių komponentų faktorių analizę su *varimax* sukimu, subskalių vidinis suderintumas vertintas Cronbacho alfa rodikliais, taikyti hierarchinės regresijos ir moderacinės analizės metodai. Moderacijai nustatyti buvo taikytas PROCESS įrankis (Hayes, 2013).

Tyrimo rezultatai

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika (vidurkiai ir tarpusavio koreliacijos) pateikiama 1-oje lentelėje. Bendrasis darbuotojų proaktyvaus elgesio rodiklis yra teigiamai susijęs su vadovo, kolegų ir organizacijos parama, tačiau nekoreliuoja su vadovo proaktyviu elgesiu. Asmens ir aplinkos dermės elgesys teigiamai susijęs su visais socialinės paramos kintamaisiais ir vadovo proaktyviu elgesiu, o strateginis ir užduočių atlikimo elgesys reikšmingai susiję su kolegų ir organizacijos parama, tačiau nekoreliuoja su vadovo proaktyvaus elgesio ir vadovo paramos rodikliais.

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika: vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) ir Pearsono koreliacijos

| | | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|--|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | Darbuotojo PE ^a strateginis | 3,49 | 0,57 | | | | | | | |
| 2 | Darbuotojo PE asmens ir aplinkos | 3,65 | 0,58 | 0,33** | | | | | | |
| 3 | Darbuotojo PE užduočių atlikimo | 3,78 | 0,54 | 0,58** | 0,37** | | | | | |
| 4 | Darbuotojo PE bendras | 3,64 | 0,44 | 0,81** | 0,73** | 0,82** | | | | |
| 5 | Vadovo PE ^b | 3,86 | 0,97 | -0,04 | 0,25** | -0,01 | 0,09 | | | |
| 6 | Vadovo parama | 3,64 | 0,74 | 0,09 | 0,34** | 0,11 | 0,23** | 0,55** | | |
| 7 | Kolegų parama | 3,75 | 0,53 | 0,18** | 0,29** | 0,16* | 0,27** | 0,29** | 0,44** | |
| 8 | Organizacijos parama | 3,46 | 0,77 | 0,28** | 0,29** | 0,22** | 0,34** | 0,46** | 0,71** | 0,47** |

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

^a Darbuotojo PE – darbuotojo proaktyvus elgesys.

^b Vadovo PE – vadovo proaktyvus elgesys.

Proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai vertinti, taikant hierarchinę regresinę analizę. Keturiems nepriklausomiesiems kintamiesiems buvo skaičiuojami du modeliai: į pirmą buvo įtraukti demografiniai rodikliai, o į antrą – tikėtini proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai – trijų tipų socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio rodikliai. Nepriklausomieji kintamieji bendram proaktyvaus elgesio konstruktiui ir atskiroms jo formoms buvo įtraukiami remiantis koreliacinės analizės rezultatais: įtraukti tie prognostiniai veiksniai, kurie su priklausomaisiais kintamaisiais koreliuoja statistiškai reikšmingai. 2-oje lentelėje pateikiami antrųjų hierarchinės regresinės analizės modelių rezultatai.

Rezultatai parodė, kad bendrą proaktyvų elgesį, taip pat strateginio ir užduoties atlikimo tipus prognozuoja vienintelis iš keturių analizuojamų prediktorių – organizacijos parama. Nors asmens ir aplinkos dermės elgesys ir koreliuoja su visais analizuoja-

mais veiksniais (žr. 1-ą lentelę), nė vienas analizuojamas rodiklis jo neprognozuoja. Vadovo proaktyvus elgesys tiesiogiai nenumato nei bendro proaktyvaus elgesio rodiklio, nei atskirų elgesio tipų.

Siekiant išsiaiškinti, ar vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui padidėtų įtraukus socialinės paramos veiksnius, buvo apskaičiuota vadovo proaktyvaus elgesio ir trijų socialinės paramos kintamųjų sąveika, prognozuojant bendrą proaktyvų elgesį ir jo tipus). Reikšmingi moderacinės analizės rezultatai pateikiami 3-ioje lentelėje.

Rezultatai rodo, kad vadovo proaktyvus elgesys prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį, jei jie gali sulaukti vadovo, kolegų ir organizacijos pagalbos. Vadovo proaktyvus elgesys numato proaktyvesnį strateginį elgesį, jei darbuotojui teikiama kolegų ir organizacijos parama, o vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo proaktyvaus elgesio tipo – asmens ir aplinkos dermės – ryšiu

2 lentelė. *Darbuotojo proaktyvaus elgesio prognostiniai veiksniai*

| Nepriklausomieji kintamieji | Priklausomieji kintamieji | | | |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | Darbuotojo PE bendras | Darbuotojo PE strateginis | Darbuotojo PE asmens ir aplinkos | Darbuotojo PE užduočių atlikimo |
| | Beta (β) | Beta (β) | Beta (β) | Beta (β) |
| Darbo laikas įmonėje | -0,100 | -0,205* | -0,123 | 0,063 |
| Lytis | 0,085 | 0,014 | 0,177 ** | -0,010 |
| Amžius | -0,127 | 0,118 | -0,240** | -0,126 |
| Vadovo PE ^b | - | - | 0,099 | - |
| Vadovo parama | -0,075 | - | 0,145 | - |
| Kolegų parama | 0,115 | 0,070 | 0,095 | 0,056 |
| Organizacijos parama | 0,282 ** | 0,229 ** | 0,009 | 0,178 * |
| R ² | 0,176 | 0,103 | 0,269 | 0,060 |
| ΔR^2 | 0,085 | 0,067 | 0,071 | 0,041 |
| F | 7,060 | 4,601 | 10,39 | 2,531 |
| p | < 0,001 | 0,001 | < 0,001 | 0,03 |

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

^a Darbuotojo PE – darbuotojo proaktyvus elgesys.

^b Vadovo PE – vadovo proaktyvus elgesys.

β (beta) – standartizuoti prognostinių kintamųjų koeficientai.

ΔR^2 – R^2 pokytis, lyginant su pirmosios pakopos modeliu, į kurį buvo įtraukti tik demografiniai kintamieji.

3 lentelė. Reikšmingos sąveikos tarp vadovo proaktyvaus elgesio ir socialinės paramos kintamųjų, prognozuojant darbuotojo bendrą proaktyvų elgesį ir jo tipus

| Nepriklausomasis kintamasis | Priklausomasis kintamasis | Moderatorius | R ² | B | F | p |
|-----------------------------|------------------------------------|----------------------|----------------|---------|----------------|---------|
| Vadovo PE ^b | Darbuotojo PE ^a bendras | Vadovo parama | 0,08 | 0,123* | 4,96 (1; 202) | < 0,001 |
| Vadovo PE | Darbuotojo PE bendras | Kolegų parama | 0,09 | 0,132* | 4,97 (1; 202) | < 0,001 |
| Vadovo PE | Darbuotojo PE bendras | Organizacijos parama | 0,16 | 0,173** | 8,54 (1; 202) | < 0,001 |
| Vadovo PE | Darbuotojo PE strateginis | Kolegų parama | 0,07 | 0,135* | 4,86 (1; 202) | 0,003 |
| Vadovo PE | Darbuotojo PE strateginis | Organizacijos parama | 0,14 | 0,141* | 10,97 (1; 202) | < 0,001 |
| Vadovo PIE | Darbuotojo PE asmens ir aplinkos | Vadovo parama | 0,14 | 0,126* | 11,36 (1; 202) | < 0,001 |

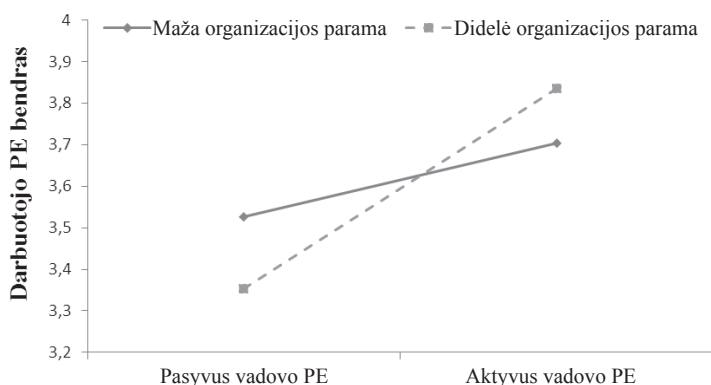
Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

^a Darbuotojo PE – darbuotojo proaktyvų elgesys.

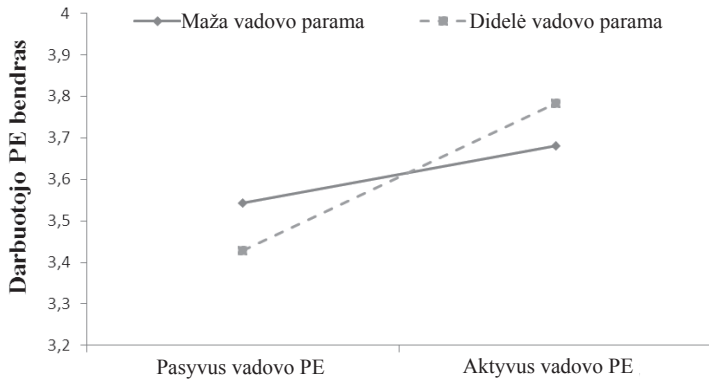
^b Vadovo PE – vadovo proaktyvų elgesys.

reikšminga tik vadovo parama. Kolegų ir organizacijos parama šiam ryšiui nėra moderatoriai. Užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio, kaip ir kitų šio elgesio formų, vadovo proaktyvų elgesys neprognozuoja tiesiogiai ir šis ryšys nepasireiškia, kai į modelius kaip moderatoriai įtraukiami socialinės paramos rodikliai. Reikšmingi moderacinės analizės

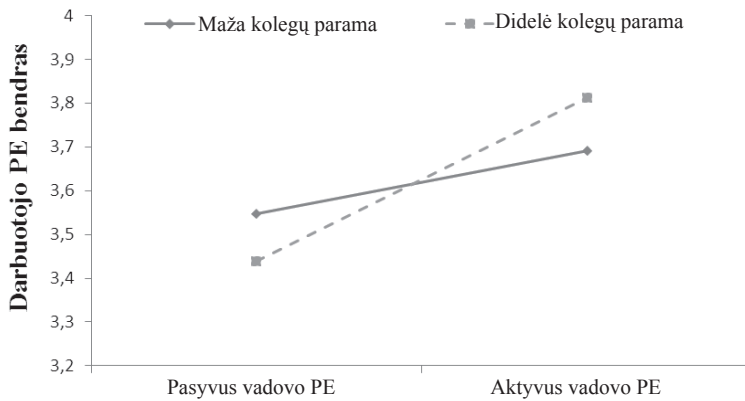
rezultatai iliustruojami 1–6 pav. Ištinė linija rodo vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšius, kai socialinės paramos rodiklių reikšmės yra mažos (1 standartinis nuokrypis žemiau vidurkio), brūkšninė linija – kai socialinės paramos rodiklių reikšmės yra didelės (1 standartinis nuokrypis aukščiau vidurkio).



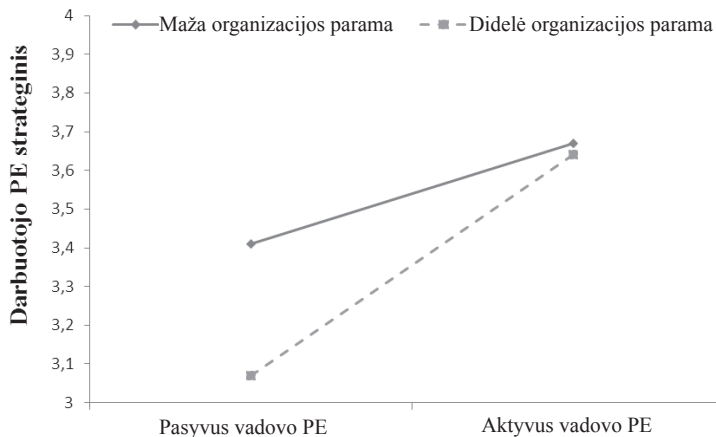
1 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio (vadovo PE) ir organizacijos paramos sąveika, prognozuojant darbuotojo bendrą proaktyvų elgesį (darbuotojo PE)



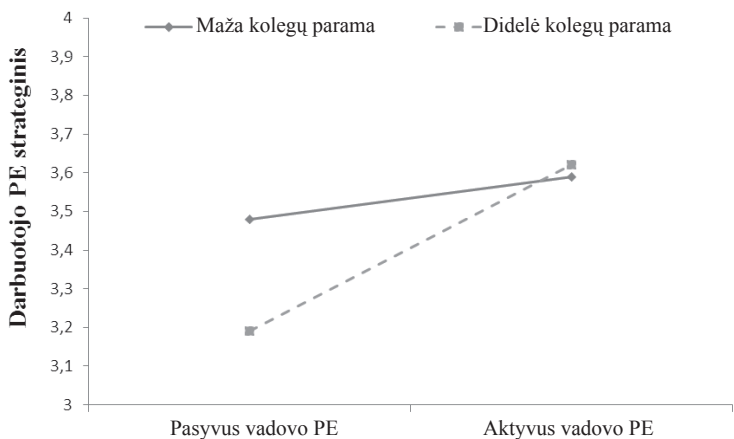
2 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio (vadovo PE) ir vadovo paramos sąveika, prognozuojant darbuotojo bendrą proaktyvų elgesį (darbuotojo PE)



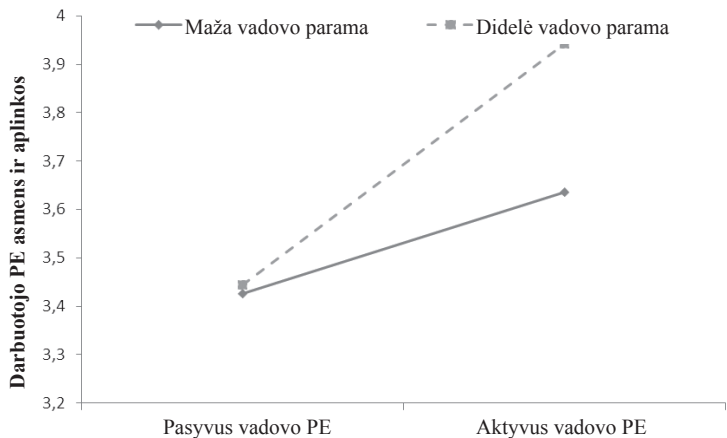
3 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio (vadovo PE) ir kolegų paramos sąveika, prognozuojant darbuotojo bendrą elgesį (darbuotojo PE bendras)



4 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio (vadovo PE) ir organizacijos paramos sąveika, prognozuojant darbuotojo proaktyvų strateginį elgesį (darbuotojo PE strateginis)



5 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio (vadovo PE) ir kolegų paramos sąveika, prognozuojant darbuotojo proaktyvų strateginį elgesį (darbuotojo PE strateginis)



6 pav. Vadovo proaktyvaus elgesio (vadovo PE) sąveika su vadovo parama, prognozuojant darbuotojo proaktyvų asmens ir aplinkos dermės elgesį (darbuotojo PE asmens ir aplinkos)

Rezultatų aptarimas

Socialinė parama ir darbuotojų proaktyvūs elgesys. Yra tyrimų, pagrindžiančių visų trijų socialinės paramos formų – vadovo, kolegų ir organizacijos – svarbą į pokyčius orientuotam proaktyviam elgesiui, kuris atitinka užduoties atlikimo elgesio tipą (Chiaburu et al., 2013). Šio tyrimo rezultatai rodo, kad bendrą proaktyvaus elgesio rodiklį, taip pat strateginį ir užduočių atlikimo

tipus numato vienintelis socialinės paramos rodiklis – organizacijos parama. Jos svarbą patvirtinantys rezultatai pateikiami tiek bendro proaktyvaus elgesio (pavyzdžiui, Caesens et al., 2016), tiek atskirų jo tipų – proaktyvaus užduočių atlikimo (pavyzdžiui, Burnet et al., 2015) ir proaktyvaus strateginio (pavyzdžiui, Ashford et al., 1998) – tyrimuose. Organizacijos parama rodo, kad organizacija vertina darbuotojų

pastangas ir rūpinasi jų gerove (Eisenberger et al., 1986), darbuotojai tikisi, kad prireikus jiems bus teikiama reikalinga pagalba, jų aktyvumas bus tinkamai vertinamas, todėl aktyviau siekia gerinti darbo atlikimo procedūras, iškelia veiklai aktualius klausimus, siūlo idėjas (užduočių atlikimo proaktyvus elgesys), stengiasi dalyvauti iniciatyvose, kuriomis tobulinamos organizacijos strategijos įgyvendinimo veiklos (proaktyvus strateginis elgesys). Šio tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad organizacijos parama nėra svarbi proaktyvaus asmens ir aplinkos dermės elgesiui. Ashford, Blatt ir Walle (2003) kėlė prielaidą, kad organizacijos parama turėtų neutralizuoti darbuotojų susirūpinimą savo įvaizdžiu ir taip paskatinti siekti grįžtamojo ryšio (asmens ir aplinkos dermės tipo proaktyvaus elgesio forma). Jei asmens ir aplinkos dermės proaktyvus elgesys yra labiau nukreiptas į save nei organizaciją ir darbą, tikėtina, kad šiam elgesiui dėl savų interesų bus mažiau svarbūs socialinės aplinkos ir išorinės paramos veiksniai.

Tyrimai rodo, kad vadovo parama gali būti svarbi įvairioms proaktyvaus elgesio formoms. Pavyzdžiui, ji numato proaktyvų darbuotojų elgesį atliekant darbo užduotis (Ohly et al., 2006; Parker et al., 2006), siekiant asmens ir aplinkos dermės (Williams et al., 1999) ir išitraukiant į organizacijos strategijos įgyvendinimą (Dutton & Ashford, 1993). Šiame tyrime vadovo parama koreliuoja su asmens ir aplinkos dermės tipu ir bendru proaktyvaus elgesio rodikliu (žr. 1-ą lentelę), tačiau tiesiogiai jų neprognozuoja. Šis rezultatas prisideda prie tų darbų, kuriuose šis ryšys taip pat nebuvo patvirtintas (pavyzdžiui, Frese et al., 1999). Neabejotina, kad šie ryšiai turėtų būti išsamiau nagrinėjami didesnės apimties

tyrimuose. Gali būti, kad vadovo paramos ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšiams svarbūs ir kiti organizacinės aplinkos ypatumai, pavyzdžiui, organizacinė kultūra. Vienas tokių ypatumų yra galios atstumo tarp vadovų ir pavaldinių suvokimas. Botero ir Van Dyne (2009) teigimu, kultūrinių vertybių suformuotas galios atstumo suvokimas, parodantis, koks galios ir statuso atstumas tarp vadovo ir pavaldinio yra priimtinas, gali skatinti darbuotojus elgtis proaktyviai. Kai organizacinėje kultūroje galios atstumas suvokiamas kaip didesnis, darbuotojai mažiau komunikuoja su vadovu, mažiau linkę pasakyti savo nuomonę ar teikti pasiūlymus. Tiriant kultūrinės Lietuvos bendrovių ypatybes nustatyta, kad Lietuvoje galios atstumo lygis yra vidutinis (Motiejūnaitė, 2014). Botero ir Van Dyne (2009) JAV atliktame tyrime galios atstumas buvo neigiamai susijęs su užduoties atlikimo tipo proaktyviu elgesiu ir nulėmė ryšį tarp vadovo ir pavaldinio santykių kokybės bei proaktyvaus elgesio. Toks pat tyrimas buvo atliktas ir Kolumbijoje. Juo buvo nustatyta, kad galios atstumas tiesiogiai prognozuoja pavaldinių proaktyvų elgesį, bet nėra šio elgesio bei vadovo ir pavaldinio santykių kokybės ryšio moderatorius. Kolumbijos tyrime galios atstumo rodiklis yra didelis, o JAV – vidutinis (Motiejūnaitė, 2014). Jei vidutinis galios atstumas gali moderuoti vadovo ir pavaldinio santykių ryšį, galima kelti prielaidą, kad šis organizacinės kultūros ypatumas gali būti svarbus ir vadovo paramos bei proaktyvaus elgesio ryšiui. Ši prielaida reikalauja tolesnių tyrimų. Be to, vadovo paramos reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui gali ryškėti, analizuojant ją ne kaip tiesioginį prediktorių, o kaip tarpinį socialinio konteksto veiksnį, kuris veikia

kitų prognostinių veiksnių ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšius.

Kolegų parama taip pat neprognozuoja proaktyvaus elgesio, ir tai rodo, kad ji nėra pakankama tokio elgesio prielaida. Love ir Dustin (2014) tyrimu taip pat nustatė, kad, nors kolegų parama koreliuoja su proaktyviu elgesiu, prognostinė reikšmė yra menka. Kolegų paramos reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui, kaip ir vadovo paramos reikšmė, gali atsiskleisti tiriant ją kaip socialinio konteksto veiksnį.

Taigi pirmoji hipotezė, teigianti, kad vadovo, kolegų ir organizacijos parama prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginį), patvirtinta iš dalies, nes tik organizacijos parama turi tiesioginę prognostinę reikšmę proaktyviam darbuotojų elgesiui ir jo tipams.

Vadovo ir darbuotojo proaktyvus elgesys. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovo proaktyvus elgesys koreliuoja su darbuotojų proaktyviu asmeniu ir aplinkos dermės elgesiu, tačiau tiesiogiai jo neprognozuoja. Šie rezultatai neatitinka Galesloot ir Belschak (2013) eksperimentinio tyrimo rezultatų, kurie parodė teigiamą lyderio proaktyvaus elgesio poveikį proaktyviam grupės narių elgesiui. Šiame eksperimente dalyvavo studentai, o ne iš tikrųjų pareigas organizacijoje einantys asmenys, o realiomis sąlygomis šiam ryšiui gali turėti įtakos didesnis skaičius veiksnių. Nors proaktyvus elgesys gali būti išplėsto darbinio vaidmens modelių ir pavyzdžių pavaldiniams, elgesio išmokymui ir pasireiškimui svarbus ne tik matomo elgesio pavyzdžio vertinimas, bet ir stebėtojo elgesio potencialūs padariniai bei aplinkos sąlygos, kuriomis elgesys pasireiškia (Bandura, 1968). Pavyzdžiui,

darbuotojai, stebėdami vadovo proaktyvų elgesį, galbūt, taip pat elgsis proaktyviai, jei žinos, kad organizacijoje toks elgesys vertinamas, už jį skatinama, giriamas. Šiame tyrime buvo analizuojamos trys socialinio konteksto sąlygos – vadovo, kolegų ir organizacijos parama, o apskritai šių tarpinių veiksnių sąrašas gali būti labai ilgas. Apibendrinant – antroji hipotezė, teigianti, kad vadovo proaktyvus elgesys prognozuoja darbuotojų proaktyvų elgesį ir jo tipus (užduoties atlikimo, asmens ir aplinkos dermės ir strateginį), nepasitvirtino, t. y. vadovo proaktyvus elgesys nėra pakankama sąlyga darbuotojų proaktyviam elgesiui pasireikšti.

Socialinė parama kaip vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšio moderatorius. Atlikta moderacinė analizė parodė, kad kolegų, vadovo ir organizacijos parama yra svarbi vadovo proaktyvaus elgesio ir bendro proaktyvaus elgesio ryšio sąlyga: vadovo proaktyvus elgesys sustiprina darbuotojų proaktyvų elgesį, kai darbuotojams suteikiama didesnė vadovo, kolegų ir organizacijos parama. Šie rezultatai papildė tyrimus, kuriais nustatytas socialinės paramos kaip konteksto veiksnio vaidmuo darbuotojų proaktyvaus elgesio ir įvairių jo prielaidų ryšiams (pavyzdžiui, Wu & Parker, 2017). Fuller ir kitų (2012) tyrimas taip pat parodė, kad vadovai, pasižymintys proaktyvios asmenybės savybėmis, yra labiau linkę vertinti ir skatinti darbuotojų proaktyvų elgesį nei pasyvūs vadovai, tačiau vadovams nepakanka vien demonstruoti tokį elgesį, jis turi būti pastiprintas, t. y. vadovas turi teikti darbuotojams nuolatinę paramą. Ne mažiau svarbi yra kolegų ir organizacijos parama, o visos šios trys socialinės paramos formos kuria proaktyviam elgesiui palankią socialinę aplinką. Jos sustiprina vadovo pro-

aktyvaus elgesio ir darbuotojo proaktyvaus elgesio ryšį, tačiau atskiriams proaktyvaus elgesio tipams būdingi tam tikri skirtumai: vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo strateginio proaktyvaus elgesio ryšį sustiprina kolegų ir organizacijos parama; vadovo proaktyvaus elgesio bei darbuotojo asmens ir aplinkos dermės – vadovo parama, tačiau nėra viena analizuota socialinės paramos forma nėra reikšminga vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio ryšiui. Organizacijos ir kolegų paramos reikšmę vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo strateginio proaktyvaus elgesio ryšiui galima paaiškinti tuo, kad darbuotojams, teikiantiems pasiūlymų dėl strateginių pokyčių, reikia aplinkos pritarimo ir palaikymo. Šie tyrimo rezultatai patvirtina Ashford ir kitų (1998) išvadas, kad proaktyviam strateginiam elgesiui yra svarbi organizacijos parama ir šilti bei palaikantys santykiai su asmenimis, kurie dalyvauja priimančiais sprendimus. Vadovo paramos reikšmę vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio ryšiui galima paaiškinti tuo, kad vadovas yra atsakingas už tikslų kėlimą, veiklos vertinimą, lūkesčių aptarimą ir ugdymą. Todėl darbuotojams teikiama parama ir pagalba yra svarbi vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšio sąlyga. Jei vadovas siekia, kad jo elgesys įkvėptų pavaldinius elgtis proaktyviai, kartu jis turėtų suteikti jiems reikiamą paramą. Grįžtamojo ryšio siekimas yra asmens ir aplinkos dermės proaktyvaus elgesio forma, o šios srities tyrimai rodo, kad vadovas gali sustiprinti arba susilpninti pavaldinių aktyvumą, siekdamas sužinoti jų nuomonę apie savo darbą (pavyzdžiui, Miller & Levy, 1997; VandeWalle, Gane-

san, Challagalla, & Brown, 2000; Williams et al., 1999). Tyrimas taip pat parodė, kad nėra viena socialinės paramos forma nėra moderatorius vadovo proaktyvaus elgesio ir užduočių atlikimo proaktyvaus elgesio ryšio, kuriam, tikėtina, gali būti svarbūs ne socialinės aplinkos veiksniai, o užduočių atlikimo charakteristikos, pavyzdžiui, darbo krūvis, išteklių ir pan.

Kaip matome, vadovo, kolegų ir organizacijos parama veikia kaip konteksto sąlyga, moderuojanti vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšį, bet šis modelis tinka ne visiems proaktyvaus elgesio tipams. Taigi, iš dalies pasitvirtino trečioji tyrimo hipotezė, teigianti, kad vadovo, kolegų ir organizacijos paramos tipai yra moderatoriai, stiprinantys vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ir jo tipų (užduočių atlikimo, asmens ir aplinkos dermės bei strateginio) ryšius ir jie yra stipresni, jei vadovo, kolegų ir organizacijos parama yra didesnė.

Apibendrinant galima teigti, kad, nors vadovo proaktyvus elgesys tiesiogiai nenumato aktyvesnio darbuotojų proaktyvaus elgesio, jis tampa reikšmingas, jei darbuotojai gauna paramą iš vadovo, kolegų ir organizacijos. Tai išryškina ypatingą socialinės paramos vaidmenį proaktyviam elgesiui: visos trys tirtos socialinės paramos formos tiesiogiai numato proaktyvesnį darbuotojų elgesį ir kartu pasireiškia kaip vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo proaktyvaus elgesio sąsajų moderatoriai.

Šis tyrimas papildo proaktyvaus elgesio prielaidų tyrimus, kuriais atskleidžiama vadovo, kolegų ir organizacijos paramos reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui bei vadovo ir darbuotojų proaktyvaus elgesio ryšiui. Praktikoje organizacijoms,

siekiančioms stiprinti darbuotojų proaktyvų elgesį ir kurti proaktyviam elgesiui palankią organizacinę kultūrą, tikslinga ne tik skatinti darbuotojus elgtis proaktyviai, bet ir kurti šiam elgesiui palankias sąlygas – siekti, kad pirmiausia patys vadovai elgtųsi proaktyviai, taip pat formuoti vadovavimo, psichologinio klimato ir dalykinio bendravimo kultūrą, įtvirtinančią tarpusavio paramos principus.

Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų gairės. Atliktas palyginti nedidelės imties tyrimas skerspjuvio metodu, tyrimo dalyviai apklausti vieną kartą, todėl tikslinga atlikti didesnių imčių tyrimus, analizuoti skirtingas pareigas einančių darbuotojų proaktyvaus elgesio ypatumus, daryti ilgalaikius tyrimus, padėsiančius atskleisti vadovo proaktyvaus elgesio, socialinės paramos kintamųjų ir proaktyvaus darbuotojų elgesio sąveikų ypatumus bėgant laikui, ypač jei organizacijose taikomos proaktyvų darbuotojų elgesį turinčios stiprinti intervencijos. Į tolesnius tyrimus taip pat reikėtų įtraukti daugiau kontekstinių veiksnių (pavyzdžiui, darbo charakteristikas, organizacinę kultūrą), kurie gali veikti kaip vadovo ir darbuotojo proaktyvaus elgesio bei atskirų jo tipų ryšių moderatoriai.

LITERATŪRA

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81* (2), 199–214. doi:10.1037/0021-9010.81.2.199.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly, 43* (1), 23–57. doi: 10.2307/2393590.

Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Jour-*

Išvados

1. Organizacijos parama tiesiogiai prognozuoja bendrą darbuotojų proaktyvų elgesį bei strateginio ir užduoties atlikimo tipus, t. y. darbuotojai, gerai vertinantys organizacijos teikiamą paramą, yra labiau linkę elgtis proaktyviai.
2. Vadovo proaktyvus elgesys tiesiogiai nenumato darbuotojo proaktyvaus elgesio ir jo tipų.
3. Vadovo proaktyvus elgesys padeda numatyti darbuotojų proaktyvų elgesį, jei darbuotojams papildomai teikiama vadovo, kolegų ir organizacijos parama: prognozuojant bendrą darbuotojų proaktyvaus elgesio rodiklį, vyksta sąveika tarp vadovo proaktyvaus elgesio ir trijų paramos tipų. Ši sąveika nėra vienoda visiems proaktyvaus elgesio tipams: vadovo proaktyvaus elgesio ir darbuotojo strateginio proaktyvaus elgesio ryšį sustiprina kolegų parama ir organizacijos parama; vadovo proaktyvaus elgesio ir asmens aplinkos dermės – vadovo parama, o vadovo proaktyvaus elgesio ir užduočių atlikimo ryšio nesustiprina nė viena socialinės paramos forma.

nal of Management, 29 (6), 773–799. doi: 10.1016/S0149-2063_03_00079-5.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73* (3), 265–285. doi:10.1348/096317900167029.

Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social-Cognitive View*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Belschak, F. D., & Hartog, D. N. (2010). Pro-self,

- prosocial, and pro-organizational foci of Bateman. *Organizational Psychology*, 83 (2), 475–498. doi: 10.1348/096317909X439208.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23 (1), 84–104. doi: 10.1177/0893318909335415.
- Burnett, M. F., Chiaburu, D. S., Shapiro, D. L., & Li, N. (2015). Revisiting how and when perceived organizational support enhances taking charge: An inverted U-shaped perspective. *Journal of Management*, 41 (7), 1805–1826. doi: 10.1177/0149206313493324.
- 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.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, 14 (3), 52–66.
- 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.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462. doi: 10.1177/014920630002600304.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18 (3), 397–428. doi: 10.2307/258903.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59. doi: 10.1037/0021-9010.75.1.51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Farrell, J. B., Flood, P. C., & Hodgkinson, G. P. (2014). The Impact of High Quality Relationships on Proactive Behaviour. *Academy of Management Proceedings*, 2014 (1), 13488. doi: 10.5465/AMB-PP.2014.13488.
- 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: 10.1.1.318.443.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139–1155. doi:10.1002/1099-1379.20.7.
- 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 (8), 1089–1120. doi: 10.1002/job.408.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1053–1070. doi: 10.1002/job.1780.
- Galesloot, F., & Belschak, F. D. (2013). *Promoting Proactive Behavior through Role Modeling*. Master Thesis, University of Amsterdam. Retrieved from <http://arno.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=491065>.
- 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.
- 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.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 174–182. doi: 10.1037/a0017263.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. A Regression-based Approach*. New York, London: The Guilford Press.
- 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.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30 (10), 2028–2049. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02422.x.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 655–672. doi: 10.1108/01437730510633728.

- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword. *Journal of Management*, *43* (4), 1076–1102. doi: 10.1177/0149206314546193.
- 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.
- Miller, C. E., & Levy, P. E. (1997). *Contextual and individual antecedents of feedback-seeking behavior*. Paper presented at the national meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, *42*, 403–419. doi: 10.2307/257011.
- Motiejūnaitė, L. (2014). *Konfliktų valdymas tarptautinėse kompanijose* (Doctoral dissertation, Vilnius University).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, *31*, 543–565. doi: 10.1002/job.633.
- 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.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple forms of proactive behavior. *Journal of Management*, *36*, 633–662. doi: 10.1177/0149206308321554.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, *91* (3), 636. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates, self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82* (3), 465–489. doi: 10.1348/096317908X371547.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86* (5), 825. doi: 10.1037//0021-9010.86.5.825.
- 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.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37* (3), 580–607. doi: 10.2307/2567011.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, *54* (2), 845–874. doi: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, *20* (3), 279–291. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00590.x.
- Unsworth, K., & Parker, S. K. (2002). Proactivity, Creativity, and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Handbook and Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 175–196). Chichester: John Wiley.
- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, *41* (1), 108–119. doi: 10.2307/256902.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, *85* (6), 996. doi: 10.1037/0021-9010.85.6.996.
- Williams, J. R., Miller, C. E., Steelman, L. A., & Levy, P. E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 969–976. doi: 10.1037/0021-9010.84.6.969.
- 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.

THE ROLE OF SOCIAL SUPPORT AND PROACTIVE SUPERVISOR BEHAVIOR IN THE PROACTIVE BEHAVIOR OF EMPLOYEES

Marija Miselytė, Dalia Bagdžiūnienė

S u m m a r y

The proactive behavior of employees is becoming more and more important in contemporary organizations, but less attention is paid to the impact that the proactive behavior of supervisors has on promoting proactivity in the behavior of employees. Meanwhile, there is a growing amount of research on the role of social support in encouraging proactive behavior, but research data are contradictory and there is no clear understanding of the role of different forms of social support (organizational, coworker and supervisor) on employee proactive behavior and its types (work, person-environment fit and strategic). The study aims to analyze the relations between supervisor proactive behavior, support on the levels of organizational, coworker and supervisor and employee proactive behavior as well as its types (work, person-environment fit and strategic). The study method consists an online survey and a sample of 206 employees (79 males and 127 females, aged 19 to 64 years) working in various Lithuanian organizations, who had partici-

pated in online survey. The results have shown that organizational, coworker and supervisor support are positively related with the proactive behavior of employees, but only organizational support is a predictor for two types of proactive behavior – strategic and work. Meanwhile, there is no direct effect between the proactive behavior of supervisors and employees. This connection occurs only if employees receive support on the organizational level as well as from their coworkers and supervisors; however, this relation is not the same for all types of proactive behavior. Support on the organizational level and from coworkers reinforces the relation between supervisor proactive behavior and employee proactive strategic behavior; supervisor support reinforces the relation between supervisor proactive behavior and employee proactive person-environment fit behavior.

Keywords: employees, supervisor, proactive behavior, organizational, supervisor's, coworkers' support.

Įteikta 2017-10-16