

Caracterul proactiv al angajaților și modul prin care acesta influențează procesul de inovare în cadrul organizațiilor

Andrei Sescu
Miruna-Georgiana Stan

DOI: 10.24818/MSWP.2024.09

Rezumat: *Inovarea este recunoscută ca fiind un determinant esențial pentru succesul și competitivitatea organizațiilor. Unul dintre principalii factori care influențează procesul de inovare este proactivitatea angajaților. Comportamentul proactiv al angajaților face referire la autodepășirea sinelui, fiind orientat spre o continuă schimbare. Această lucrare de cercetare își propune să analizeze în ce măsură caracterul proactiv al angajaților influențează procesul de inovare în cadrul organizațiilor. Astfel, cercetarea este fundamentată la nivelul a două perspective complementare: perspectiva teoretică care sustrage studii și cercetări relevante din domeniul psihologiei, managementului strategic și cel al resurselor umane și perspectiva practică, bazată pe o cercetare de tip chestionar, care analizează angajatul și încearcă să sublinieze pe de o parte, comportamentul proactiv al acestuia, iar pe de altă parte legătura cu nivelul de inovare din organizații. Rezultatele cercetării arată că există o legătură între comportamentul proactiv și nivelul de inovare din organizații și că aceasta tinde să fie una moderată, pozitivă. Mai mult, nu ar exista diferențe de gen, de funcție ocupată sau domeniu de activitate între respondenți în ceea ce privește măsura în care aceștia dezvoltă un comportament proactiv.*

Cuvinte cheie: comportament proactiv, inovație, angajați, organizații.

Abstract: *Innovation is recognised as a key determinant of the success and competitiveness of organisations. One of the main factors influencing the innovation process is employee proactivity. Proactive employee behaviour refers to self-development and is oriented towards continuous change. This research paper aims to examine the extent to which employee proactiveness influences the innovation process in organisations. Thus, the research is based on two complementary perspectives: the theoretical perspective, which draws on relevant studies and research from the fields of psychology, strategic management and human resources management, and the practical perspective, based on a questionnaire research, which analyses the employees and tries to highlight their proactive behaviour on the one hand, and the link with the level of innovation in organisations on the other hand. The research results show that there is a link between proactive behaviour and the level of innovation in organisations and that this tends to be a moderate, positive one. In addition, there would be no gender, job title or field of activity differences between respondents in the extent to which they develop proactive behaviour.*

Keywords: proactive behaviour, innovation, employees, organisations.

JEL Classification: C20, C29, J24, O15.

1. Introducere

În prezent, ca urmare a schimbărilor de diverse tipuri și competiției din piață, ale căror consecințe sunt evidente și stringente pentru organizații, comportamentul proactiv al angajaților apare ca un promotor al proceselor ce țin de inovare în cadrul acestora.

Scopul acestei lucrări este reprezentat de un studiu referitor la caracterul proactiv al angajaților la locul de muncă asupra inovației în cadrul organizațiilor. Două aspecte ce țin de succesul organizațional sunt proactivitatea și inovarea. Proactivitatea îi încurajează pe angajați să aibă inițiativă, pe când inovația are la bază implementarea de idei noi, produse și procese pentru sporirea activității organizaționale în privința competitivității de pe piață. Pentru angajați, proactivitatea este esențială, deoarece aceasta contribuie la îmbunătățirea diverselor situații și îi ajută pe aceștia să fie mult mai atenți la oportunități, ducând astfel la succesul individual și organizațional. Modul proactiv de a aborda situațiile formează un ambient plăcut pentru colegii de muncă altfel formându-se o relație de înțelegere și comunicare între angajați, care sporește productivitatea, dar și starea de bine și sănătatea mintală a angajaților.

Inovarea este un element decisiv în cadrul oricărui proces și serviciu oferit de o întreprindere pentru a prospera și a rămâne competitiv și de actualitate pe piață. Adaptarea noilor tehnologii precum implementarea inteligenței artificiale și a automatizărilor au dictat scalarea companiilor și diversificarea serviciilor. Inovarea pune accentul pe atitudini ce țin de creativitate, punând în schimbare atitudinea monotonă a angajaților. Aceasta este o modalitate prin care angajații aduc îmbunătățiri pentru a crea o experiență plăcută clienților companiei, prin satisfacerea dorințelor și așteptărilor acestora.

După introducerea, lucrarea continuă cu analiza literaturii de specialitate, prezentarea metodologiei de lucru și apoi a rezultatelor obținute, cu discutarea acestora. În concluzii, sunt subliniate și limitele cercetării desfășurate.

2. Studiul literaturii de specialitate

Caracterul proactiv la locul de muncă reprezintă un comportament menit să îmbunătățească ipostaza actuală de lucru sau să genereze oportunități în organizații. Angajații activi, spre deosebire de cei pasivi, încearcă să își atingă obiectivele propuse. Acest tip de angajați nu așteaptă ca informațiile să ajungă la ei, ci ei sunt dispuși să se informeze singuri (Crant, 2000). Inițiativa pe care angajații o au privind luarea deciziilor, conduce la o mai bună adaptare în situații ce necesită schimbare. Acest caracter constituie unul dintre caracteristicile benefice ale angajaților din organizații, deoarece este important ca aceștia să ia inițiativă pentru sarcinile atribuite pentru a avea cât mai multe realizări (Bateman & Crant, 1993).

Pentru succesul individual, cât și organizațional, proactivitatea este esențială (Ashford & Black, 1996; Crant, 2000; Kim et al., 2005). Caracterul proactiv constă în dispoziția angajaților de a fi orientați spre schimbare și totodată să fie și o influență pozitivă pentru colegi (Bateman & Crant, 1993). Persoanele cu un comportament proactiv nu se simt constrânse de diverse situații, dar acestea pot observa mult mai repede oportunitățile, sunt perseverente și dau dovadă de inițiativă (Crant, 2000).

Astăzi, numeroase organizații operează într-un mediu extrem de competitiv, în care schimbările tehnologice, de piață, în reglementările guvernamentale și în preferințele clienților sunt frecvente și rapide. Toate acestea dau naștere unor turbulențe și imprevizibilitate. Este important ca angajații să aibă un comportament proactiv pentru a putea aduce inovare la locul de muncă (Unsworth & Parker, 2003).

De ce sunt importante proactivitatea și inovarea? Sunt benefice pentru dezvoltarea organizației? După mai multe cercetări, într-adevăr, așa este. Un exemplu bun ar fi că cei mai performanți agenți imobiliari sunt cei care dau dovadă de productivitate (Crant, 1995). Organizațiile se bazează pe servicii, produse, proceduri și pe perspectiva conducerii. Proactivitatea și inovarea pot promova eficacitatea organizațională prin efectele lor asupra rezultatelor angajaților, precum succesul în carieră (Seibert, Crant & Kraimer, 1999).

Proactivitatea constă în a fi orientat spre schimbare pentru a spori eficiența personală și totodată organizațională prin aducerea unor îmbunătățiri ale procedurilor de lucru sau prin utilizarea inițiativei proprii pentru a rezolva o problemă (Unsworth & Parker, 2003). În literatura de specialitate, există multiple concepte asociate cu proactivitatea, cu variante care o definesc fie ca o trăsătură personală, fie ca rezultat al adaptabilității în diverse situații. De asemenea, se pune accent pe comportamentul proactiv la nivel individual ce variază în funcție de situație. Trăsăturile stabile (stilul de personalitate proactiv) și stările psihologice (motivația proactivă) sunt factori determinanți, mai degrabă decât definitorii ale acestui tip de comportament (Unsworth & Parker, 2003). Unsworth și Parker (2003) sunt de părere că proactivitatea reprezintă un amalgam de comportamente orientate spre acțiune, ce se inițiază de la sine, vizând situații ce duc la obținerea unei eficiențe personale sau organizaționale sporite.

Prin comportament proactiv, Crant se referă la faptul că trebuie luată inițiativă pentru îmbunătățirea circumstanțelor curente. Crant a adăugat faptul că acest comportament poate fi atât în rol (spre exemplu agenții care caută feedback despre tehnicile lor de vânzare) sau extrarol (cum

ar fi schimbarea domeniului de activitate al propriului loc de muncă) (Unsworth & Parker, 2003). Principalul obiectiv al proactivității este orientat spre acțiune, mai degrabă decât un model de comportament pasiv sau reactiv. Orientarea spre acțiune este evidențiată în conceptul de "inițiativă personală", ce pune accent pe comportament și pe acțiunea proprie de a ajunge cât mai rapid spre obiectivul propus (Fay & Frese, 2001). Această inițiativă personală se definește mai riguros decât comportamentul proactiv pentru că acesta trebuie să fie în concordanță cu misiunea organizației pe termen lung și să fie orientat spre un scop ce implică persistență. "Preluarea controlului" presupune comportamente voluntare legate de schimbări orientate spre îmbunătățirea modului prin care munca este executată și este corelată similar cu proactivitatea, chiar dacă aceasta este operaționalizată destul de diferit (Morrison & Phelep, 1999).

Spre deosebire de proactivitate care se referă la comportamentul ce vizează modificări orientate spre rezultat, inovarea este caracterizată de totalitatea generalizării și punerii în aplicare a ideilor noi (Drazin & Schoonhoven, 1996).

Inovarea reprezintă procesul de implicare în comportamente menite pentru generarea și implementarea unor noi idei, procese, produse și servicii, indiferent de efectele acestor fenomene noi (Drizin et al., 1999). Complexitatea și dinamismul din lumea afacerilor denotă că este nevoie de generarea și implementarea unei inovări ce poate ajuta la asigurarea supraviețuirii firmei pe piață. Pentru o companie ce dorește să se dezvolte cu adevărat, inovarea constă într-o nouă modalitate de promovare (Trott, 1998).

Cheia succesului în acest domeniu al inovării nu îl reprezintă doar posesia unei tehnologii, ci și cunoștințele asociate cu gestionarea unui proces de schimbare tehnologică (Prajogo & Ahmed, 2006).

Profesorul Schumpeter prezintă actul antreprenorial de a inova într-o organizație, ca fiind o corelație, la nivel social, între producători și clienți, o relație predominantă de interdependență între cele două părți care participă la ciclurile economice. Intenția de a cumpăra este prestabilă și nu se schimbă în mod independent, potrivit Teoriei lui Schumpeter din anul 1926 (Sweezy, 1943; Swedberg, 2015).

Schumpeter a definit dezvoltarea ca fiind o serie istorică de schimbări progresive, alimentate în principal de inovație, pe care le-a clasificat în cinci categorii (Bailey, Kleinhans & Lindbergh, 2018; Dalton & Logan, 2020):

1. Lansarea unui produs sau sortiment nou.
2. Aplicarea unor metode moderne de producție sau de vânzare a unui produs sau serviciu.
3. Introducerea unui produs sau serviciu pe o piață nouă.
4. Achiziționarea de noi surse de materii prime sau de semifabricate.
5. Inventarea sau distrugerea unei poziții de monopol.

Teoria Broden-and-build (a extinderii și construirii) vine în completarea teoriei lui Schumpeter cu aspecte referitoare la comportamentul angajaților față de inovare la locul de muncă. Emoțiile pozitive pot îmbunătăți modurile de gândire ale oamenilor și, astfel, îi face pe membrii organizației mai creativi (Fredrickson, 1998). Astfel pentru dezvoltarea relației dintre persoanele proactive, inovația deschisă și statutul perceput de persoană din interior, e o juxtapunere unică între teoria inovației și teoria Broden-and-build (Li et al., 2022).

În conformitate cu conceptul de inovație deschisă, companiile și întreprinderile ar trebui să fie mai receptive la procesele inovatoare. Acestea au potențialul de a recruta mai multe talente și de a transmite noi idei, cercetări și tehnologii inovatoare către alte organizații (Sivakami, 2018).

Angajații proactivi reușesc să găsească soluții mai bune la probleme dincolo de sarcinile profesionale (Bergeron, Schroeder & Martinez, 2014). Acest tip de angajați elimină necesitatea liderilor (Gok et al, 2017). Asigurarea unui mediu de lucru bun, creșterea numărului de locuri de muncă duce la o mai bună relație între comportamentul de muncă proactiv și succesul organizației (Lukes & Stephan, 2017). În același timp, în literatura de specialitate s-a studiat care sunt angajații care înclină să dezvolte mai repede un comportament proactiv. Un studiu (Bianco et al., 2020) arată că femeile sunt cele mai des caracterizate de un comportament proactiv, pe când bărbații sunt asociați cu un comportament reactiv. Pe de altă parte, sunt autori care spun că există un

stereotip în ceea ce privește comportamentul proactiv și că bărbații sunt asociați acestui tip de comportament în mod automat, deoarece aceștia sunt considerați activi, încrezători și asertivi (Eagly & Karau, 2002). Există și studii care susțin că nu ar exista totuși o diferență semnificativă bazată pe gen în ceea ce privește acest tip de comportament (Satwika & Suhariadi, 2024). Toate aceste elemente extrase din studiile de specialitate sunt de mare ajutor în formularea ipotezelor cercetării, ipoteze cu privire la predispoziția angajaților de a dezvolta comportament proactiv, în funcție de gen, de funcție ocupată sau chiar de sectorul în care lucrează.

3. Metodologia cercetării

Scopul prezentei cercetări este de a demonstra că există o legătură între comportamentul proactiv al angajaților și gradul de inovare din cadrul organizațiilor. Astfel, a fost formulată următoarea ipoteză:

H1: Comportamentul proactiv al angajaților influențează în mod pozitiv procesul de inovare din cadrul unei organizații.

Ca obiectiv secundar, am dorit să vedem ce tip de respondenți dezvoltă mai degrabă comportament proactiv, prin urmare pentru a vedea dacă există o legătură între genul respondenților și comportamentul proactiv, am formulat cea de-a doua ipoteză (bazată pe stereotipul prezentat în revizuirea literaturii):

H2: Angajații de gen masculin dezvoltă în mai mare măsură comportamentul proactiv în comparație cu angajații de gen feminin.

De asemenea, suntem de părere că angajații cu funcție de conducere fac parte dintr-un mediu de lucru care constă în necesitatea adoptării unor decizii corecte și gestionarea rapidă a schimbărilor constante, astfel putând fi determinați să adopte aptitudini de tip proactiv, ducând la stimularea inovației în cadrul organizațiilor. Astfel, am reușit să formulăm o nouă ipoteză a cercetării:

H3: Angajații care dețin funcții de conducere în cadrul organizațiilor prezintă un nivel mai ridicat de proactivitate în comparație cu cei care au funcții de execuție.

Totodată, considerăm că organizațiile din sectorul privat sunt deseori supuse unor tensiuni pentru a se afla într-un avantaj competitiv; pentru a ține pasul cu totalitatea modificărilor de pe piață, acestea sunt mai ușor de motivat a adopta un comportament proactiv, ceea ce poate conduce la o generare a inovării în organizații. În ceea ce privește organizațiile din sectorul public, putem afirma că adesea întâmpină obstacole, precum proceduri și reguli noi ce îi poate demotiva pe angajați să contribuie la inovare în cadrul organizației. Prin urmare, am formulat a patra ipoteză a cercetării:

H4: Angajații din sectorul privat au un caracter proactiv mai pronunțat în comparație cu cei din sectorul public.

Analiza de față se fundamentează pe o anchetă desfășurată prin distribuirea unui chestionar în format electronic în perioada 1-25 martie 2024. Acesta a putut fi realizat cu ajutorul platformei Google Forms, iar respondenții au putut accesa și răspunde la întrebările aferente folosind următoarea adresă web:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfxi3eP2YIBW7KXeOrV2rNL0RYSyqaCxYi7YfGvLjWDXLms9g/viewform?usp=sf_link.

La întrebările acestui chestionar au răspuns persoane cu vârsta de minim 18 ani, care sunt în momentul de față angajați. Chestionarul a fost alcătuit dintr-un număr de trei secțiuni. În cadrul primei secțiuni s-a făcut selecția respondenților în funcție de statutul lor de angajat în momentul de față și au fost colectate informații de natură demografică, respectiv genul, intervalul de vârstă, ultima instituție de învățământ absolvită, mărimea organizației în care lucrează respondentul, funcția ocupată de acesta (de execuție sau de conducere), domeniul de lucru și vechimea în muncă.

În cea de a doua secțiune, au fost adresate zece întrebări care au vizat comportamentul proactiv al angajaților, iar cea de-a treia secțiune a cuprins întrebări referitoare la procesul de inovare din cadrul organizației și respectiv la atitudinea sau poziția angajatului față de acesta.

Pentru toate acestea întrebări s-a folosit scala Likert în cinci trepte. Pentru realizarea fiecărui item din chestionar, a fost folosită scala de personalitate proactivă (Bateman & Crant, 1993), dar și contribuția proprie a autorilor.

Elaborarea bazei de date, excluderea respondenților care nu au trecut de primul filtru privind statutul de angajat, codificarea întrebărilor și prelucrarea datelor obținute, au fost realizate în săptămâna 25-30 martie 2024. Datele au fost prelucrate cu ajutorul programului Excel, iar ipoteza H1 a cercetării a fost testată prin intermediul analizei de regresie. Referitor la ipoteza H2, aceasta a fost testată cu ajutorul testului t pentru eșantioane independente.

4. Rezultate

Studiul a vizat toate persoanele angajate care au împlinit 18 ani și a fost realizat în două părți. O serie de întrebări au chestionat angajații în vederea determinării caracterului proactiv al acestora. Cealaltă serie de interogări a avut intenția de a observa dacă există procese în care se inovează în cadrul companiei sau produse și servicii noi care indică nivelul de inovare perceput de respondent, la care acesta ia sau poate lua parte în cadrul organizației. Chestionarul a fost completat de 207 persoane. Dintre acestea, 35 nu aveau un loc de muncă în momentul completării chestionarului. Au mai fost invalidate 6 răspunsuri și s-a continuat interpretarea datelor cu un număr de 166 de respondenți.

Din punct de vedere demografic, respondenții au fost împărțiți astfel: 65% dintre aceștia (108) au fost persoane de gen feminin, respectiv 35% (58) persoane de gen masculin. În rândul acestora, 62 de persoane de gen feminin au funcție de conducere, respectiv 38 de persoane de gen masculin ocupă aceeași funcție. Vârsta predominantă este cea cuprinsă între 18-24 ani cu o pondere de 46%. Grupele următoare de vârstă sunt reprezentate astfel: 25-35 ani cu 18% (25 respondenți), 35-45 ani cu 19% (31 respondenți), 45-60 ani cu 16% (27 respondenți) respectiv peste 60 de ani cu 1% (2 respondenți). Respondenții sunt diferiți și ca nivel de studiu, ultima unitate de învățământ absolvită de către aceștia fiind repartizată astfel: 11% studii doctorale, 18% studii masterale, 36% au finalizat studii de licență, 33% studii de liceu și 2% studii gimnaziale.

În continuare vom prezenta metodele utilizate pentru a încerca să testăm ipotezele cercetării.

Pentru aceasta am utilizat programul Microsoft Excel 2010 și din cadrul acestuia, opțiunea de analiză a datelor (Data Analysis) cu instrumentele: Regresie (Regression), testul F pentru a vedea dacă populațiile studiate au varianțe egale sau nu (F-Test Two-Sample for Variances) și testul Student sau testul t, pentru a testa dacă populațiile studiate au sau nu medii egale.

Astfel, cum prima ipoteză, H1, se referă la legătura dintre comportamentul proactiv al angajaților și procesul de inovare din cadrul unei organizații, am utilizat o regresie simplă, în care variabila dependentă (Y) a fost dată de nivelul de inovare din organizații (așa cum este el perceput de către respondenți), iar variabila independentă a fost dată de comportamentul proactiv al angajaților (X). Practic, ecuația de regresie simplă are forma:

$$Y = const + \beta * X + \varepsilon \quad (1)$$

Tabelul 1

Rezultatele regresiei simple				
	Coefficientul de regresie	Eroarea standard (SE)	Testul t	Semnificația statistică (p)
Constanta (intercept)	0,572	0,4885	1,17	0,00002
X	0,686	0,1125	6,10	0,00006
R = 0,4300; R ² = 0,1849; F = 37,20; p = 0,0000				

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

"R" se numește coeficient de corelație și măsoară corelația liniară dintre două variabile (care poate fi pozitivă sau negativă), iar în funcție de valoarea lui absolută, oferă o informație despre intensitatea legăturii dintre variabilele studiate.

"R²" se numește coeficient de determinare și reprezintă o măsură statistică ce arată cât de multă variație a unei variabile dependente este explicată de variabila independentă într-un model de regresie.

Rezultatele centralizate în tabelul 1 au arătat că legătura dintre comportamentul proactiv și nivelul de inovare din organizații tinde să fie una moderată ($R = 0,4300$), iar 18,49% din nivelul de inovare este influențat de acest factor ($R^2 = 0,1849$), modelul fiind corect din punct de vedere statistic ($p = 0,0000$). De asemenea, urmărind coeficienții estimați pentru variabila independentă și pentru constanta regresiei, putem aprecia următoarele: o creștere de o unitate în nivelul variabilei independente, se resimte ca o creștere de 0,68 în nivelul variabilei dependente. Altfel spus, o îmbunătățire în nivelul comportamentului proactiv al angajaților atrage după sine o îmbunătățire a nivelului de inovare, însă într-o măsură mai mică.

Continuăm analiza utilizând testele F și t pentru a studia ipotezele H2, H3 și H4.

Ipoteza H2 se referă la posibilitatea ca angajații să dezvolte un comportament proactiv în mod diferit dacă sunt de gen masculin comparativ cu cei de gen feminin. Figura 1 prezintă situația respondenților în funcție de gen. Astfel, mai întâi am utilizat testul F pentru a vedea dacă cele două populații au varianțe egale sau diferite, cu scopul de a cunoaște ce fel de test t să aplicăm ulterior (având în vedere că există cele două tipuri, unul pentru varianțe egale și unul pentru varianțe diferite).

Testul F are ipoteza nulă H0: varianțele sunt egale, iar ipoteza alternativă H1: varianțele diferă. Regula de decizie este: dacă probabilitatea calculată este mai mică decât 0,05, atunci respingem H0, iar dacă probabilitatea calculată este mai mare decât valoarea 0,05, atunci respingem H1.

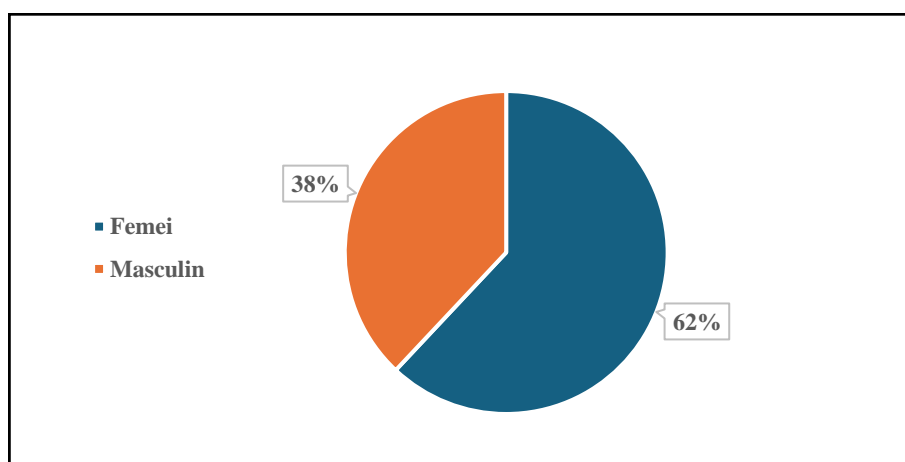


Figura 1. Respondenți în funcție de gen

Sursă: concepția proprie a autorilor

Tabelul 2

Rezultatele aplicării testului F (pentru diferențele de gen)

F-Test	Gen feminin	Gen masculin
	Medie	4,2843
Varianță	0,4097	0,2673
Observații	108	58
Grade de libertate (df)	107	57
F	1,5329	
P(F<=f) unilateral	0,0385	
F Critic unilateral	1,4875	

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

Se poate observa din Tabelul 2, că putem respinge ipoteza nulă și că vom accepta ipoteza alternativă, care susține că varianțele diferă pentru cele două populații. Vom face acest lucru după ce comparăm probabilitatea obținută (de 0,038) cu probabilitatea de 0,05 semnificație statistică. Cum aceasta este mai mică, putem respinge ipoteza nulă. Prin urmare vom utiliza testul T pentru varianțe diferite. În continuare am utilizat testul T pentru eșantioane independente pentru a observa dacă există o diferență de gen asociată comportamentului proactiv al angajaților. Testul t are ca ipoteză nulă H_0 : Cele două populații sunt identice (au medii egale), iar ca ipoteză alternativă H_1 : Cele două populații sunt diferite. Regula de decizie este: dacă probabilitatea calculată este mai mică decât 0,05, atunci respingem H_0 , iar dacă probabilitatea calculată este mai mare decât 0,05, atunci respingem H_1 .

Tabelul 3

Rezultatele aplicării testului t (pentru diferențe de gen)

t-Test: varianțe inegale		
	Gen feminin	Gen masculin
Medie	4,2843	4,32767
Varianță	0,4097	0,2673
Observații	108	58
df	139	
t Stat	-0,4727	
P(T<=t) unilateral	0,3186	
t Critic unilateral	1,6559	
P(T<=t) bilateral	0,6372	
t Critic bilateral	1,9772	

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

Se poate observa, conform tabelului 3, că putem respinge ipoteza alternativă și că vom accepta ipoteza nulă, care susține că mediile sunt egale. Prin urmare, nu există diferențe semnificative între respondenții de gen masculin și cei de gen feminin și măsura în care aceștia dezvoltă un comportament proactiv.

În mod similar, am aplicat testul F din nou pentru a testa ipoteza H_3 . Rezultatele aplicării acestuia sunt redate în tabelul 4. Cum probabilitatea asociată testului F este mai mare comparativ cu semnificația statistică de 0,05, putem respinge H_1 , ceea ce înseamnă că avem varianțe egale între populațiile studiate și că vom utiliza testul T pentru varianțe egale. Aplicarea testului t este redată în tabelul 5. Figura 2 redă situația respondenților după funcția ocupată.

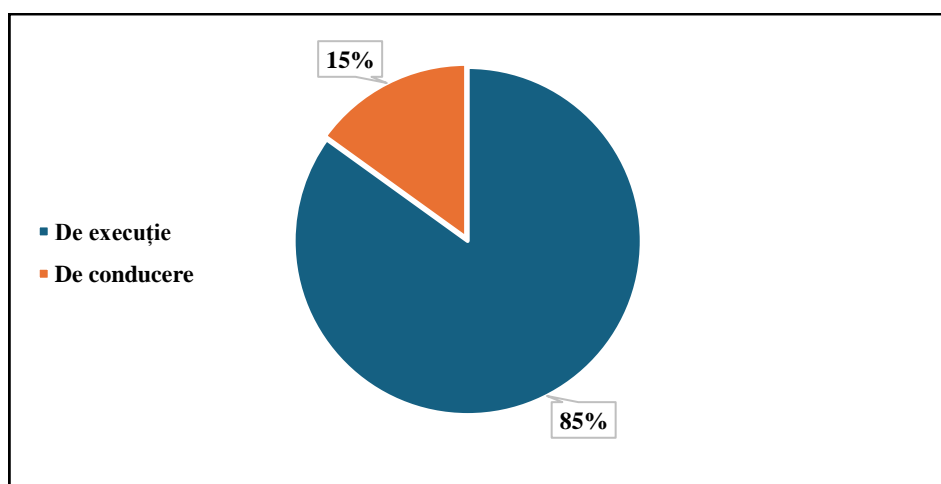


Figura 2. Respondenți - procentaj funcție ocupată

Sursă: concepția proprie a autorilor

Rezultatele aplicării testului F (pentru diferențele dintre funcțiile ocupate)

F-Test	Funcție de conducere	Funcție de execuție
Medie	4,2720	4,3043
Varianță	0,4529	0,3447
Observații	25	141
Grade de libertate (df)	24	140
F	1,3140	
P(F<=f) unilateral	0,1655	
F Critic unilateral	1,5954	

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

Rezultatele aplicării testului t (pentru diferențele dintre funcțiile ocupate)

t-Test: varianțe egale	Funcție de conducere	Funcție de execuție
Medie	4,2720	4,3043
Varianță	0,4529	0,3447
Observații	25	141
df	164	
t Stat	-0,2475	
P(T<=t) unilateral	0,4024	
t Critic unilateral	1,6542	
P(T<=t) bilateral	0,8048	
t Critic bilateral	1,9745	

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

Rezultatele indică faptul că nu există o diferență semnificativă între respondenții ce ocupă funcții de conducere și cei cu funcții de execuție. Indiferent de funcția ocupată, aceștia au un comportament proactiv destul de bine pronunțat, valorile mediilor fiind mari și extrem de apropiate (4,27 și 4,30).

Mai departe, în mod similar ipotezelor anterioare, am aplicat testul F din nou pentru a testa ipoteza H4. Rezultatele aplicării acestuia sunt redată în Tabelul 6. Probabilitatea asociată testului F este mai mare comparativ cu semnificația statistică de 0,05, ceea ce înseamnă că acceptăm ipoteza nulă și, în consecință aplicăm mai departe testul t pentru varianțe egale (a se vedea Tabelul 7). Figura 3 prezintă situația respondenților în funcție de sectorul de activitate.

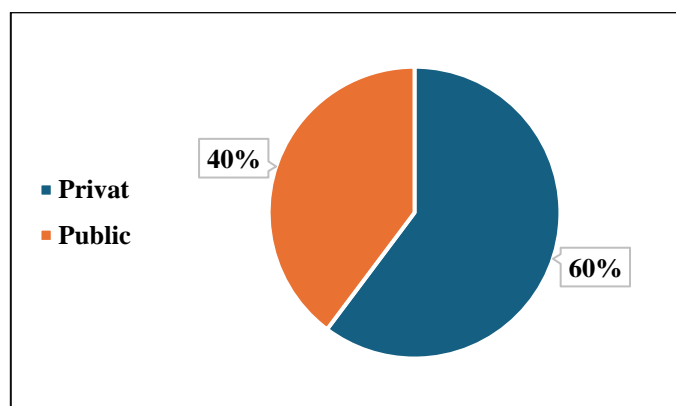


Figura 3. Respondenți în funcție de sectorul de activitate

Sursă: concepția proprie a autorilor

Tabelul 6

Rezultatele aplicării testului F (pentru diferențele pe domenii)

F-Test	Domeniul privat	Domeniul public
Medie	4,2840	4,3227
Varianță	0,3725	0,3418
Observații	100	66
Grade de libertare (df)	99	65
F	1,0898	
P(F<=f) unilateral	0,3584	
F Critic unilateral	1,4653	

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

Tabelul 7

Rezultatele aplicării testului t (pentru diferențele dintre funcțiile ocupate)

t-Test: varianțe egale	Domeniul privat	Domeniul public
Medie	4,2840	4,3227
Varianță	0,3725	0,3418
Observații	100	66
df	164	
t Stat	-0,4068	
P(T<=t) unilateral	0,3423	
t Critic unilateral	1,6542	
P(T<=t) bilateral	0,6847	
t Critic bilateral	1,9745	

Sursă: prelucrarea autorilor cu ajutorul Excel

Rezultatele indică faptul că nu există o diferență semnificativă între respondenții din mediul public și cei din mediul privat în dezvoltarea comportamentului proactiv. Altfel spus, indiferent de mediul în care lucrează, aceștia au un comportament proactiv destul de bine pronunțat, valorile mediilor fiind mari și extrem de apropiate (4,28 și 4,32). Astfel, putem concluziona că dintre cele patru ipoteze studiate, prima se validează, în timp ce următoarele trei nu.

5. Discuții

După cum am prezentat în urma studiului literaturii de specialitate există fie convingeri de tip stereotip cu privire la diferențele între femei și bărbați, fie dovezi clare obținute din analize că există sau nu o diferență de gen, ori de funcție ocupată sau de domeniu de activitate când vine vorba de a dezvolta un comportament proactiv.

Putem observa că rezultatele cercetării surprind diverse aspecte care le determină să se apropie sau să fie similare celor obținute de către alți autori în cercetările anterioare sau să contrasteze cu acestea. De exemplu, ne-am alăturat studiilor care au analizat diferențelor de gen. În literatura de specialitate s-a studiat care sunt angajații care înclină să dezvolte mai repede un comportament proactiv și conform acesteia s-au obținut rezultate dintre cele mai diverse. În diverse studii au fost confirmate atât preponderența bărbaților spre a dezvolta un comportament proactiv, cât și cea a femeilor. Menționăm totuși că rezultatele studiului de față se aliniază celor obținute recent de Satwika și Suhariadi (2024). Acești autori subliniază că nu ar exista totuși o diferență semnificativă bazată pe gen în ceea ce privește comportamentul de tip proactiv.

Suntem de părere că rezultatele obținute în cadrul acestui studiu pot fi de folos mai ales în domeniul resurselor umane, cu precădere în zona de angajare a resursei umane. Astfel, alegerea persoanei potrivite pentru un post corelată cu predispoziția acesteia de a dezvolta comportament proactiv în funcție de gen, ar putea să nu mai reprezinte un criteriu major, având în vedere

rezultatele prezentate mai sus. De asemenea, având în vedere faptul că rezultatele arată că o îmbunătățire în nivelul comportamentului proactiv al angajaților atrage după sine o îmbunătățire a nivelului de inovare în organizații, acestea pot asigura angajaților mai des diverse cursuri de pregătire sau pot utiliza diverse tehnici de motivare care să stimuleze comportamentul proactiv.

6. Concluzii

Rezultatele cercetării obținute în urma aplicării regresiei liniare simple, arată că există o influență moderată, pozitivă, pe care caracterul proactiv o exercită asupra nivelului de inovare din cadrul organizațiilor. Evident că există și alți factori care influențează mai mult inovarea în organizații, care pot fi studiați în continuare și incluși ca variabile în ecuația de regresie. În ceea ce privește ipoteza conform căreia ar exista diferențe de gen în dezvoltarea caracterului proactiv, rezultatele arată că acesta sunt inexistente pentru populațiile asupra căreia s-a testat ipoteza. Prin urmare, nu putem valida credința conform căreia genul masculin dezvoltă mai degrabă comportament proactiv în comparație cu genul feminin. Această concluzie poate fi utilă în anumite cazuri. De exemplu, putem aprecia că nu se justifică diferențierea de gen, în momentul recrutării de personal, ambele tipuri de persoane fiind deschise la implicare voluntară și dezvoltare de caracter proactiv.

Referitor la a doua ipoteză testată, împărțirea personalului pe sectorul public sau privat a dus la confirmarea aceluiași rezultat ca cel prezentat anterior: nu există o diferență semnificativă pentru a aprecia dezvoltarea diferită a unui comportament proactiv în funcție de acest criteriu.

Nu în ultimul rând, testarea ipotezei privind caracterul proactiv mai pronunțat al angajaților ce ocupă o funcție de conducere comparativ cu cei care ocupă o funcție de execuție, a condus la formularea unei concluzii similare ipotezelor precedente. Ocuparea unei funcții distincte nu determină diferențe între respondenți în ceea ce privește dezvoltarea comportamentului proactiv.

Considerăm că limitele cercetării întreprinse, sunt reprezentate în primul rând de numărul scăzut de respondenți pentru chestionarul întreprins, de perioada scurtă pentru obținerea răspunsurilor, iar apoi de lipsa canalizării pe un domeniu anume, pentru a obține o privire de ansamblu asupra comportamentului angajaților din acel domeniu. Aceasta din urmă se poate constitui într-o viitoare direcție de cercetare a comportamentului proactiv al angajaților dintr-un anumit domeniu.

Referințe

1. Ashford, S.J., & Black, J.S., 1996. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *The Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 199-214. Doi:10.1037/0021-9010.81.2.199.
2. Bailey, N., Kleinmans, R., & Lindbergh, J., 2018. The implications of Schumpeter's theories of innovation for the role, organisation and impact of community-based social enterprise in three european countries. *J. Entrep. Organ. Divers*, 7, pp. 14-36. Doi:10.5947/jeod.2018.002.
3. Bateman, T.S., & Crant, J.M., 1993. The proactive component of organizational behavior. A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118. Doi:10.1002/job.4030140202.
4. Bergeron, D.M., Schroeder, T.D., & Martinez, H.A., 2014. Pat work: seeing more to do and doing more?. *Journal of Business and Psychology*, 29, pp. 71-86. Doi:10.1007/s10869-013-9298-5.
5. Bianco, V., Berchicci, M., Quinzi, F., Perri, R.L., Spinelli, D., & Di Russo, F., 2020. Females are more proactive, males are more reactive: neural basis of the gender-related speed/accuracy trade-off in visuo-motor tasks. *Brain structure and function*, 225, pp. 187-201.
6. Crant, J.M., 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 532-537.

7. Crant, J.M., 2000. Proactive behavior in organization. *Journal of Management*, 26(3), pp. 435-462. Doi:10.1177/014920630002600304.
8. Dalton, J.T., & Logan, A.J., 2020. Using the movie Joy to teach innovation and entrepreneurship. *The Journal of Economic Education*, 51(3-4), pp. 287-296. Doi:10.1080/00220485.2020.1804507.
9. Drazin, R., & Schoonhoven, C.B., 1996. Community, population and organizational effects on innovation: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1065-1083.
10. Eagly, A.H., & Karau, S.J., 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), pp. 573-598. Doi:10.1037/0033-295X.109.3.573.
11. Fay, D., & Frese, M., 2001. The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14, pp. 97-124.
12. Fredrickson, B.L., 1998. What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), pp. 300-319. Doi:10.1037/1089-2680.2.3.300.
13. Gok, K., Sumanth, J.J., Bommer, W.H., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., ... & Yigit, A., 2017. You may not reap what you sow: How employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 146, pp. 257-277. Doi:10.1007/s10551-017-3655-7.
14. Kim, T.-Y., Cable, D.M., & Kim, S.-P., 2005. Socialization tactics, employee productivity, and person-organization fit. *The Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 232-241. Doi:10.1037/0021-9010.90.2.232.
15. Li, W., Shabeeb, A.G., Wang, Y., Muhammad, A.S., & Muhammad, R.S., 2022. Proactive Personality and Innovative Work Behavior: Through the Juxtapose of Schumpeter's Theory of Innovation and Broaden-And-Build Theory. *Frontiers in Psychology*, 13. Doi:10.3389/fpsyg.2022.927458.
16. Lukes, M., & Stephan, U., 2017. Measuring employee innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), pp. 136-158. Doi:10.1108/IJEER-11-2015-0262.
17. Morrison, E.W., & Phelep, C.C., 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 403-419.
18. Prajogo, D.I., & Ahmed, P. K., 2006. Relationships between innovation stimul, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), pp. 499-515.
19. Satwika, P., & Suhariadi, F., 2024. Proactive Work Behavior in Generation Z Employees. In *Proceedings of the 6th International Seminar on Psychology, ISPsy 2023*. 18-19 July 2023, Purwokerto, Central Java, Indonesia.
20. Seibert, S.E., Crant, J.M., & Kraimer, M.L., 1999. Proactive personality and career succes. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 416-427.
21. Sivakami, R., 2018. Role of employer branding in talent management in today's digital era. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 8(1), pp. 117-122.
22. Sweezy, P.M., 1943. Profesor Schumpeter's theory of innovation. *The Review of Economics and Statistics*, 25(1), pp. 93-96. Doi:10.2307/1924551.
23. Swedberg, R., 2015. Schumpeter, Joseph A. (1883-1950). In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Elsevier, pp. 141-145. Doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.61120-0.
24. Trott, P., 1998. *Innovation Management and New Product Developement*. Harlow: UKPrentice Mall.