



Проактивное рабочее поведение: концепции и направления исследований

ИЛЬИНА Ольга Николаевна

ЛЕПЁХИН Николай Николаевич

ORCID: 0000-0001-9160-0519

МАНИЧЕВ Сергей Алексеевич

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. *Цель.* В статье представлен краткий обзор основных теорий и форм проактивного рабочего поведения, изучаемых в организационной психологии за последние пять лет. *Метод.* Для теоретического анализа были отобраны более 100 статей, входящих в ядро базы данных Web of Science, имеющих наибольший индекс цитирования, а также отечественные исследования, представленные в РИНЦ. Поисковой запрос включал в себя термин «*proactive behavior*». Основываясь на отобранных литературных источниках, были определены, во-первых, предметное содержание основных направлений исследований проактивного поведения: изучение ресурсов проактивности (*personal initiative*), теория проактивной мотивации, стратегий изменения работы (*job crafting*), во-вторых, формы проактивного поведения (проактивное речевое поведение, поиск ресурсов, проактивная помощь), в-третьих, описано проактивное поведение в различных сферах деятельности (безопасность, обслуживание клиентов, социализация персонала, развитие карьеры, профессионального здоровья). *Результаты.* На основе анализа предложены возможные перспективы будущих исследований для определения релевантных предикторов проактивного поведения в организации. 1. Установление наиболее корректных причинно-следственных связей в динамике проактивного поведения. 2. Анализ соответствия различных форм проактивного поведения реалиям разных этнических культур. 3. Изучение особенностей проактивного поведения в условиях удаленной работы. 4. Обучение и развитие персонала с целью оптимизации проявления проактивного поведения. 5. Оценка рисков и негативных последствий проактивного рабочего поведения. 6. Многоуровневый анализ проактивного поведения (на индивидуальном, командном и организационном). 7. Проактивное поведение в контексте организационной устойчивости.

Ключевые слова: проактивное поведение; личная инициатива; теория проактивной мотивации; изменения работы; речевое проактивное поведение; поиск ресурсов; проактивное обслуживание клиентов.

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется динамичностью, конкуренцией, инновационностью и высокой степенью неопределённости. Данные условия ставят перед организацией задачу своевременного редизайна работы, направленного на активную упреждающую

щую позицию персонала и команд, которая была бы не только функционально полезна для организации, но и являлась бы источником самодетерминации сотрудника. Таким способом редизайна работы является проактивное поведение, которое заключается в «проявление инициативы по улучшению текущих условий или созданию новых; оно [проактивное поведение] предполагает изменение сложившегося положения, а не пассивную адаптацию к существующим условиям» (Crant, 2000, p. 436). Такое поведение чаще всего представляет собой дискреционную форму, явно не регламентированную в должностных обязанностях или системах вознаграждения (Fay, Sonnentag, 2010).

Метаанализы, проведенные Б. Фуллером и Л. Марлером, а также Дж. Томасом, Д. Уитменом, Ч. Вайсвесвараном выявили важность проактивности личности как сильного диспозиционного предиктора различных форм проактивного поведения, которая подразумевает под собой предрасположенность, связанную с индивидуальными различиями в склонности людей проявлять личную инициативу в действии, чтобы влиять на своё окружение в широком спектре видов деятельности и ситуаций (Bateman, Crant, 1993; Fuller, Marler, 2009; Thomas, Whitman, Viswesvaran, 2010). Кроме проактивного поведения во многих исследованиях указывается и влияние проактивной личности на такие характеристики, как карьерный рост (Vande, Clauson, Eby, 2020), производительность и психическое здоровье (Tisu, Lupsa, Virga, 2020), воздействие проактивного лидера на успешность командной работы и ее вовлеченность (Buil, Martinez, Matute, 2019; Huang, Liao, Li, Biermeier-Hanson, 2020), а также становление нового лидера и другие вопросы лидерства (Lam, Lee, Taylor, 2018), предпринимательских намерений (Neneh, 2019; Paul, Shrivatava, 2016), вовлеченность (Caniëls, Semeijn, Renders, 2018; Wang, Zhang, Thomas, Yu, Spitzmueller, 2017), удовлетворенность (Li, Wang, Gao, You, 2017), самоэффективность при поиске работы (Kim, Kim, Lee, 2019), карьерный успех (Wiernik, Kostal, 2019) и адаптация (Jiang, 2017), инновационное и гражданское поведение (Giebels, de Reuver, Rispens, Ufkes, 2016; Newman, Schwarz, Cooper, Sendjaya, 2017).

В то же время исследователи обнаружили, что переменные индивидуальной проактивности не является единственным предиктором проактивного поведения, а скорее различными модераторами проявления проактивности в деятельности, поскольку, имея достаточный ресурс личной проактивности, сотрудник не обязательно её проявляет в конкретном организационном контексте. Стала понятна необходимость дополнительного исследования других конструкторов — дизайна работы, ресурсов, лидерства и других — для лучшего объяснения и прогнозирования проактивного рабочего поведения. К тому же определение проактивного поведения достаточно широкое и включает в себя дифференциальные формы проактивного рабочего поведения, имеющие различные antecedенты и направленность. В настоящее время теоретический и практический интерес к выявлению детерминант проактивного поведения продолжает расти. В то же время в литературе накопилось достаточное количество эмпирических данных, позволяющих сделать теоретические обобщения и выводы для определения дизайна дальнейших исследований.

Целью данной статьи является обзор основных теорий и форм проактивного рабочего поведения, исследуемых в настоящее время в зарубежной и отечественной психологии, и определение на этой основе направлений будущих исследований для выявления наиболее релевантных предикторов проактивного рабочего поведения. Для выполнения поставленной цели было отобрано 100 статей, которые входят в ядро базы данных Web of Science, публикуемые в период с 2016 г. по декабрь 2020 г., с наибольшими индексами цитирования (20 статей на каждый год), а также статьи отечественных авторов, представленные в базе данных РИНЦ. Поисковым запросом было словосочетание «*proactive behavior*», и при

этом исключались статьи, не относящиеся к рабочему поведению в организации. На основе структуры факторов, выделенных в уточнённой модели рабочих требований — ресурсов (*job demands — resources model*), предложенной А. Беккер и Е. Демерути (Bakker, Demerouti, 2017), и содержания отобранных источников были описаны основные теоретические концепции и эмпирические обобщения исследований проактивного поведения, а также исследования отдельных форм проактивного поведения в организациях.

Основные взгляды на проактивное рабочее поведение

Изменение работы

В последние годы активная роль персонала привлекает большое внимание исследователей. Сотрудники могут активно менять дизайн своей работы, выбирая задачи, обсуждая различные задания, согласовывая различное содержание работы и присваивая смысл этим задачам (Parker, Ohly, 2008). Это процесс сотрудников, которые формируют свою работу, определяется как изменение работы (*job crafting*). Изменение работы было определено как «физические и когнитивные изменения, которые люди делают в своих задачах и их реляционных границах» (Wrzesniewski, Dutton, 2001, p. 79). Физические изменения относятся к изменениям формы, объёма или числа заданий, отношений на работе, тогда как когнитивные изменения относятся к изменению того, как человек воспринимает работу.

В литературе отмечаются несколько основополагающих точек зрения на понимание изменений работы. Э. Вжесневски и Дж. Даттон выделяют три различных формы изменений работы, в результате которых трансформируется дизайн и социальная среда сотрудника:

1) «изменение задач» (*task crafting*). Работники могут увеличивать или уменьшать количество заданий, которых им надо выполнить или же изменить способ выполнения этих заданий;

2) «изменение отношений» (*relational crafting*) характеризуется качественными или количественными изменениями во взаимодействии с другими участниками рабочего процесса;

3) «когнитивные изменения» (*cognitive crafting*). Работники могут изменить значимость их работы, переформулировав влияние работы на них.

Э. Вжесневски и Дж. Даттон ограничиваются в понимании изменения работы теми изменениями, которые могут выполнять работники в своих конкретных рабочих задачах, в отношениях на работе и в познаниях о работе (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Однако, последующие исследования показали, что изменения в работе могут принимать и другие формы.

Альтернативами понимания изменения работы описанного выше являются точки зрения, основанные на модели требований и ресурсов работы (*job demands — resources model*). Данная модель профессионального стресса предполагает, что напряжение (например, выгорание) является реакцией на дисбаланс между требованиями к человеку и ресурсами, которые сотрудник имеет для удовлетворения этих требований (Bakker, Demerouti, 2017). Согласно этим представлением изменение работы определяется как проактивные изменения, которые могут выполнять работники в отношении их требований и ресурсов работы для достижения лучшего соответствия себя и окружающей среды (Tims, Bakker, 2010; Tims, Bakker, Derks, 2015). М. Тимс с коллегами выделяют следующие стратегии изменений в работе.

1. «Увеличение структурных ресурсов». Например, если работники используют больше возможностей для развития и получения автономии или стремятся к разнообразию рабочей деятельности, они как правило достигают положительных результатов в работе (Tims, Bakker, 2010).

2. «Увеличение социальных ресурсов». Уровень социальных рабочих ресурсов может быть повышен, когда сотрудники, например, стремятся получать больше обратной связи об их работе, это может вдохновлять и мотивировать персонал для успешного выполнения задачи. В целом поддержание высокого уровня рабочих ресурсов (структурных и социальных) помогают справляться с высокими требованиями к работе (Bakker, Demerouti, 2008).
3. «Усложнение рабочих требований». Сотрудники могут усложнить свою работу, когда они чувствуют, что нет возможности полностью реализовать свои умения и навыки в их профессиональной деятельности (Tims, Bakker, 2010). Это может выражаться, например, добровольным участием в новых проектах (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Усложнение рабочих требований связано с достижением рабочих целей и высокой рабочей мотивацией. Персонал способен повышать требования к работе, когда он располагает для этого достаточными рабочими ресурсами. Таким образом, высокий уровень требований к работе при отсутствии достаточных рабочих ресурсов может привести к ухудшению состояния здоровья (Tims, Bakker, 2010).
4. «Снижение рабочих требований». Работник уменьшает рабочие требования, когда они превышают его возможности (Tims, Bakker, Derks, van Rhenen, 2013). Работник, может, к примеру, не участвовать в принятии сложных решений.

Данные стратегии могут быть разделены на продуктивные стратегии, включающие «увеличение структурных ресурсов» и «усложнение рабочих требований», и контрпродуктивную — «снижение рабочих требований». Стратегия «увеличение социальных ресурсов» является амбивалентной и зависит от общего контекста рабочей деятельности (Маничев, 2018). Эти параметры относятся к фактическому поведению, то есть к тому, что люди на самом деле делают, чтобы изменить или улучшить свою работу.

П. Петроу с коллегами выдвинули концепцию изменений работы (*job crafting*), опираясь на модель требований и ресурсов (Petrou et al., 2012). Исследователи «свернули» стратегии изменений работы, такие как увеличение структурных и социальных ресурсов (Tims, Bakker, 2010) в одно измерение и разграничили только три формы изменений работы:

1) «поиск ресурсов» (например, обратной связи, совета, автономии) может быть формой совладения с высокими требованиями к работе или может помочь в достижении целей и выполнении задач;

2) «поиск задач» может включать в себя такое поведение, как поиск новых сложных задач на работе или занятость в течение рабочего дня;

3) «снижение требований» может включать поведение, направленное на минимизацию эмоциональных, умственных или физических аспектов работы или снижение рабочей нагрузки.

Эмпирические данные показывают, что поиск ресурсов положительно связан с вовлечённостью сотрудников в работу, поиск проблем положительно связан с адаптивностью, а снижение требований отрицательно связано с вовлечённостью в работу (Petrou, Demerouti, Schaufeli, 2018). В дополнение к проактивному поведению, направленному на снижение требований, Е. Демерути и М. Питерс вводят стратегию проактивного поведения — оптимизацию требований. Оптимизация требований заключается в «упрощение или оптимизация рабочих процессов для повышения их эффективности» (Demerouti, Peeters, 2018, p.211). В отличие от снижения требований их оптимизация не является стратегией избегания.

П. Петроу с коллегами концептуализировали изменение работы как явление, отмечающееся на повседневном уровне, нацеленное на конкретные аспекты работы, тем самым отмечая динамичный характер и значимость этих изменений. В концепции изменения работы, основанной на модели требований и ресурсов, и концепции, предложенной

Э. Вжесневски и Дж. Даттон, можно отметить схожие моменты, касающиеся изменений фактического поведения. Например, формы поведения изменения задач (*task crafting*) и изменений отношений (*relational crafting*) можно соотнести со стратегиями «усложнение рабочих требований», «увеличение социальных ресурсов». Хотя наблюдается некоторое сходство, стоит отметить, что данные концепции рассматривают изменение работы с разных точек зрения (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Понимание изменений работы, основанных на модели требований и ресурсов, характеризует данный конструкт как своего рода проактивное преодоление стресса на работе (Tims, Bakker, Derks, 2012; Petrou et al., 2012). Э. Вжесневски и Дж. Даттон фокусируются на личном смысле и идентичности работы. Внося проактивные изменения в задачи, отношения, пересматривая работу на когнитивном уровне, сотрудник вносит коррективы в собственные дизайн работы и социальную рабочую среду. Такие изменения трансформируют смысл работы и идентичность с ней (Wrzesniewski, Dutton, 2001).

Изменения в работе, связанные с когнитивным аспектом, имеют дискуссионный характер. Так, М. Тимс и А. Беккер утверждали, что когнитивное развитие — это больше способ совладания, потому что люди на самом деле не формируют свою работу, а скорее корректируют своё видение тех условий работы, которые не соответствуют их потребностям, способностям и предпочтениям (Tims, Bakker, 2010). К. Ниссен, Д. Веселер, П. Костова, опираясь на теорию идентификаций действий (Vallacher, Wegner, 1987), полагают, что когнитивное изменения в работе является важной проактивной стратегией для достижения соответствия рабочей среде путем изменения смысла работы и рабочих идентичностей (Niessen, Weseler, Kostova, 2016). Таким образом, сотрудники, представляя действие на более высоком уровне, с большей вероятностью будут уделять больше внимания событиям и характеристикам своей работы, которые подходят им самим, их потребностям (Bindl, Unsworth, Gibson, Stride, 2019), способностям и предпочтениям, и признают возможности на работе вести себя и действовать в соответствии со своими предпочтениями. Однако, по мнению К. Ниссен и Д. Веселер, когнитивные изменения характеризуются как внутренний процесс и могут не всегда проявляться в поведении, что усложняет задачу изучения когнитивных изменений работы (Weseler, Niessen, 2016).

Стремясь классифицировать две основные точки зрения на изменения в работе, Ф. Чжан и Ш. Паркер, предложили подход, предполагающий синтезирование различных типов изменений работы (Zhang, Parker, 2019). Исследователи определяют три аспекта, объединяющихся в иерархическую структуру: ориентация, форма и содержание.

Ориентация отражает теорию мотивации «подхода — избегания» (*approach — motivation theory*) подразумевающую склонность людей двигаться к положительным конечным результатам и избегать отрицательных (Elliot, 2006). Такие ориентации могут влиять на более низкие тактические и стратегические уровни, изменяя поведение для достижения цели. Авторы определяют мотивационные направленности «подход — избегание» в изменение работы как две отдельные конструкции более высокого порядка, являющиеся совокупными компонентами общей концепции изменения работы.

Форма включает разделение изменений работы на когнитивные и поведенческие изменения, не являющиеся взаимозаменяемыми. Внесённые когнитивные изменения могут корректировать поведение, так же, как и поведенческие изменения могут привести к когнитивному развитию.

Содержание изменения работы разделяется на требования и ресурсы. Но в отличие от описанных выше критериев, требования и ресурсы являются концептуально связанными,

являются ковариантными и имеют общие связи с другими переменными. Все группы образуют иерархическую структуру. Так, изменения «подход», целенаправленный поиск положительных аспектов работы, включают в себя поведенческие или когнитивные изменения, в которых выделяются ориентация на ресурсы или требования. Изменения «избегание» характеризуются целенаправленными действиями избегания негативных моментов работы и обладают структурой, аналогичной структуре изменений «подход». Таким образом, исходя из этой структуры выделяется восемь типов изменений работы (Zhang, Parker, 2019). Классификация, предложенная Ф. Чжан и Ш. Паркер является содержательной и позволяет наиболее полно систематизировать накопившиеся результаты изучения стратегий изменения работы.

Несмотря на дискуссионные вопросы, современные исследования показывают, что изменение работы является формой проактивного поведения, предсказывающей различные эффекты организационной деятельности. К тому же antecedентами изменения работы являются различные характеристики (Rudolph, Katz, Lavigne, Zacher, 2017).

Изменение работы оказывает влияние на благополучие сотрудника. Благополучие сотрудника признается важным элементом успешной организации, способствующим достижению желаемых результатов, повышению производительности. Сотрудники могут повышать свой уровень благополучия как за счёт развития профессиональных навыков, так и за счёт проактивного редизайна работы (Plomp et al., 2016). Причем отношение коллег и руководителей сотрудника к расширению его задач оценивается положительно, тогда как сужение границ, избегание задачи определяется как контрпродуктивное поведение (Weseler, Niessen, 2016).

Проактивное поведение в форме изменения работы важно для достижения вовлечённости и удовлетворённости сотрудников. Различные комбинации изменений работы и вовлечённости, а также удовлетворённости сотрудника способствуют наиболее эффективному достижению соответствия между сотрудником и организацией (Bakker, 2018; Kim, Im, Qu, NamKoong, 2018). Хотя большинство исследований говорят об изменении работы как о предшественнике состояний благополучия, вовлечённости и выгорания и, существуют свидетельства, что благополучие может являться объяснительным механизмом изменения работы (Zeijen, Peeters, Nakanen, 2018). Например, трудоголизм мотивирует сотрудника искать социальные связи для возможности более усердно работать или же для поиска поддержки руководителя. Вовлечённость же в работу побуждает сотрудников находить различные дополнительные ресурсы. Таким образом, проактивное поведение влияет на трудоголизм и вовлечённость, которые, в свою очередь, мотивируют проактивное поведение.

Изменение работы может быть проявляться не только на личном уровне, но и на взаимодействии с коллегами и в команде. Исследования рабочих диад показывают, что изменение работы сотрудником положительно связано с вовлечённостью в работу коллеги и его поведение в процессе работы (Bakker, Rodriguez-Munoz, Sanz-Vergel, 2016). Стоит отметить, что процесс такого взаимовлияния имеет динамичный характер, проявляющийся ежедневно (Peeters, Arts, Demerouti, 2016).

Изменение работы является контекстуально встроенным явлением. Оптимизация задач, а также социальные особенности рабочей среды влияют на проактивное изменение работы сотрудником и отражается в поведении его коллег (Dierdorff, Jensen, 2018). Проактивное совладающее поведение в команде зависит от уровня взаимопонимания и взаимной поддержки членов команд (Маничев, Горбунова, 2020). Проявление изменения работы на уровне команды требует дополнительного включения в теоретические модели социальных элементов, отражающих ключевые характеристики командной работы.

Одним из таких элементов является влияние лидера на рабочие процессы сотрудников. Трансформационное лидерство, ориентированное на изменения, является важным antecedентом адаптируемости и проактивности сотрудников. Трансформационные лидеры побуждают сотрудников улучшать свои рабочие характеристики за счёт увеличения ресурсов и поиска задач (Wang, Demerouti, 2017). Лидеры, использующие расширение прав и возможностей (*empowering leadership*)¹, оказывают влияние на благополучие сотрудника и его карьерные результаты, через проактивное изменение работы сотрудником. Изменение работы может привести к снижению уровня физических расстройств и депрессивных симптомов, а также повысить удовлетворенность карьерой и приверженность делу (Kim, Beehr, 2018). В целом восприятие сотрудником трансформационного поведения лидера, направленного на поощрение использования изменений в работе, способствует проактивному поведению сотрудника. Так трансформационные лидеры могут побуждать своих последователей брать на себя большую ответственность за свою работу, что позволит лидеру согласовывать последователей с задачами, которые повышают их производительность (Hetland, J., Hetland, H., Bakker, Demerouti, 2018).

На организационном уровне отмечается важность создания оптимальных условий для проявления проактивного поведения. Одним из способов является организация и реализация мероприятий в области корпоративной социальной ответственности, которая способствует усилению проактивного поведения, а также просоциального поведения сотрудников (Hur, Moon, Choi, 2019).

Кроме исследований, связанных непосредственно с рабочим поведением в организации, в последнее время прорабатываются вопросы изменений за её пределами. В частности рассматриваются проблемы проактивного изменения своего досуга для лучшего соответствия между собой, средой и удовлетворением потребностей (Petrou, Bakker, 2016), связи изменений в работе с проактивными изменениями в нерабочее время (*home crafting*), проактивного поиска работы (*reemployment crafting*), способствующего наиболее благоприятному процессу поиска и его эффективному результату (Demerouti et al., 2020; Hulshof, Demerouti, Le Blanc, 2020).

Таким образом, во времена быстрых организационных преобразований, изменение работы может стать многообещающей альтернативой традиционным подходам к изменению структуры рабочих мест. Исследователи утверждают, что даже в стабильной рабочей среде и на рабочих местах с низкой автономией сотрудники могут вносить некоторые изменения в свои рабочие требования и ресурсы (Petrou, Demerouti, Schaufeli, 2018).

Личная инициатива

В качестве диспозиционной детерминанты проактивного поведения часто рассматривается конструкт личная инициатива (*personal initiative*). Для объяснения конструкта личной инициативы, М. Фрезе с коллегами опирались на представление о том, что люди активны по своей природе и о последовательности действий, заключающихся в разработке цели, сбора информации, прогноза, разработки и выполнения плана, мониторинга выполнения плана и обратной связи (Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag, 1997). Согласно М. Фрезе, личная инициатива как тип поведения характеризуется самоиницированностью, проактивностью и настойчивостью. Личная инициатива реализуется в активном самоиницированном поведении, в том смысле, что поведение не регламентируется какими-то формальными документами или же неформальными поручениями.

¹ «Расширение прав и возможностей руководства» (*empowering leadership*) относится к набору поведенческих моделей лидеров, которые разделяют свою власть и полномочия, способствуют самостоятельному лидерству и возлагают больше обязанностей на своих подчинённых, обеспечивая большую автономию от бюрократических ограничений, повышая смысл работы, поощряя участие в принятии решений и выражая уверенность в высокой производительности» (Kim, Beehr, 2018, p. 3)

Поведение не считается личной инициативой, если активное действие является обыденным, соответствующим данной должности. Однако, если задача и входит в сферу должностных обязанностей, но при этом решение является нетривиальным, нестандартным, то такое поведение будет считаться личной инициативой. К тому же личная инициатива требует самостоятельной постановки цели. М. Фрезе с коллегами отмечают, что к личной инициативе относятся действия, которые помогают работнику быстрее сориентироваться и справиться с задачами и проблемами в кризисных ситуациях. Например, сотрудники, приверженные этому стилю, проявляют инициативу на работе, даже когда другие этого не делают, и пытаются изменить рабочую среду, когда видят в этом необходимость. Личная инициатива в командах разработчиков программного обеспечения опирается как на профессиональную самооценку, так и на удовлетворённость командой (Лепехин, 2020).

Эмпирически было показано, что личная инициатива связана со многими желательными для организации результатами на различных уровнях (Hong, Liao, Raub, Han, 2016). Личная инициатива была положительно связана с эмоциональными состояниями (Thomas, Whitman, Viswesvaran, 2010), производительностью (Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter, Ferris, 2017), на коллективном уровне было показано, что организации, где имеется более высокий уровень личной инициативы работают лучше, особенно во времена инноваций и изменений (Baer, Frese, 2003; Fay, Lührmann, Kohl, 2004).

В последнее время появились данные о том, что вовлечённость является как следствием, так и antecedентом личной инициативы. Вовлечённость в работу, вызванная трансформационным стилем лидерства, трансформируется в личную инициативу, при условии, что личные ресурсы, не требуются для совладания с высоким уровнем рабочей нагрузки (Schmitt, Den Hartog, Belschak, 2016). С другой стороны, динамичность личной инициативы может косвенно влиять на изменения как эмоциональной вовлеченности, так и истощения через изменение положительного настроения, а также через изменение отрицательного настроения при низкой воспринимаемой организационной поддержке (Zacher, Schmitt, Jimmieson, Rudolph, 2019).

Хотя в более ранних исследованиях говорилось о благотворном влиянии положительной аффективности на личную инициативу работника, существуют данные, указывающие, что склонность испытывать положительные чувства может заставить сотрудников чрезмерно реагировать на стрессоры и ограничения, тем самым создавая недостаток в проактивном стремлении к внесению изменений. Таким образом, позитивная аффективность может на самом деле отрицательно сказаться на проактивном поведении (Xu, Zhang, Chan, 2019).

Личная инициатива представляет собой широкую форму проактивного рабочего поведения, ориентированного на самостоятельное начало, ориентированного на будущее и преодолевающего препятствия на пути к достижению целей и является важным элементом для достижения профессионального благополучия, производительности и противостояние кризисным ситуациям (Frese, Fay, 2001). Отличительной характеристикой по отношению к другим концепциям проактивного рабочего поведения является широта понятия и её ориентация на настойчивость действия, а также концентрация на проорганизационном поведении в отличие от проактивных форм поведения, которые могут идти в ущерб организации.

Теория проактивной мотивации

Одной из характеристик проактивного поведения является ориентация на будущее, которая также предполагает постановку цели. Ш. Паркер с коллегами отмечают иерархическую организацию цели проактивного поведения, подразделяющуюся на две системы. Первая включает в себя проактивное формирование цели, предполагающее прогнозирование

желаемых результатов и разработку стратегий для их достижения, посредством изменения себя или окружающей среды. Вторая система — это стремление к цели, которое предполагает мобилизацию и контроль своего повседневного поведения для достижения этой цели. Стоит уточнить, что важной характеристикой обеих систем является самоиницируемость, то есть отсутствие плана действия или чётких указаний, полученных от коллег, руководителей или иных лиц.

При проактивном формировании цели её фокус может быть совершенно различным. Ш. Паркер с коллегами, стремясь несколько систематизировать направленность целей, выделяет категории проактивного поведения более высокого порядка:

1) проактивное рабочее поведение (*proactive work behavior*), направленное на изменение внутренней среды организации. К такому поведению могут быть отнесены, принятие ответственности, предотвращение проблем, проактивное речевое поведение (*voice*);

2) проактивное стратегическое поведение (*proactive strategic behavior*) — поведение, направленное на изменение соответствия организации внешней среде (например, стратегическое сканирование);

3) проактивное поведение «проактивная личность — окружающая среда» (*proactive person-environment fit behavior*) включает в себя проактивные цели для достижения лучшего соответствия между собственными характеристиками и характеристиками внутренней рабочей среды. В данную категорию можно отнести такие формы проактивного поведения, как запрос обратной связи, мониторинг обратной связи, инициативы по развитию карьеры.

Таким образом, достижение поставленных целей может быть достигнуто путем изменения себя (развитие новых навыков, получение дополнительной информации), путем изменения ситуации (пересмотр методов работы, влияния на команду или лидера) или же путем совместного изменения себя и ситуации.

Формирование только цели без стремления к её реализации не является проактивным поведением, так как не вносит изменения в деятельность сотрудника и организационную среду. Ш. Паркер определяет проактивное стремление к цели «как поведенческие и психологические механизмы, с помощью которых люди целенаправленно стремятся достичь проактивных целей» (Parker et al., 2010, p.832). Проактивное достижение цели содержит в себе два важных этапа. Первый этап — вводящий (*enacting*), подразумевает действия, предпринимаемое людьми для достижения своей проактивной цели. Не все принятые меры могут казаться проактивными. Например, сотрудник может временно адаптироваться к проблемным ситуациям для её изменения в долгосрочной перспективе. Второй этап — рефлексивный (*reflecting*). Рефлексия заключается в понимании и анализе последствий проактивного поведения. Рефлексия выполняет информационную функцию, благодаря которой сотрудник может корректировать свои дальнейшие действия (Parker et al., 2010).

В различных исследованиях показано, как личностные характеристики влияют на проявление проактивного поведения. Однако не для всех целей сотрудник выбирает данный тип действий, что показывает недостаточность принятия личностных особенностей, как мотиватора проактивного поведения (Parker, 2010). Ш. Паркер с коллегами описывают мотивационные состояния, управляющие организацией цели. Такие состояния будут являться посредником между личностными особенностями, рабочим контекстом и проактивным поведением.

Одним из таких мотивационных состояний является состояние «могу сделать» (*can do*), включающее в себя ориентацию в поведении за рамками привычной роли, состояние самоэффективности, контроль над ситуацией, уверенность в достижении результата, а также учёт возможных негативных последствий и затрат на реализацию цели. Другое мотивационное состояние называется «причина» (*reason to*). Оно предполагает различные формы автономной мотивации, управляющие проактивным целевыми процессами.

1. Внутренняя форма (внутренняя мотивация). Люди с большей вероятностью будут ставить и стремиться к проактивным целям, когда они находят свои задачи приятными, внутренне интересными или источником жизненной энергии.
2. Интегрированная форма (внешняя мотивация). Вторая причина ставить и стремиться к проактивным целям — это достижение важных мировоззренческих целей или ценностей, которые принимаются индивидом как центральные для его профессионального самосознания.
3. Идентифицированная форма (внешняя мотивация). Ещё одной автономной формой мотивации является «идентифицированная регуляция», при которой индивид сознательно оценивает поведенческую цель или изменение деятельности таким образом, что действие принимается или признается персонально важным в карьерном или социальном аспекте. Третья причина, по которой люди будут преследовать проактивные цели, заключается в том, что они понимают, что изменения в направлении предполагаемого результата важно для роста их социального или профессионального статуса, или для их микросреды в будущем.

В дополнение к «холодным» мотивационным состояниям «могу сделать» и «причина», «горячие» мотивационные состояния, связанные с эмоциональной окрашенностью, могут влиять на проактивное поведение. Обычно подразумевается, что положительная эмоциональные состояния будут увеличивать стремление к проактивному поведению. Однако Р. Д. Лебель предположил, что негативные эмоциональные состояния также могут мотивировать проактивное поведение при наличии саморегуляции. Если сотрудники способны контролировать свои аффективные состояния, гнев и страх могут привести к таким действиям, как исправление ситуации, увеличению усилий и планирование. Отсутствие контроля над негативными эмоциями, напротив, приведут к панике и ступору (Lebel, 2017).

Таким образом, данный подход развивает существующие взгляды на проактивное поведение и определяют его как сознательный, мотивированный и целенаправленный процесс, включающий проактивное создание цели и стремление к её достижению (Parker, Colins, 2010; Whitaker, Thatchenkery, Godwin, 2020).

Опираясь на мотивационную теорию, к настоящему моменту проведён ряд исследований, показывающих важную опосредующую роль мотивационных состояний в проактивном рабочем поведении. Например, в ходе изучения возможного негативного влияния проактивного поведения на благополучие сотрудников, обнаружено, что проактивное поведение может вызвать чувство напряжения на работе, когда работники испытывают контролируемую (внешнюю) мотивацию, но при этом отсутствует компенсирующая автономная (внутренняя) мотивация (Strauss, Parker, O'Shea, 2017). Другими словами, работники, имеющие давление и обязанности, навязанные извне, при этом не испытывающие внутреннего интереса к работе, вовлечённости, отождествления с работой и так далее, будут более склонны к испытанию напряжённости на работе и, как следствие, утомляемости и выгоранию. К тому же проактивные мотивационные состояния являются ключевыми механизмами, объясняющие отношения социального контекста (в том числе лидерство) и проактивного рабочего поведения (Cai, Parker, Chen, Lam, 2019; do Nascimento, Porto, Kwantes, 2018).

Теория проактивной мотивации вносит вклад в развитие вопроса о проактивности, отмечая важность учёта организации цели и мотивационных состояний и недостаточность побуждающей силы личных особенностей и дизайна работы для объяснения проактивного рабочего поведения. Несмотря на, казалось бы, разное обоснование представленных концепций, в целом они имеют схожую смысловую нагрузку, и описывают упреждающие действия сотрудника, направленные на себя или окружение с целью улучшений или созданий благоприятных условий, что и отражено в определении понятия «проактивное поведение» (Crant, 2000).

Формы и сферы проактивного поведения

Понятие «проактивное поведение» является широким, включает в себя различные формы рабочего поведения и применяется в различных областях организационной деятельности. Ниже представлены лишь некоторые формы и направления такого поведения, исследуемые в последнее время.

Речевое проактивное поведение

Речевое проактивное поведение (*voice*) является одним из наиболее исследуемых. Речевое проактивное поведение первоначально определялось как гражданское поведение и описывалось как вербальное поведение, ориентированное на конструктивное изменение ситуации, путем сообщения своих взглядов, предложений и опасений (van Dyne, LePine, 1998). Считается, что такое вербальное поведение улучшает функционирование персонала и организации. Ц. Лян с коллегами выделяют два типа проактивного речевого поведения в зависимости от содержания: побуждающее (*promotive voice*) и препятствующее (*prohibitive voice*). Хотя оба поведения направлены на улучшение функционирования организации, побуждающее речевое поведение содержит в себе предложения по улучшению рабочих процессов, а препятствующее — на указание проблемы и противодействие проступкам (Liang, Farh, Farh, 2012). Из-за разного содержания речевого поведения, менеджерами может различно восприниматься и оцениваться такое поведение (Huang, Hu, Huang, Liu, 2018). Речевое поведение также выделяют на уровне команды, представляющее собой тип проактивного, сложного поведения, которое включает в себя выражение членами команды конструктивных и новаторских предложений, направленных на изменение текущей ситуации в команде (van Dyne, LePine, 1998). Так, речевое поведение команды может косвенно способствовать командному творчеству и инновационному поведению (Ali, Wang, Johnson, 2020; Guzman, Espejo, 2019).

В изучении речевого проактивного поведения сотрудников отдельное внимание уделяется лидеру и его действиям (Bharanitharan, Chen, Bahmannia, Lowe, 2019; Wu, Parker, 2017). В основном лидеру приходится принимать и управлять полученной информацией, и он также способен мотивировать сотрудника на проактивное поведение. Так как высказывание идей, предложений, наличие проблем со стороны сотрудника может быть связано с рисками (например, ухудшение отношений), лидеру необходимо создавать условия, в которых сотрудник имел возможность безопасно высказывать свои предложения (Duan, Li, Xu, Wu, 2017). Проактивное речевое поведение представляет интерес в исследовании проактивного рабочего поведения, так как способствует выявлению новых идей по усовершенствованию функционирования организации и обнаружению проблемных зон. Однако использование речевого проактивного поведения является рискованным для самого сотрудника, поскольку оно может, как повысить социальный статус человека или его уважение, престиж, так и нанести вред имиджу сотрудника (Weiss, Morrison, 2019).

Поиск ресурсов и поддержки как проактивное поведение

Один из типов проактивного рабочего поведения — поисковое коммуникативное поведение: поиск обратной связи (Ashford, De Stobbeleir, Nujella, 2016), поиск информации, поиск совета, поиск помощи, а также поиск возможностей (Van Woerkom, Mostert, Els, Bakker, de Beer, Rothmann, 2016), — связано с получением от других материальных и нематериальных ресурсов, которые будут способствовать достижению цели. Эти виды поведения могут быть объединены в конструкт более высокого порядка — поиск ресурсов (Lim, Tai, Bamberger,

Morrison, 2020). Проведя теоретический анализ, Дж. Лим с коллегами отметили, что положительные эффекты от поиска ресурсов отмечаются на трёх уровнях: личностном, командном и организационном. Отмечается повышение производительности, инноваций, приобретение знаний. Хотя и существуют много эмпирически подтвержденных данных об эффективности поиска ресурсов, такое поведение предположительно может иметь и негативные последствия. Например, поиск ресурсов требует существенных затрат, материальных, временных, нематериальных, что может привести к их потере. Такие риски можно частично нивелировать путём создания среды, в которой можно психологически безопасно задавать вопросы коллегам и давать советы; менеджеры могут снизить некоторые затраты на восприятие имиджа, которые обычно препятствуют поиску обратной связи (Stobbeleir de, Ashford, Zhang, 2020). Поиск ресурсов или обращение к другим за тем, что может помочь в достижении целей, является важным поведением внутри организации из-за всё более динамичного характера работы, требующей сотрудничества и координации между сотрудниками. (Lim et al., 2020).

Проактивная помощь, основанная на знаниях

В качестве вектора проактивного поведения противоположного поиску ресурсов можно выделить такую форму, как проактивная помощь. «Проактивная помощь, основанная на знаниях» означает помощь, направленную командой или сообществом, и касается в основном профессионального развития и смягчения проблем участников команды посредством использования их знаний, навыков и способностей. В отличие от обмена знаниями, который в основном предполагает взаимность как мотив социального обмена, мотив обмена для проактивной помощи, основанной на знаниях, включает в себя мотивы поддержки и развития других членов команды (Mittal, Sengupta, Agrawal, Gupta 2020).

Проактивное поведение изучается также в различных областях и направлениях организационной деятельности.

Проактивная безопасность социотехнических систем

Управление безопасностью социотехнической системы требует, наряду с обязательными регламентами безопасности и обязательными нормами поведения в области безопасности, подхода, основанного на проактивной антиципации. Проактивный менеджмент в сфере безопасности, направленный на инициацию проактивного безопасного поведения операторов и смен может снизить количество инцидентов и повысить безопасность социотехнической системы. Для решения сложных проблем безопасности, основанных на антиципации возможных аварийных резонансов, подход управления «сверху вниз» кажется недостаточным, но подход «снизу вверх» или их комбинация может быть более надёжным и прогностическим. Проактивное безопасное поведение может, например, включать в себя такие формы как принятие ответственности, научение безопасным приемам, моделирование «если..., то...», проактивное обсуждение проблем. Принимая на себя ответственность и выражая свои опасения по поводу безопасности, идеи и мнения о том, как с этим справиться, сотрудники способствуют повышению безопасности (Curcuruto, Griffin, 2018). Учитывая неизбежную вариабельность рабочих процессов и необходимость антиципации для критических последствий таких изменений, интеграция поддержки со стороны руководства и взаимное влияние на безопасность сотрудников и руководителей являются важными факторами для решения проблем безопасности (Mei, Wang, Liu, Zhou, Zhang, 2020; Маничев, Лепехин, 2020).

Проактивное обслуживание клиентов

Обслуживание клиентов является значимой сферой организационной деятельности. Проактивное обслуживание клиентов (*proactive customer service*) относится к «самосто-

ятельному, долгосрочному и постоянному сервисному поведению сотрудников, которое превышает явно предписанные требования» (Rank, Carsten, Unger, Spector, 2007, p. 366). Проактивное обслуживание клиентов пытается сформировать представления клиентов о качестве обслуживания (Chen, Lyu, Li, Zhou, Li, 2017; Wu, X., Kwan, Wu, L., Ma, 2018), скорректировать при необходимости ситуацию и тем самым повысить эффективность продаж и удовлетворённость клиентов (Tian, Song, Kwan, Li, 2019; Lau, Tong, Lien, Hsu, Chong, 2017). Такое проактивное поведение персонала важно в сфере обслуживания, в частности в индустрии гостеприимства, где существует жесткая конкуренция, а запросы и потребности клиентов более специализированы и быстро меняются (Lyu, Zhou, Li, Wan, Zhang, Qiu, 2016).

Проактивное построение карьеры

Часть исследований последних пяти лет концентрируется на проактивном карьерном поведении. Проактивное карьерное поведение относится к самостоятельной деятельности, которую люди используют для управления своей карьерой (Seibert, Kraimer, Crant, 2001). К такому проактивному поведению можно отнести намерения менеджеров в развитие своей управленческой деятельности (*enacted managerial aspirations*), что включает в себя планирование карьеры, уточнение ментальных моделей, обучение и стажировка в требуемой области, развитие умений и консультации с более старшими коллегами. Исследования показывают, что карьерное проактивное поведение благоприятно влияет на субъективную и объективную успешность (Smale et al., 2019). Проактивное поведение особенно важно для успешности новых сотрудников. Выделяют семь основных форм проактивного поведения нового сотрудника: поиск обратной связи; поиск информации; позитивное обрамление (*positive framing effect*); построение отношений с руководителем и налаживание социальных связей (*networking*), переговоры о смене должности (*job change negotiation*), общая социализация (Ashford, Black, 1996). В целом проактивное поведение новых сотрудников сосредоточено на выполнение новых задач, а также социальной адаптации, как в составе команды, так и вне командной деятельности. В связи с тем, что текучесть кадров есть неотъемлемая черта организационной динамики, необходимо понимать, с чем сталкиваются новые сотрудники в периоде адаптации и как способствовать проорганизационному проактивному поведению (Yu, Davis, 2016; Ellis, Nifadkar, Bauer, Erdogan, 2017).

Профессиональное здоровье

Проактивное поведение также активно исследуется в области профессионального здоровья. Сюда можно отнести исследования рассматривающие проактивное поведение как совладания со стрессом. Проактивное совладающее поведение представляет собой один из уровней совладания, направленного на возможные стрессовые ситуации, которые ставят под угрозу благополучие и успешность сотрудника (Старченкова, Никифоров, Слабинский, Воищева, 2018; Старченкова, 2020). Такое поведение базируется на «позитивной мотивации, направленной в будущее и использующее, прежде всего, ресурсы самой личности, а также окружения, что позволяет более эффективно справляться со стрессовыми ситуациями или вовсе нивелировать вероятность их наступления» (Ерзин, 2013, с. 96).

В последнее время выделяют также иные формы проактивного поведения, которые на первый взгляд не имеют отношения к работе, но оказывают влияние на здоровье. Такое поведение связано с физическими упражнениями, питанием, режимом дня и так далее, расширяющими и восполняющими ресурсы человека (Wayne, Matthews, Crawford, Casper, 2020). Можно предположить, что человек, проявляющий проактивное поведение, направленное на здоровье, будет более успешно справляться со стрессовыми ситуациями за счёт более быстрого восполнения ресурсов. А. Беккер с коллегами выделяют «специфическую

форму проактивного поведения, направленную на улучшение собственного физического и психологического состояния» (Bakker, Petrou, Op den Kamp, Tims, 2020, p. 355) — проактивное управление витальностью (*proactive vitality management*). Проактивное управление витальностью также способствует вовлечённости в работу и креативности за счёт наиболее эффективного восполнения ресурсов вне рабочего контекста (Bakker et al., 2020).

Широкий спектр и разнообразие форм проактивности свидетельствуют об актуальности исследования проактивного рабочего поведения в организациях. Данные сферы и формы проактивного поведения, опираясь на одинаковую исходную базу — определение понятия «проактивность», — всё же имеют различия в его направленности: по целям, способам проявления, мотивационным механизмам, и, соответственно, могут иметь различные предпосылки и последствия.

Ресурсы и проактивное рабочее поведение

Поведенческий подход в изучении проактивности предполагает описание форм поведения, а также личностных и рабочих характеристик в организационном контексте. Модель требований и ресурсов разделяет все характеристики работы на требования к работе и на ресурсы: рабочие и личностные (Bakker, Demerouti, 2017). Требования к работе отражают различные аспекты работы, связанные с физическими, психологическими затратами и возможными издержками. Ресурсы представляют собой различные вспомогательные аспекты работы и личные особенности, способствующие снижению воздействия требований к работе на успешность и благополучие сотрудника. Опираясь на модель рабочих требований и ресурсов, можно выделить рабочие и личностные ресурсы, которые могут способствовать проявлению проактивного поведения.

Рабочие ресурсы и проактивное поведение

Рабочие ресурсы в модели требований и ресурсов отражают характеристики дизайна работы. Одним из важнейшей характеристик для проактивного поведения является автономия. Автономия в работе определяется как степень свободы и независимости работника в принятии решения, планирование и способах выполнения задачи (Hackman, Oldham, 1976; Morgeson, Humphrey, 2006). Работник, находящийся в условиях жёстко регламентированной рабочей деятельности, не будет иметь возможность, например, выбрать способ решения задач, получить дополнительную информацию и так далее. К тому же наличие чётких указаний по выполнению рабочей деятельности существенно снимает с работника ответственность за результат, что может привести к потере производительности. В таких рабочих условиях проявление проактивного поведения маловероятно.

При высоком уровне автономии рабочая деятельность приобретает вариативный вид и у работника появляется возможность вносить различные физические и когнитивные изменения для поддержания благополучия и достижения целей. Таким образом, высокий уровень автономии будет способствовать проактивному поведению, тогда как низкий уровень будет некомфортен для внесения проактивных изменений. С другой стороны, рабочие условия с высокой автономией дают неоднозначную информацию о том, как и когда должны выполняться задачи. Для сотрудника, не имеющего внутренней мотивации для прояснения этих вопросов, высокий уровень автономии вероятно будет способствовать чувству неопределённости, отстранённости от работы и стрессу. К тому же высокая автономность способствует не только продуктивным формам проактивного поведения, но и контрпродуктивным, таким как стратегия изменений в работе «снижение требований».

Другими примерами рабочих ресурсов проактивного поведения являются характеристики дизайна работы, связанные с задачами и знаниями: разнообразие задач и навыков, значимость и сложность задач, и также решение проблем. Данные характеристики отражают выполнение самой работы, диапазон и характер задач, а также совокупность необходимых навыков, знаний или компетенции у сотрудника для выполнения своей работы (Morgeson, Humphrey, 2006). В частности, разнообразие задач при наличии необходимых различных навыков делает работу более привлекательной и мотивирует сотрудников проактивно изменять свою рабочую деятельность увеличивая структурные ресурсы (Лепехин, Ильина, 2019).

Дизайн работы является неотъемлемой составляющей рабочего процесса. Необходимость исследования дизайна работы широко обсуждалась в различных трудах (Маничев, 2018; Parker, Morgeson, Johns, 2017). С организационной точки зрения, дизайн работы играет решающую роль в поддержании эффективной работы сотрудников в достижение соответствующих организационных результатов, поскольку это прямо или косвенно может влиять на то, как они выполняют свои задачи и обязанности.

Личностные ресурсы и проактивное поведение

Новые формы дизайна работы предполагают проактивное поведение на рабочем месте: самоменеджмент, имплицитную мотивацию контроля своей рабочей среды, а также поддержания и развития своей профессиональной компетентности, которые в совокупности могут быть названы личностными ресурсами исполнения работы. Проактивное поведение проявляется в том, что сотрудники предпринимают инициативы, чтобы предвидеть и создавать изменения в работе, вызывающие увеличение неопределённости и динамичности. При этом активные изменения и инициативы на рабочем месте предпринимают работники с проактивными диспозициями, базирующихся на личностных ресурсах.

Одной из диспозиций, способствующей проактивному поведению является личностная проактивность. Данный конструкт, предложенный Т. Бэйтменом и Дж. М. Крантом, отражает общую склонность человека к проактивному поведению, является личностной характеристикой относительно стабильной во времени и умеренно связанной с другими личностными измерениями, такими как экстраверсия или открытость опыту (Bateman, Crant, 1993). Многочисленные эмпирические исследования подтверждают, что выраженный уровень диспозиции «личностная проактивность» способствует проявлению различных форм проактивного поведения.

Т. Ю. Иванова с коллегами выделяют несколько более широких интегральных моделей личностных ресурсов, относящихся к профессиональной деятельности, в частности, базовое самооценивание (*core self-evaluation*), психологический капитал (Иванова и др., 2018). Конструкт «психологический капитал» был предложен Ф. Лютансом и определён как позитивное психическое состояние развитие индивида, включающее в себя четыре позитивных психологических ресурса: надежду, самоэффективность, жизнестойкость и оптимизм (Luthans et al., 2006). Вера в собственные возможности и способность справиться с конкретной задачей, стремление и ожидание успеха, генерация возможных способов и настойчивость в достижение поставленной цели, психологическая устойчивость в трудных ситуациях и ситуациях неопределённости будут частично нивелировать беспокойства о возможных рисках проактивного поведения и тем самым способствовать его проявлению. В дополнение к психологическому капиталу к личностным ресурсам может быть также отнесены характеристики эмоционального интеллекта (Маничев, 2018). Умение распознавать и управлять чужими или своими эмоциями является возможным ресурсом способным оказывать регулятивное воздействие на проактивное поведение.

Интегральным личностным ресурсом, который способствует самоменеджменту, проактивности, компетентности, контролю своей рабочей среды, саморазвитию является базовое самооценивание (*core self-evaluation*). Базовое самооценивание представляет собой сформировавшуюся в процессе деятельности диспозицию, включающую: самоэффективность, локус контроля, эмоциональную устойчивость (– нейротизм), самооценку. Метаанализ, проведённый Ч. Чан с коллегами в 2012 г., показал, что люди с высоким уровнем базового самооценивания склонны сообщать о более высоких уровнях удовлетворённости работой и, как представляется, уделяют больше внимания позитивным аспектам своей рабочей среды, что приводит к повышению ресурсов работы (Chang et al., 2012). Концепция базового самооценивания предполагает, что оценка собственной ценности и возможностей очень важна для восприятия своей работы и проактивного поведения на рабочем месте (Лепехин, Ильина, 2019).

В целом личностные ресурсы играют роль модератора между рабочими ресурсами и проактивным поведением. Различное сочетание рабочих и личностных ресурсов будет способствовать проявлению дифференциальных форм проактивного поведения, которое, в свою очередь, преломляясь через мотивационные состояния, могут оказывать влияние на благополучие и успешность сотрудника.

Возможные направления будущих исследований

Несмотря на возрастающие внимания научного сообщества к проактивному поведению, остаются некоторые спорные и малоизученные вопросы, связанные как с теоретической осмысленностью проактивного поведения, так и его практического применения, которые требуют дополнительных исследований. Можно выделить следующие возможные направления будущих исследований.

1. *Причинно-следственные связи.* Некоторые исследования показывают наличие динамичности проактивного поведения. Такая характеристика ставит перед необходимостью проведения дополнительных лонгитюдных и дневниковых исследований для установления наиболее корректных причинно-следственных связей.

2. *Различия больших групп.* По нашему мнению, представляет интерес изучение проактивного поведения и его antecedентов различных профессий, профессионального стажа, возрастов, культур. В связи со взрослением сотрудника, приобретением и осмысливанием нового профессионального опыта, сменой личных и профессиональных приоритетов возможны изменения в предпочтении той или иной формы, а также интенсивности проактивного поведения (Лепехин, Лебедева, Круглов, 2020). Различные культурные контексты также вносят свои особенности. Например, в китайской культуре принято быть более молчаливым, чтобы не вызвать негативного отношения со стороны коллег и руководителей (Jia, Yan, Jahanshahi, Lin, Bhattacharjee, 2020). Возможно, речевое проактивное поведение в такой культуре будет подвержено большим рискам и обладать меньшей эффективностью. Поэтому важно понимать, какие формы проактивного поведения наиболее соответствует реалиям разных культур и что на них влияет.

3. *Проактивное поведение в условиях удалённой работы.* В связи с массовым переходом на удалённую работу и возможным частичным сохранением такого формата, представляет интерес и необходимость изучения сочетаний проактивного рабочего и нерабочего поведения, их механизмов и влияния на основные характеристики (производительность, благополучие и другие).

4. *Обучение.* Проактивному рабочему поведению уделяется всё большее внимание, оно способствует многим благоприятным характеристикам, состояниям и результатам. Тем не

менее мало исследований посвящено обучению и развитию персонала с целью оптимизации проявления проактивного поведения. К. Штраусс и С. К. Паркер разработали и применили два вида вмешательства: а) ориентированное на проблему, способствующее достижению наибольшего соответствия между настоящим и желаемым настоящим; б) ориентированное на перспективу, способствующее достижению соответствия между настоящим и желаемым будущим. Исследователи экспериментально показали, что возможно увеличить проявления различных форм проактивности у сотрудников посредством обучения и развития (Strauss, Parker, 2018). Будущие исследования могут быть направлены на разработку программ интервенции, что будет полезно как с теоретической, так и с практической точки зрения.

5. *Негативные последствия.* Хотя в последнее время исследователи начали уделять внимание рискам и негативным последствиям проактивного рабочего поведения, в литературе всё ещё недостаточно данных о возможных последствиях. Сотрудники обычно подвергаются риску из-за проактивного поведения (Zhang, Law, Lin, 2016). Можно выделить несколько вероятных причин: проактивное поведение является энергозатратным, при отсутствии должного восполнения ресурсов и энергии может привести к выгоранию работника. На командном уровне производительность также может пострадать, по крайней мере в краткосрочный период, при поиске ресурсов (Lim, Tai, Bamberger, Morrison, 2020).

Рабочее окружение может негативно относиться к подобному роду поведенческого проявления, что также может привести к эмоциональному давлению, неприятию сотрудника и, как следствие, к падению производительности и ухудшению благополучия; личное проактивное поведение может быть направлено на личные цели, противоречащие организационным планам, корпоративной культуре. В целом проактивное рабочее поведение может иметь пагубные последствия для благополучия (Zacher et al., 2019) и производительности сотрудников. Необходимы дополнительные исследования для понимания уровня и вида допустимой проактивности (Parker, Wang, Liao, 2019).

6. *Многоуровневый анализ.* Исследования показывают, что проактивное поведение может проявляться не только на личном уровне, но также на партнёрском, командном уровне (Chen, He, Weng, 2018; Gawke, Gorgievski, Bakker, 2017; Liu, Hsieh, Hsiao, Lin, Yang, 2020) и организационном. На индивидуальном уровне одним из вопросов, представляющих интерес, является изучение различных личностных ресурсов как модератора между различными феноменами и проактивным поведением. Можно выделить несколько интегральных моделей личностных ресурсов, таких как психологический капитал, базовое самооценивание, способность к саморегуляции (*self-regulation competence*), личностный потенциал (Иванова и др., 2018). К тому же стоит отметить проактивность как личностную черту, способствующую проактивному поведению. Данные конструкты связаны с профессиональной деятельностью и потенциально могут быть частью механизма возникновения и проявления проактивного поведения. Например, способность к саморегуляции, включающая волю, веру в себя и эмоциональную стабильность, предположительно может способствовать проактивному поведению, направленному на преодоления стресса. Психологический капитал и базовое самооценивание в комбинации с различными характеристиками дизайна работы частично определяют различные стратегии изменения в работе (Маничева, Маничев, 2014; Лепехин, Ильина, 2019).

На командном уровне представляет интерес изучение проактивного поведения различных рабочих ролей, команд, и их лидеров (Wu, Parker, Wu, L.-Z, Lee, 2018; Bande, Fernandez-Ferrín, Varela-Neira, Otero-Neira, 2016; Li, Chiaburu, Kirkman, 2017; Chen, Liu, Zhang, Qian, 2018). К тому же важным моментом является взаимное влияние проактивности членов команд, коллег. Одним из примеров самоорганизующегося командного взаимодействия, предполагающего проактивную саморегуляцию, являются «гибкие команды» (*agile teams*).

Команды с гибкой структурой характеризуются ответственностью за распределение задач, проактивным решением возникших проблем, коммуникацией. Для успешного функционирования таких команд необходимо оптимальное сочетание как ресурсов рабочей среды, так и личностных ресурсов (Лепехин, 2020). В командах, в которых наблюдается более высокий уровень взаимопонимания и поддержки, а также планирования, исполнения работы и наличие обратной связи более вероятно будет проявляться проактивное поведение (Маничев, Горбунова, 2020). Таким образом, гибкая команда должна самостоятельно организовывать и давать обратную связь, вносить корректировки относительно состава команды, командных целей, организационного контекста.

В связи с этим актуальны исследования, направленные на изучения уровня развития команд, проявляющих проактивную саморегуляцию, направленную на конгруэнтное достижение результатов на индивидуальном, командном и организационном уровнях (Маничев, Лепехин 2020). В условиях динамичной бизнес-среды актуальной проблемой становится исследование факторов, обеспечивающих устойчивость (*resilience*) команды. В ответ на данный запрос появились публикации, посвящённые вопросам командной устойчивости, основанной на проактивном поведении, например (Brykman, King, 2021).

На организационном уровне остается слабо изученным вопрос о влиянии организационной культуры (Esaulova, Semenova, Molodchik, 2019) и системы управления персоналом на проактивное поведение как отдельных сотрудников, так и команд. Существующие исследования проактивности редко касаются того, как системы управления человеческими ресурсами вызывают проактивное поведение (Lee, Pak, Kim, Li, 2019; Luu, 2018). Системы управления персоналом являются важным элементом организации, способным создать условия и мотивировать сотрудников к проактивному поведению. Так, например, Дж. Цзя с коллегами, исследуя предикторы проактивного рабочего поведения сотрудников с точки зрения систем управления персоналом, обнаружили, что система управления человеческими ресурсами может создать благоприятный климат, снижающий беспокойство сотрудников, связанную с рисками и чувством неопределённости, тем самым мотивируя персонал к проактивному поведению (Jia, Yan, Jahanshahi, Lin, Bhattacharjee, 2020).

Ввиду сложности функционирования организации в ней может сосуществовать несколько организационных климатов, образующих определённую комбинацию условий, играющих роль в формировании поведения сотрудника (Kang, Matusik, Kim, Phillips, 2016; Theis, Vipp, 2020). Таким образом, изучение связи между различными системами управления персоналом, комбинациями условий организационных климатов и проактивным поведением является необходимым для понимания такого поведения и возможных последствий. Имеет смысл создание целостной модели, которая включала бы различные уровни организационной деятельности (Hong et al., 2016; Diamantidis, Chatzoglou, 2019).

7. *Организационная устойчивость (resilience)*. Проактивное поведение остаётся важным ресурсом устойчивого и безопасного развития социотехнических систем (Raetze, Duchek, Maunard, Wohlgemuth, 2021). В современных условиях становится труднее определять и предотвращать опасные ситуации. От сотрудников требуется не только соблюдение техники безопасности и предписанных процедур, но также способность предвидеть, высказать опасения и предотвратить возможные риски. Такое проактивное поведение трудно прописать в должностных инструкциях, кроме того, поведение в сфере безопасности специфично и отличается повышенной ответственностью и напряжённостью. Поэтому важно понимать механизмы, способствующие проактивному поведению в организации, её устойчивости и прогностическому потенциалу (Curcuruto, Mearns, Mariani, 2016; Маничев, Лепехин, 2020). Актуальной сферой, которая основывает свой успех на проактивном поведении персонала

является медицина. Медицинскому персоналу необходимо проактивно реагировать на быстрые значительные изменения рабочих условий в условиях пандемии и ликвидаций её последствий, при этом сохраняя ответственность, стрессоустойчивость и высокую функциональность. «Внедрение проактивных форм поведения в дизайн работы медицинского персонала является мощным организационным ресурсом, способным повысить надёжность и эффективность управления медицинской деятельностью» (Лепехин, Круглова, Абдина, 2020, с. 53).

Заключение

В статье были рассмотрены основные концепции, используемые в исследованиях проактивного рабочего поведения за последние пять лет. Важность изучения проактивного поведения отмечается многими исследователями и соответствует запросу времени. В настоящий момент исследования проактивного поведения в основном опираются на следующие конструкты и теории: изменение работы, личная инициатива, теория проактивной мотивации. Выделяются различные формы и сферы проактивного поведения, например речевое проактивное поведение, поиск ресурсов, проактивное карьерное поведение, проактивное поведение в сфере безопасности, обслуживание клиентов, проактивное поведение в области профессионального здоровья.

Проявление проактивного поведения во многом будет зависеть от личностных, рабочих ресурсов, а также мотивационных состояний. Несмотря на активное изучение и обсуждение исследователями вопросов проактивности в контексте организации, остаются дискуссионные моменты требующие дополнительных исследований. Нами были представлены возможные направления будущих исследований, фиксирующиеся на следующих категориях: причинно-следственные связи, различия больших групп, многоуровневый анализ, негативные последствия, различные сферы проявления проактивного поведения, обучение, проактивное поведение в условиях удалённой работы.

Финансирование

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-013-00947 «Проактивное поведение в современном дизайне работы».

Литература

- Ерзин, А. И. (2013). О проактивном совладающем поведении. *Психолог*, 1, 89–100 [Электронный ресурс], URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=274 (дата обращения: 01.12.2020).
- Иванова, Т. Ю., Леонтьев, Д. А., Осин, Е. Н., Рассказова, Е. И., Кошелева, Н. В. (2018). Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности. *Организационная психология*, 8(1), 85–121.
- Лепехин, Н. Н., Ильина, О. Н. (2019). Личностные и организационные предикторы стратегий изменений в работе. *Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики*, 1(90), 23–30.
- Лепехин, Н. Н. (2020). Самооценка и удовлетворенность работой как предикторы инициативности в Agile-командах. В сб.: А. В. Шаболтас, Е. Л. Солдатова, А. К. Кулиева (ред.). *Ананьевские чтения — 2020. Психология служебной деятельности: достижения и перспективы развития*

- (в честь 75-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.): материалы международной научной конференции, 8–11 декабря 2020 года. СПб.: Скифия-принт.
- Лепехин, Н. Н., Круглова, М. А., Абдина, М. А. (2020). Личностные и организационные предикторы проактивного поведения медицинского персонала. *Петербургский психологический журнал*, 32, 18–57.
- Лепехин, Н. Н., Лебедева, П. А., Круглов, В. Г. (2020). Диспозиционные предикторы выбора стратегий изменений в работе персоналом организации. *Петербургский психологический журнал*, 31, 64–95.
- Маничев, С. А., Лепехин, Н. Н. (2020). Групповая динамика и развитие agile-команд. В сб.: А. А. Обознов, А. Л. Журавлев (отв. ред.). *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики* (181–216). М.: Институт психологии РАН.
- Маничев, С. А., Горбунова, Е. С. Проактивное поведение в agile-командах. В сб.: А. В. Шаболтас, Е. Л. Солдата, А. К. Кулиева (отв. ред.). *Ананьевские чтения — 2020. Психология служебной деятельности: достижения и перспективы развития (в честь 75-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.): материалы международной научной конференции, 8–11 декабря 2020 года*. СПб.: Скифия-принт.
- Маничев, С. А., Лепехин, Н. Н. (2020). Проактивный менеджмент безопасности и проактивное поведение персонала как ресурсы инжиниринга устойчивости. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*, 10(1), 33–45.
- Маничев, С. А. (2018). Современные модели дизайна работы: проактивное поведение. В сб.: А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев (отв. ред.). *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии* (93–114). М.: Институт психологии РАН.
- Маничева, Л. Г., Маничев, С. А. (2014). Изменения в работе (job crafting) как средство профессионального развития. *Петербургский психологический журнал*, 7, 57–79.
- Старченкова, Е. С. (2020). Феномен проактивного совладающего поведения в психологии профессионального здоровья (на англ. яз). *Организационная психология*, 10(4), 156–183.
- Старченкова, Е. С., Никифоров, Г. С., Слабинский, В. Ю., Воищева, Н. М. (2018). Индивидуально-психологические особенности реактивного, активного и проактивного совладающего поведения в профессиональной деятельности экологов. *Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта*, 2(156), 314–319.
- Ali, A., Wang, H., Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 405–423.
- Ashford, S. J., Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., Nujella, M. (2016). To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213–239.
- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 321–331.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69, 351–378.
- Bakker, A. B., Rodriguez-Munoz, A., Sanz-Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189.
- Bande, B., Fernandez-Ferrín, P., Varela-Neira, C., Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219–231.
- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., Lowe K. B. (2019). Is Leader Humility a Friend or Foe, or Both? An Attachment Theory Lens on Leader Humility and Its Contradictory Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729–743.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628.
- Brykman, K. M., King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737–772.
- Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- 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.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *The Career Development International*, 23(1), 48–66.
- Chang, C.-H. (D.), Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81–128.
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., Li, W. (2017). The impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94–107.
- Chen, X.-P., He, W., Weng, L.-C. (2018). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, 44(3), 946–971.
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., Qian, S. (2018). Can leader "humility" spark employee "proactivity"? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326–339.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435–462.
- Curcuruto, M., Griffin, M. A. (2018). Prosocial and proactive "safety citizenship behaviour" (SCB): The mediating role of affective commitment and psychological ownership. *Safety science*, 104, 29–38.
- Curcuruto, M., Mearns, K. J., Mariani, M. G. (2016). Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions, nomological network and external validity. *Safety Science*, 87, 144–155.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010–1035.
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 209–234.
- Diamantidis, A. D., Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.

- Dierdorff, E. C., Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463–477.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670.
- Dyne van, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, 30(2), 111–116.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001.
- Esaulova, I., Semenova, I., Molodchik, N. (2019). The impact of the organizational culture on the employee proactivity: Empirical study in innovation-oriented companies. *Proceedings of the 2nd Int. sci. conf. on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018). Dec. 4–5, 2018* (455–460). Ural State Univ. of Economics, Ekaterinburg, Russia.
- Fay, D., Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124.
- Fay, D., Lührmann, H., Kohl, C. (2004). Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 241–267.
- Fay, D., Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology*, 59(1), 1–20.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139–161.
- 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(3), 329–345.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100.
- Giebels, E., Reuver de, R. S. M., Rispens, S., Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 320–341.
- Griek vande, O. H., Clauson, M. G., Eby, L. T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*, 47(3), 344–357.
- Guzman, F. A., Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 73–90.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756.
- Hong, Y., Liao, H., Raub, S., Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 687–701.
- Huang, J. L., Liao, C., Li, Y., Biermeier-Hanson, B. (2020). Just what you need: the complementary effect of leader proactive personality and team need for approval. *Journal of Business And Psychology*, 35(4), 421–434.

- Huang, X., Xu, E., Huang, L., Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1101–1120.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., Le Blanc, P. M. (2020). Reemployment crafting: Proactively shaping one's job search. *Journal of Applied Psychology*, 105, 58–79.
- Hur, W. M., Moon, T. W., Choi, W. H. (2019). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 849–858.
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., Bhattacharjee, A. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107–127.
- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85–97.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 628–642.
- Kim, H., Im, J., Qu, H., NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863–1881
- Kim, J. G., Kim, H. J., Lee, K-H. (2019). Understanding behavioral job search self-efficacy through the social cognitive lens: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 17–34.
- Kim, M., Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agenda. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245–263.
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. Y., T. Lien, B. Y.-H., Hsu, Y.-C., Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20–26.
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *The Academy of Management Review*, 42(2), 190–206.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 36(1), 48–55.
- 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.
- Liang, J., Farh, C. I., Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71–92.
- Lim, J. H., Tai, K., Bamberger, P. A., Morrison, E. W. (2020). Soliciting resources from others: An integrative review. *Academy of Management Annals*, 14(1), 122–159.

- Liu, M. L., Hsieh, M. W., Hsiao, C., Lin, C.-P., Yang, C. (2020). Modeling knowledge sharing and team performance in technology industry: the main and moderating effects of happiness. *Review of Managerial Science*, 14(3), 587–610.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luu, T. (2018). Discretionary HR practices and proactive work behaviour: the mediation role of affective commitment and the moderation roles of PSM and abusive supervision. *Public Management Review*, 20(6), 789–823.
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J., Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992–2012.
- Mei, Q., Wang, Q., Liu, S., Zhou, Q., Zhang, J. (2020). Effects of organizational safety on employees' proactivity safety behaviors and occupational health and safety management systems in Chinese high-risk small-scale enterprises. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 101–111.
- Mittal, S., Sengupta, A., Agrawal, N. M., Gupta, S. (2020). How prosocial is proactive: Developing and validating a scale and process model of knowledge-based proactive helping. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 625–650.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Nascimento do, T. T., Porto, J. B., Kwantes, C. T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Management and Leadership*, 28, 565–576.
- Neneh, B.N. (2019). From entrepreneurial intentions to behavior: The role of anticipated regret and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior* 112, 311–324.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- 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.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- 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.
- Parker, S. K., Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (Eds.). *The organizational frontiers series: Vol. 27. Work motivation: Past, present, and future* (233–284). Routledge / Taylor & Francis Group.
- Parker, S. K., Wang, Y., Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221–248.
- Paul, J., Shrivatava, A. (2016). Do young managers in a developing country have stronger entrepreneurial intentions? Theory and debate. *International Business Review*, 25(6), 1197–1210.

- Peeters, M. C. W., Arts, R., Demerouti, E. (2016). The crossover of job crafting between coworkers and its relationship with adaptivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 819–832.
- Petrou, P., Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations*, 69(2), 507–529.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792.
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587–602.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., Wohlgemuth, M. (2021). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *The Journal of applied psychology*, DOI: 10.1037/apl0000952. Advance online publication.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20(4), 363–390.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
- 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(3), 588–610.
- 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(4), 845–874.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., et al (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 105–122.
- Stobbeleir de, K., Ashford, S., Zhang, C. (2020). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations*, 73(3), 303–325.
- Strauss, K., Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management*, 44(3), 1250–1278.
- Strauss, K., Parker, S. K., O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26.
- Theis, L., Bipp, T. (2020). Workplace goal orientation: Construct and criterion-related validity at work. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(2), 399–409.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275–300.
- Tian, Q. T., Song, Y., Kwan, H. K., Li, X. (2019). Workplace gossip and frontline employees' proactive service performance. *The Service Industries Journal*, 39(1), 25–42.
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173–186.

- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
- Tisu L., Lupşa, D., Vîrgă, D., Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153.
- Vallacher, R. R., Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological review*, 94(1), 3.
- Wang, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90–103.
- Wayne, J. H., Matthews, R., Crawford, W., Casper, W. J. (2020). Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. *Human Resource Management*, 59(1), 25–42.
- Weiss, M., Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5–19.
- Weseler, D., Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672–685.
- Whitaker, B., Thatchenkery T., Godwin L.N. (2020). The Development and Validation of the Appreciative Intelligence® Scale. *Human Performance*, 33(2–3), 191–213.
- Wiernik, B. M., Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280–307.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P. III, Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43(5), 1388–1420.
- Woerkom van, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., Rothmann, S., Jr. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25, 179–201.
- 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.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., 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.
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L.-Z., Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 801–815.
- Xu, Q., Zhang, G., Chan, A. (2019). Abusive supervision and subordinate proactive behavior: Joint moderating roles of organizational identification and positive affectivity. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 829–843.

- Yu, K. Y. T., Davis, H. M. (2016). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs-supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 172–197.
- Zacher, H., Schmitt, A., Jimmieson, N. L., Rudolph, C. W. (2019). Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 38–58.
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C., Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management Journal*, 28(2), 357–373.
- Zhang, F., Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
- Zhang, M. J., Law, K. S., Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61–84.

Поступила 25.02.2021



Proactive work behaviour: a review of the concepts and research directions

Olga N. ILYINA

Nikolay N. LEPEKHIN

ORCID: 0000-0001-9160-0519

Sergey A. MANICHEV

Saint-Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The article provides a review of the main theories and forms of proactive work behaviours, researched in organizational psychology over the last five years. *Methods.* Over a hundred academic articles from the core of Web of Science database with the highest citation index as well as domestic studies entered the Russian Science Citation Index (RSCI) were selected for the theoretical analysis. Search query included the term «proactive behavior». Based on the selected sources, the content of the main courses of the research of proactive behaviours was determined: proactivity resources (Personal Initiative, proactive motivation theory, Job Crafting), proactive behavior's forms (voice, resource seeking, proactive helping) as well as proactive behavior in various areas (safety, customer service, staff socialization, career development, occupational health) has been described. Based on this analysis, possible directions for future studies to determine the relevant predictors of proactive behavior in the organization were suggested. *Findings.* Based on the analysis, possible prospects for future research to identify relevant predictors of proactive behavior in an organization are proposed. 1. Establishment of the most correct causal relationships in the dynamics of proactive behavior. 2. Analysis of the correspondence of various forms of proactive behavior to the realities of different ethnic cultures. 3. Studying the features of proactive behavior in a remote work environment. 4. Training and development of personnel in order to optimize the manifestation of proactive behavior. 5. Assessment of risks and negative consequences of proactive work behavior. 6. Multilevel analysis of proactive behavior (individual, team and organizational). 7. Proactive behavior in the context of organizational sustainability.

Keywords: proactive behavior, personal initiative, proactive motivation theory, job crafting, voice, resource seeking, proactive customer service.

References

- Ali, A., Wang, H., Johnson, R. E. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 405–423.
- Ashford, S. J., Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., Nujella, M. (2016). To seek or not to seek: Is that the only question? Recent developments in feedback-seeking literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 213–239.

- Baer, M., Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Bakker, A. B. (2018). Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 26(3), 321–331.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands — resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., Tims, M. (2020). proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69, 351–378.
- Bakker, A. B., Rodriguez-Munoz, A., Sanz-Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189.
- Bande, B., Fernandez-Ferrín, P., Varela-Neira, C., Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219–231.
- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., Lowe K. B. (2019). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 729–743.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628.
- Brykman, K. M., King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737–772
- Buil, I., Martinez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- 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.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *The Career Development International*, 23(1), 48–66.
- Chang, C.-H. (D.), Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81–128.
- Chen, M., Lyu, Y., Li, Y., Zhou, X., Li, W. (2017). the impact of high-commitment HR practices on hotel employees' proactive customer service performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 94–107.
- Chen, X.-P., He, W., Weng, L.-C. (2018). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, 44(3), 946–971.
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326–339.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435–462.
- Curcuruto, M., Griffin, M. A. (2018). Prosocial and proactive “safety citizenship behaviour” (SCB): The mediating role of affective commitment and psychological ownership. *Safety science*, 104, 29–38.

- Curcuruto, M., Mearns, K. J., Mariani, M. G. 2016. Proactive role-orientation toward workplace safety: Psychological dimensions, nomological network and external validity. *Safety Science*, 87, 144–155.
- De Stobbeleir, K., Ashford, S., Zhang, C. (2020). Shifting focus: Antecedents and outcomes of proactive feedback seeking from peers. *Human Relations*, 73(3), 303–325.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010–1035.
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 209–234.
- Diamantidis, A. D., Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Dierdorff, E. C., Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463–477.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y., Wu, C. (2017). Transformational leadership and employee voice behavior: A Pygmalion mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650–670.
- Dyne van, L., LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119.
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion*, 30(2), 111–116.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993–1001.
- Erzin, A. I. (2013). O proaktivnom sovladayushchem povedenii. *Psiholog*, 1, 89–100.
- Esaulova I., Semenova I., Molodchik N. (2019). The impact of the organizational culture on the employee proactivity: Empirical study in innovation oriented companies. *Proceedings of the 2nd Int. sci. conf. on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018). Dec. 4–5, 2018* (455–460). Ural State Univ. of Economics, Ekaterinburg, Russia.
- Fay, D., Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124.
- Fay, D., Lührmann, H., Kohl, C. (2004). Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 241–267.
- Fay, D., Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology*, 59(1), 1–20.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139–161.
- 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(3), 329–345.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100.
- Giebels, E., de Reuver, R. S. M., Rispens, S., Ufkes, E. G. (2016). The critical roles of task conflict and job autonomy in the relationship between proactive personalities and innovative employee behavior. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 320–341.
- Griek vande, O. H., Clauson, M. G., Eby, L. T. (2020). Organizational Career Growth and Proactivity: A Typology for Individual Career Development. *Journal of Career Development*, 47(3), 344–357.

- Guzman, F. A., Espejo, A. (2019). Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 73–90.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756.
- Hong, Y., Liao, H., Raub, S., Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 687–701.
- Huang, J. L., Liao, C., Li, Y., Biermeier-Hanson, B. (2020). Just What You Need: the Complementary Effect of Leader Proactive Personality and Team Need for Approval. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 421–434.
- Huang, X., Xu, E., Huang, L., Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: The roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1101–1120.
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., Le Blanc, P. M. (2020). Reemployment crafting: Proactively shaping one's job search. *Journal of Applied Psychology*, 105, 58–79.
- Hur, W. M., Moon, T. W., Choi, W. H. (2019). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 849–858.
- Ivanova, T. Yu., Leontiev, D. A., Osin, E. N., Rasskazova, E. I., Kosheleva, N. V. (2018). Sovremennye problemy izucheniya lichnostnyh resursov v professionalnoi deyatel'nosti [Contemporary Issues in the Research of Personality Resources at Work]. *Organizational psychology*, 8(1), 85–121.
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., Bhattacharjee, A. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107–127.
- Jiang, Z. (2016). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85–97.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 628–642.
- Kim, H., Im, J., Qu, H., NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863–1881
- Kim, J. G., Kim, H. J., Lee, K-H. (2019). Understanding behavioral job search self-efficacy through the social cognitive lens: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 17–34.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196.
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S. (2018). Does proactive personality matter in leadership transitions? Effects of proactive personality on new leader identification and responses to new leaders and their change agenda. *Academy of Management Journal*, 61(1), 245–263.
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. Y. T., Lien, B. Y.-H., Hsu, Y.-C., Chong, C. L. (2017). Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 20–26.
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. *The Academy of Management Review*, 42(2), 190–206.

- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S., Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846.
- Lepekhin, N. N. (2020). Samoocenka i udovletvorennost' rabotoj kak prediktory iniciativnosti v Agile-komandah. In A. V. Shaboltas, E. L. Soldatovoj, A. K. Kulieva (Eds.). *Anan'evskie chteniya — 2020. Psihologiya sluzhebnoj deyatel'nosti: dostizheniya i perspektivy razvitiya (v chest' 75-letiya Pobedy v Velikoj Otechestvennoj vojne 1941–1945 gg.): materialy mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, 8–11 dekabrya 2020 goda*. SPb.: Skifiya-print.
- Lepekhin, N. N., Ilyina, O. N. (2019). Lichnostnye i organizacionnye prediktory strategij izmenenij v rabote. [Personal and organizational predictors of job crafting]. *Chelovecheskij faktor: problemy psihologii i ergonomiki*, 1(90), 23–30.
- Lepekhin, N. N., Kruglova, M. A., Abdina, M. A. (2020). Lichnostnye i organizacionnye prediktory proaktivnogo povedeniya medicinskogo personala [Personal and Organizational Predictors of Proactive Behavior of Medical Personnel]. *Peterburgskij psihologicheskij zhurnal*, 32, 18–57.
- Lepekhin, N. N., Lebedeva, P. A., Kruglov, V. G. (2020). Dispozicionnye prediktory vybora strategij izmenenij v rabote personalom organizacii [Dispositional Predictors of Job Crafting of Organization Personnel]. *Peterburgskij psihologicheskij zhurnal*, 31, 64–95.
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 36(1), 48–55.
- 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.
- Liang, J., Farh, C. I., Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92.
- Lim, J. H., Tai, K., Bamberger, P. A., Morrison, E. W. (2020). Soliciting resources from others: An integrative review. *Academy of Management Annals*, 14(1), 122–159.
- Liu, M.L., Hsieh, M.W., Hsiao, C., Lin, C.-P., Yang, C. (2020). Modeling knowledge sharing and team performance in technology industry: the main and moderating effects of happiness. *Review of Managerial Science*, 14(3), 587–610.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387–393.
- Luu, T. (2018). Discretionary HR practices and proactive work behaviour: the mediation role of affective commitment and the moderation roles of PSM and abusive supervision. *Public Management Review*, 20(6), 789–823.
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J. Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992–2012.
- Manichev, S. A., Gorbunova, E. S. Proaktivnoe povedenie v agile-komandah. In A. V. Shaboltas, E. L. Soldatova, A. K. Kulieva (Eds.). *Anan'evskie chteniya — 2020. Psihologiya sluzhebnoj deyatel'nosti: dostizheniya i perspektivy razvitiya (v chest' 75-letiya Pobedy v Velikoj Otechestvennoj vojne 1941–1945 gg.): materialy mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, 8–11 dekabrya 2020 goda*. SPb.: Skifiya-print.

- Manichev, S. A., Lepekhin, N. N. (2020) Gruppovaya dinamika i razvitie agile-komand. In A. A. Oboznov, A. L. Zhuravlev (Eds.). *Aktual'nye problemy psikhologii truda, inzhenernoj psikhologii i ergonomiki* (181–216). M.: Institut psikhologii RAN.
- Manichev, S. A., Lepekhin, N. N. (2020). Proaktivnyj menedzhment bezopasnosti i proaktivnoe povedenie personala kak resursy inzhiniringa ustojchivosti [Proactive safetymanagement and proactive behavior of personnel as resources of Resilience Engineering]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psikhologiya*, 10(1), 33–45.
- Manichev, S.A. (2018). Sovremennye modeli dizajna raboty: proaktivnoe povedenie. V sb.: A. N. Zankovskij, A. L. Zhuravlev (Eds.). *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizacionnoj psikhologii* (93–114). M.: Institut psikhologii RAN.
- Manicheva, L. G., Manichev, S. A. (2014). Izmeneniya v rabote (job crafting) kak sredstvo professional'nogo razvitiya. *Peterburgskij psikhologicheskij zhurnal*, 7, 57–79.
- Mei, Q., Wang, Q., Liu, S., Zhou, Q., Zhang, J. (2020). Effects of organizational safety on employees' proactivity safety behaviors and occupational health and safety management systems in Chinese high-risk small-scale enterprises. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 101–111.
- Mittal, S., Sengupta, A., Agrawal, N. M., Gupta, S. (2020). How prosocial is proactive: Developing and validating a scale and process model of knowledge-based proactive helping. *Journal of Management and Organization*, 26(4), 625–650.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Nascimento do, T. T., Porto, J. B., Kwantes, C.T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Management and Leadership*, 28, 565–576.
- Neneh, B. N. (2019). From entrepreneurial intentions to behavior: The role of anticipated regret and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 311–324.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- 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.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- 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.
- Parker, S. K., Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, R. D. Pritchard (Eds.), *The organizational frontiers series: Vol. 27. Work motivation: Past, present, and future* (233–284). Routledge / Taylor & Francis Group.
- Parker, S. K., Wang, Y., Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 221–248.
- Paul, J., Shrivatava, A. (2016). Do young managers in a developing country have stronger entrepreneurial intentions? Theory and debate. *International Business Review*, 25(6), 1197–1210.

- Peeters, M. C. W., Arts, R., Demerouti, E. (2016). The crossover of job crafting between coworkers and its relationship with adaptivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 819–832.
- Petrou, P., Bakker, A. B. (2016). Crafting one's leisure time in response to high job strain. *Human Relations, 69*(2), 507–529.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120–1141.
- Petrou, P., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management, 44*(5), 1766–1792.
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., Bakker, A. B. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International, 21*(6), 587–602.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., Wohlgemuth, M. (2021). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *The Journal of applied psychology. Advance online publication* DOI: 10.1037/apl0000952.
- Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M., Spector, P. E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance, 20*(4), 363–390.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138.
- 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*(3), 588–610.
- 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*(4), 845–874.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., et al. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior, 40*(1), 105–122.
- Starchenkova, E. S. (2020). Phenomenon of proactive coping behavior in occupational health psychology. *Organizational Psychology, 10*(4), 156–183.
- Starchenkova, E. S., Nikiforov, G. S., Slabinsky, V. Yu., Voishcheva, N. M. (2018). Individual'no-psihologicheskie osobennosti reaktivnogo, aktivnogo i proaktivnogo sovladayushchego povedeniya v professional'noj deyatel'nosti ekologov [Individual-psychological features of reactive, active and proactive coping behavior in professional activity of ecologists]. *Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta, 2*(156), 314–319.
- Strauss, K., Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of Management, 44*(3), 1250–1278.
- Strauss, K., Parker, S. K., O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 15–26.
- Theis, L., Bipp, T. (2020). Workplace goal orientation: Construct and criterion-related validity at work. *European Journal of Psychological Assessment, 36*(2), 399–409.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 275–300.

- Tian, Q. T., Song, Y., Kwan, H. K., Li, X. (2019). Workplace gossip and frontline employees' proactive service performance. *The Service Industries Journal*, 39(1), 25–42.
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
- Tisu L., Lupşa, D., Vîrgă, D., Rusu, A.(2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153.
- Vallacher, R. R., Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological review*, 94(1), 3.
- Wang, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90–103.
- Wayne, J. H., Matthews, R., Crawford, W., Casper, W. J. (2020). Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. *Human Resource Management*, 59(1), 25–42.
- Weiss, M., Morrison, E. W. (2019). Speaking up and moving up: How voice can enhance employees' social status. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 5–19.
- Weseler, D., Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672–685.
- Whitaker, B., Thatchenkery T., Godwin L.N. (2020). The Development and Validation of the Appreciative Intelligence® Scale. *Human Performance*, 33(2–3),191–213.
- Wiernik, B. M., Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 280–307.
- Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P. III, Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management*, 43(5), 1388–1420.
- Woerkom van, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., Rothmann, S., Jr. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 25, 179–201.
- 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.
- Wu, C.-H., Parker, S. K., 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.
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L.-Z., Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 801–815.

- Xu, Q., Zhang, G., Chan, A. (2019). Abusive supervision and subordinate proactive behavior: Joint moderating roles of organizational identification and positive affectivity. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 829–843.
- Yu, K. Y. T., Davis, H. M. (2016). Autonomy's impact on newcomer proactive behaviour and socialization: A needs–supplies fit perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(1), 172–197.
- Zacher, H., Schmitt, A., Jimmieson, N. L., Rudolph, C. W. (2019). Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 38–58.
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C., Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management Journal*, 28(2), 357–373.
- Zhang, F., Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
- Zhang, M. J., Law, K. S., Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61–84.

Received 25.02.2021