

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Verslo procesų valdymo programa (iššęstinę)

Anastasia Chernysh

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ GEROVĖS SKIRTUMAI HIERARCHINĖSE IR HOLAKRATINĖSE ORGANIZACIJOSE	DIFFERENCES IN EMPLOYEE WELL-BEING IN HIERARCHICAL AND HOLACRATIC ORGANISATIONS
---	--

Darbo vadovas Doc. dr. Mangirdas Morkūnas

Vilnius, 2023

TURINYS

IVADAS	6
1. TEORINĖS HOLAKRATIJOS, PASITENKINIMO DARBU BEI ĮSITRAUKIMO SĄSAJOS	10
1.1. Holakratijos taikymo organizacijose esmė ir prasmė	10
1.1.1. Holakratijos reikšmė organizacijų valdymo kontrolei	11
1.1.2. Kaip holakratija įgalina savarankiškumą darbe	11
1.2. Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas holakratinėse organizacijose	12
1.2.1. Vyraujantys požiūriai į savarankiškumo darbe konceptą	13
1.3. Kontrolė darbe ir jos įtaka darbuotojų veiklos rezultatams holakratinėse komandose	15
1.4. Įgalinimas	16
1.4.1. Ryšys tarp kontrolės ir įgalinimo	17
1.5. Savirealizacijos išpildymas	18
1.5.1. Kiti autonomijos darbe privalumai	19
1.5.2. Įsitraukimas ir pasitenkinimas	20
1.5.3. Savivalda komandose holakratinėse organizacijose	22
1.6. Lyderystės poreikis darbuotojų gerovei	23
1.6.1. Informacijos asimetrija ir objektyvumas	25
1.6.2. Autonomija: patikimumo ir gebėjimo prisitaikyti pusiausvyra	25
1.7. Darbuotojų gerovė	26
2. Tyrimo metodologija	28
2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	28
2.2. Tyrimo metodologijos pasirinkimas	32
2.3. Duomenų rinkimo būdas	36
2.4. Populiacija, imtis, atrankos būdas	38
2.5. Anketos dizainas	39
2.6. Bandomasis anketos tyrimas	41
2.7. Anketos duomenų analizės metodai	42
2.8. Tyrimo eiga	43
3. Empirinių rezultatų analizė	45
3.1. Respondentų demografinė charakteristika	45
3.2. Aprašomoji statistika ir tyrimo modelio patikimumo rodikliai	47
3.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų vertinimas	54
3.4. Veiksmų vertinimas pagal demografines charakteristikas	55
3.5. Darbuotojų elgsena pagal pasitenkinimą darbu pagal įmonės procesų valdymo struktūrą	60
3.6. Patvirtinančioji kompozitinė analizė ir modelio vertinimas	62
3.7. Tyrimo rezultatų teorinė ir praktinė reikšmė. Gautų rezultatų sugretinimas su kitais tyrimais	73
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	77
Rekomendacijos organizacijoms, svarstančioms įdiegti holakratinio verslo procesų	

valdymo metodą įmonėje:	78
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	80
SANTRAUKA	87
SUMMARY	89

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė. *Mokslinių straipsnių sąvadas.*
- 2 lentelė. *Konstruktų lentelė*
- 3 lentelė. *Respondentų demografinės charakteristikos*
- 4 lentelė. *Tyrimo skalių Cronbacho alfa reikšmės*
- 5 lentelė. *Skalių duomenų pasiskirstymo normalumas, vidurkis, standartinis nuokrypis, išskirtys*
- 6 lentelė. *Chi kvadrato skaičiavimo p reikšmės pagal hierarchinių struktūrų įmonės darbuotojų duomenis (Asymp. Sig. (2-sided)). Hierarchinės organizacijos*
- 7 lentelė. *Chi kvadrato skaičiavimo p reikšmės pagal holakratinį įmonių darbuotojų duomenis (Asymp. Sig. (2-sided)). Holakratinės organizacijos.*
- 8 lentelė. *Veiksnių vertinimui pagal Friedman ir Wilcoxon testus (rango vidurkis, vidurkis, SN, vertinimo vieta).*
- 9 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų lytį, Mann-Whitney kriterijus.*
- 10 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų išsilavinimą, Kruskal-Wallis H kriterijus.*
- 11 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų dabartinėje darbovietėje išdirbtą laiką, Kruskal-Wallis H kriterijus.*
- 12 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų užimamą poziciją darbovietėje, Kruskal-Wallis H kriterijus.*
- 13 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų amžiaus kategorijas, Kruskal-Wallis H kriterijus.*
- 14 lentelė. *Veiksnių vertinimas, standartinės hierarchijos verslo procesų organizavimo organizacijose, Kruskal-Wallis H kriterijus.*
- 15 lentelė. *Veiksnių vertinimas, holakratinio modelio verslo procesų organizavimo organizacijose, Kruskal-Wallis H kriterijus.*
- 17 lentelė. *Spearmano Rho koreliacijos koeficientas elgsenai, pasitenkinimo darbui ir įsitraukimui hierarchinėse organizacijose.*
- 18 lentelė. *Spearmano Rho koreliacijos koeficientas elgsenai, pasitenkinimo darbui ir įsitraukimui holakratinėse organizacijose.*
- 19 lentelė. *Modelio įkrovos, Cronbacho Alpha, AVE, CR, RHO_A rodikliai. Hierarchinės organizacijos.*
- 20 lentelė. *Modelio įkrovos, Cronbacho Alpha, AVE, CR, RHO_A rodikliai. Holakratinės organizacijos.*
- 21 lentelė. *Modelio įkrovos, t statistika, p reikšmė. Hierarchinės organizacijos.*
- 22 lentelė. *Modelio įkrovos, t statistika, p reikšmė. Holakratinės organizacijos.*
- 23 lentelė. *Fornell-Larcker kriterijaus rezultatai. Hierarchinės organizacijos.*
- 24 lentelė. *Fornell-Larcker kriterijaus rezultatai. Holakratinės organizacijos.*
- 25 lentelė. *Heterotrait-Monotrait koreliacijos rodiklis (HTMT). Hierarchinės organizacijos.*

- 26 lentelė.** *Heterotrait-Monotrait koreliacijos rodiklis (HTMT). Holakratinės organizacijos.*
- 27 lentelė.** *Faktorių indikatorių kryžminės užkrovos rezultatai. Hierarchinės organizacijos.*
- 28 lentelė.** *Faktorių indikatorių kryžminės užkrovos rezultatai. Holakratinės organizacijos.*
- 29 lentelė.** *Hipotezių tikrinimo p reikšmė, path koeficientas, standartinis nuokrypis, t reikšmė. Hierarchinės organizacijos.*
- 30 lentelė.** *Hipotezių tikrinimo p reikšmė, path koeficientas, standartinis nuokrypis, t reikšmė. Holakratinės organizacijos.*
- 31 lentelė.** *Cohen f^2 reikšmės. Hierarchinės organizacijos.*
- 32 lentelė.** *Cohen f^2 reikšmės. Holakratinės organizacijos.*

Paveikslų sąrašas

- 1 paveikslas.** Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimą (darbuotojų gerovę) lemiantys veiksniai.
- 2 paveikslas.** Tyrimo schema.
- 3 paveikslas.** Tyrimų svogūnas (angl. research onion) pagal Saunders ir kitus (2007).
- 4 paveikslas.** Kelio koeficientas, kelio koeficiento p reikšmė, determinacijos koeficientas R^2 . Hierarchinės organizacijos.
- 5 paveikslai.** Kelio koeficientas, kelio koeficiento p reikšmė, determinacijos koeficientas R^2 . Holakratinės organizacijos.

IVADAS

Darbo temos aktualumas

Šiandien gyvename pasaulyje, kuriame laisvė ir autonomija laikomos vienomis iš svarbiausių vertybių mūsų visuomenėje. Žmonės turi galimybę patys pasirinkti, kaip atrodo jų kasdienybė ir kaip atrodys ateitis. Priežastis, kodėl laisvė ir savarankiškumas yra taip vertinami, yra susijusi su mintimi, kad apsisprendimo galimybės šiais laikais yra esminės individo ir visuomenės gerovei (Schwartz, 2000). Apsisprendimas yra susijęs su asmenybės vystymusi ir savireguliacija (Van Lange, Kruglanski ir Higgins, 2012).

Apsisprendimo teorijai svarbu atskirti autonominę motyvaciją ir kontroliuojamą motyvaciją. Savarankiška motyvacija egzistuoja, kai asmenys turi pasirinkimo patirtį. Ši motyvacija dažniausiai yra susijusi su vidine motyvacija, kuri atsiranda dėl žmonių susidomėjimo pačia veikla arba internalizuota išorine motyvacija. Kontroliuojama motyvacija yra susijusi su išorine motyvacija, kuri reikalinga veiklai, kuria žmonės nėra suinteresuoti. Apsisprendimas grindžiamas autonomine motyvacija, kuri egzistuoja todėl, kad žmonės siekia asmenybės tobulėjimo (Gagné ir Deci, 2005).

Šis apsisprendimo, savarankiškumo ir laisvės akcentavimas vis ryškiau matomas mūsų kasdiniame gyvenime. Pasirinkimo suvaržymai vis labiau nyksta. Šiais laikais per gyvenimą galima padaryti daug daugiau nei anksčiau ir vis daugiau žmonių gali gyventi taip, kaip nori, nes asmeninių apribojimų vis mažėja (Schwartz, 2000). Pavyzdžiui, drabužių parduotuvėse esantis asortimentas tenkina visus aprangos skonius bei kainos kategorijas. Kartais gali būti sunku pasirinkti. Kitas laisvo apsisprendimo ir apsisprendimo ir savarankiškumo įtakos mūsų kasdiniame gyvenime pavyzdys yra darbas ir atmosfera jame, daugelį metų gyvavusios hierarchinės pavaldumo sistemos pokyčiai. Šiuo metu vis daugiau organizacijų svarsto galimybę savo darbuotojams suteikti daugiau pasirinkimo laisvės ir savarankiškumo, nes tai gali lemti, kad darbuotojai bus labiau patenkinti savo darbu, kas tuo pačiu gali didinti organizacijos pelną ir sėkmę (Adnan, 2019).

Organizacinė savivalda yra palyginti nauja organizacinė struktūra, turinti didelį potencialą iš esmės pagerinti organizacijų valdymą. Dėl savo naujumo ji nėra nuodugniai ištirta. Nors holokratijos, kaip verslo valdymo principo, patikimumas laikomas geru, prieš pradedant ją diegti verslo visuomenėje, ją reikia ištirti išsamiau. Taip galima išvengti nereikalingų organizacijų nesėkmių. Nors akademinė bendruomenė gana plačiai nagrinėja organizacijų

studijų sritį, konkretus darinys "holakratija" dar nėra pakankamai ištirtas. Mikrolygmeniu holakratija galėtų iš esmės pakeisti įmonių organizavimo būdą. Makrolygmeniu tai galėtų pagerinti pasaulio gerovę, nes įmonės galėtų veikti efektyviau. Be to, šiuo tyrimu prisidedama atliekant teorinę analizę ir darant preliminarias išvadas. Šiame tyrime bus pateikiami keli atspirties taškai tolesniems (empiriniams) tyrimams, nes teorinių ir empirinių tyrimų apie (galimą) holakratijos funkcionalumą atlikta nedaug. Galiausiai, šis tyrimas taip pat prisideda prie esamų teorijų įvertinimo, pateikiant jas naujame kontekste.

Pastaruoju metu daugėja savivaldžių organizacijų ir didėja darbuotojų autonomija, todėl vis labiau domimasi, kaip šiose savivaldžiose organizacijose iš tikrųjų formuojasi valdymo kontrolė ir kaip tai susiję su darbo autonomija. Autonomija darbe keičia darbuotojų darbo pobūdį ir darbo santykius, tačiau esama nevienareikšmiškų duomenų apie tai, kokią įtaką ši savivaldos ir autonomijos darbe įtaka daro darbo rezultatams (Lee ir Edmondson, 2017). Kyla klausimas, kokios yra didesnės autonomijos darbe pasekmės organizacijos ir individo lygmeniu? Ar iš tikrųjų individų darbas tampa efektyvesnis ir prasmingesnis pačiam darbuotojui dėl didesnės autonomijos darbe? Kokias pasekmes tai turi valdymo kontrolei?

Analizuojamos temos ištyrimo lygis

Apie procesus holakratinėse įmonėse ištirta yra pakankamai mažai. Mokliškai nagrinėti šį reiškinį pradėta XX a. pabaigoje ir jis aiškintas tik teoriniu lygmeniu, kadangi dar nebuvo realių pavyzdžių reiškinį nagrinėti praktiškai (Evans ir Fischer (1992), Williamson (1993), Davis, Schoorman ir Donaldson (1997), Fowler (1992), J.R.Barker (1993) ir kt. Bene visų paminėtų autorių darbuose teigiama, kad bent jau teoriniu lygmeniu, darbo autonomijos principas turi daug perspektyvos didinti standartinės hierarchinės struktūros organizacijos efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą. XXI a. 1 deš. ir 2 deš. moksliniai darbai, aptariantys holakratinių įmonių reiškinį jau įtraukia bei analizuoja konkrečių įmonių pavyzdžius (Lee ir Edmondson (2017), Bernstein ir kt., (2016), Velinov ir kt., (2018), Zimmerman (2011), Young ir kt. (2015), Merchant ir Van Der Stede (2012), Brauchli, Bauer ir Hämmig (2014), Poston (2009), Poston ir Grabski (2001), Vermeer ir Wenting (2012), Doeze-Jager (2017), Kessler (2013), Brink, Emerson ir Yang, (2016), Segal ir Lehrer (2012) ir kt.). Tačiau svarbu paminėti, kad daugiausia analizuota įmonių veikla trumpuoju laikotarpiu, kadangi yra sudėtinga surasti įmones, kurios darbo autonomijos principus taikytų daugiau nei dešimtmetį. Populiariausia įmonė, nagrinėta moksliniuose darbuose, yra "Zappos"- Amazon dukterinė įmonė, internetu prekiaujanti avalyne nuo 1999 m. Lietuvių mokslininkų šia tema darbų nėra

parašyta. Plačiausiai holokratiją, kaip verslo procesų organizavimo būdą, pastaraisiais metais nagrinėjo mokslininkai Schell ir Bischof (2022), Ackermann, Schell ir Kopp (2021) bei Weirauch, Galliker ir Elfering (2022).

Darbo naujumas. Šis mokslinis darbas yra pirmasis iš esmės tiriantis naują verslo proceso valdymo paradigmą. Šiuo moksliniu darbu ne tik pirmą kartą tiriamas darbuotojų pasitenkinimas darbu bei įsitraukimas (darbuotojų gerovė, pagal Wright ir Stawisk (2016)) holakratinėse organizacijose, tačiau ir pateikiamos rekomendacijos, skirtos didinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą taikant nurodytus metodus. Holakratinis verslo valdymas - tai ne tik darbo autonomija ir šiuo darbu siekiama įrodyti, jog remiantis šiuo verslo procesų valdymo principu iš esmės eliminuojami standartinės hierarchinės organizacinės struktūros trūkumai.

Darbo mokslinė problema: Kaip skiriasi darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas (darbuotojų gerovė) hierarchinėse bei holakratinėse organizacijose?

Darbo tikslas: nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo (darbuotojų gerovės) skirtumus hierarchinėse bei holakratinėse verslo procesų valdymo organizacijose.

Magistro baigiamojo darbo projekto uždaviniai:

- 1) Susisteminti ir išanalizuoti mokslinę literatūrą, kurioje nagrinėjama, kaip holakratinės organizacijos organizuoja vidinių procesų valdymą, ir išskirti, kaip jose organizuojama valdymo kontrolė;
- 2) Nustatyti esmines priežastis, potencialiai galinčias sąlygoti skirtingus darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo lygius hierarchinėse ir holakratinėse organizacijose;
- 3) Išskirti, kokie egzistuoja darbo autonomijos holakratinėse organizacijose privalumai ir iššūkiai, kuriuos gali patirti darbuotojai ir organizacijos;
- 4) Parengti empirinio tyrimo metodiką;
- 5) Atlikus empirinį tyrimą nustatyti, ar egzistuoja reikšmingi darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo skirtumai tarp hierarchinių ir holakratinėse organizacijų;
- 6) Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais pateikti rekomendacijas siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą.

Darbo metodai: siekiant atskleisti esminius darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą lemiančius veiksnius, bus naudojamos išsamia mokslinės literatūros analize taikant mokliškai pagrįstus PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews) bei SALSA (Search, Appraisal, Synthesis and Analysis) literatūros analizės metodus. Empirinis tyrimas bus paremtas dvejomis darbuotojų apklausomis. Tyrimo konstruktai bus vertinami 5 balų Likert'o skale. Pirmosios apklausos, kuri tarnaus kaip referencinė, respondentai bus parinkti iš hierarchinių organizacijų. Antros – iš holokratiinių. Empirinę tyrimo bazę sudarys to paties sektoriaus darbuotojai siekiant išvengti darbo pobūdžio skirtumų įtakos tyrimo rezultatams. Pirminė skirtumų analizė bus atliekama lyginant įvertinimų rangus su referencine grupe. Siekiant atskleisti psichografinių konstruktų, darančių įtaką darbuotojų pasitenkinimui bei įsitraukimui skirtumus bus taikomas struktūrinių lygčių modeliavimas. Dėl numatomų pakankamai mažų imčių ir didelio priežastinių ryšių skaičiaus, viena tinkamiausių technikų – dalinis mažiausių kvadratų metodas (partial least squares). Sukurtų modelių patikimumas bus vertinamas naujai pasiūlyta – patvirtinančiąja komponentine analize ja pakeičiant tiek pirminę faktorinę (exploratory factor analysis) tiek patvirtinančiąją faktorinę analizę (confirmatory factor analysis) (Henseler ir kt., 2015). Nustatytiems ryšiams bus atliekama jautrumo (sensitivity) analizė taikant efekto dydžio (effect size – f^2) kriterijaus testavimą. Nustatytų ryšių stiprumo (path coefficients) statistiškai reikšmingų skirtumų bus ieškoma taikant statistinius porinio palyginimo testus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys esminės dėstymo dalys bei išvados ir rekomendacijos. Pirmojoje dėstymo dalyje yra pateikiama mokslinių požiūrių apie darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą analizė. Atskleidžiama holokratijos verslo procesų valdymo metodikos taikymo organizacijose esmė bei prasmė bei galima jos įtaka darbuotojų pasitenkinimui ir įsitraukimui. Išskirti ir susisteminti esminiai darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą lemiantys veiksniai. Antroje darbo dalyje pristatoma suformuota empirinio tyrimo metodika. Trečiojoje darbo dalyje pateikiami esminiai darbo rezultatai, hierarchinio ir holokratinio organizacijų verslo procesų metodikų lyginimas per pasirinktą prizmę. Išvadų ir rekomendacijų dalyje apibendrinamas visas darbas bei pateikiamos rekomendacijos, galinčios, tinkamai jas taikant, daryti teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu bei įsitraukimui per vidinių verslo procesų valdymą.

1. TEORINĖS HOLAKRATIJOS, PASITENKINIMO DARBU BEI ĮSITRAUKIMO SĄSAJOS

1.1. Holakratijos taikymo organizacijose esmė ir prasmė

Holakratija yra pirmoji nurodyta ir labiausiai paplitusi organizacinės savivaldos forma. Tai yra decentralizuoto valdymo ir organizacijos valdymo metodas, kuris teigia, kad įgaliojimai ir sprendimų priėmimas paskirstomi per saviorganizuojančių komandų holiarchiją, o ne per valdymo hierarchiją. Vietoj reorganizacijų holakratija patiria nuolatinius pokyčius. Ji leidžia reaguoti į kylančias įtampas organizacijos viduje ir visas galimybes. Vaidmenų apibrėžimai nuolat keičiami, kad atitiktų kasdienius rato (visų darbuotojų) poreikius, o tai skiriasi nuo statišku pareigybių aprašymu (Bernstein ir kt., 2016).

Holkratinės organizacijos apibrėžiamos kaip organizacijos, kurios "radikaliai decentralizuoja įgaliojimus formaliai ir sistemingai visoje organizacijoje" (Lee ir Edmondson, 2017). Tai reiškia, kad šios organizacijos panaikina hierarchinius vadovo ir darbuotojo pavaldumo santykius. Organizacijos pažangos priežiūra, išteklių skirstymas, užduočių ir organizacinės struktūros projektavimas bei grįžtamojo ryšio teikimas vis dar yra svarbūs savivaldos organizacijose, tačiau šie įgaliojimai formaliai paskirstomi asmenims laikinai, o ne remiantis hierarchiniais rangais. Savivaldžios organizacijos dirba su labai formalizuotais, bet lanksčiais vaidmenimis. Formali sistema "kodifikuoja, kaip konkrečiai decentralizuojami įgaliojimai organizacijoje, taikant aiškių taisyklių ar principų rinkinį" (Lee ir Edmondson, 2017). Manoma, kad tai svarbu, nes be to nukrypimai nuo dominuojančios vadovų hierarchijos greičiausiai nebus palaikomi. Tačiau šis decentralizacijos formalizavimas yra kažkas kita nei darbo organizacijoje formalizavimas. Savivaldžiose organizacijose decentralizacija neapsiriboja vien komandomis, bet yra įtvirtinta visoje organizacijoje (Lopes, Lagoa ir Calapez, 2014).

Savivaldžioms organizacijoms būdinga tai, kad "nariai dalijasi atsakomybe už darbą, įgaliojimais, kaip pasiekti tikslus, teise savo nuožiūra spręsti dėl išteklių naudojimo ir su darbu susijusia nuosavybe bei žiniomis" (Bernstein, Bunch, Canner, ir Lee, 2016). Daugumoje savivaldžių organizacijų struktūrą sudaro komandos, o šiose komandose kuriami ir kartu skiriami atskiri vaidmenys. Komandos pačios save kuria ir valdo (Bernstein ir kt., 2016). Tačiau savivaldos sąlygomis valdžia nėra suvienodinama (Lee ir Edmondson, 2017) ir

vis tiek gali būti tam tikra vadovavimo forma, tik šis vadovavimas yra kontekstinis. Kaip paaikškino Lee ir Edmondson (2017), lyderystė ir valdžia paskirstoma tarp vaidmenų, o ne tarp asmenų. Todėl lyderystė nuolat keičiasi, kai keičiasi darbas ir vaidmenys. Savivaldžių organizacijų idėja yra ta, kad šios organizacijos įveikia hierarchinius apribojimus ir reaguoja į darbo poreikius, o ne į pareigybių aprašymus ir aukščiausių vadovų nurodymus. Savivaldos organizacijos pagreitina vidinių sprendimų priėmimą, atsisakydamos vadovų patvirtinimų ir hierarchinių pavaldumo santykių, kurie dažnai būdingi tradicinėms organizacijoms (Bernstein ir kt., 2016).

1.1.1. Holokratijos reikšmė organizacijų valdymo kontrolei

Valdymo kontrolės sistemos - tai visos sistemos, kurias vadovai naudoja siekdami suderinti darbuotojų elgesį ir sprendimus su organizacijos tikslais ir strategijomis. To gali prireikti dėl darbuotojų asmeninių apribojimų arba dėl tikslų nesuderinamumo (Merchant, 1982). Organizacijoje gali kilti įvairių įtampų. Organizacija turi rasti pusiausvyrą tarp laisvės ir suvaržymų, įgalinimo ir atskaitomybės, vadovavimo iš viršaus į apačią ir kūrybiškumo iš apačios į viršų bei eksperimentavimo ir efektyvumo. Savivaldžiose organizacijose valdymo kontrolė tikriausiai akcentuos laisvę, įgalinimą, kūrybiškumą "iš apačios į viršų" ir eksperimentavimą, o ne suvaržymus, atskaitomybę, vadovavimą "iš viršaus į apačią" ir efektyvumą (Velinov, Vassiliev ir Denisov, 2018).

Jerold L. Zimmerman (2011) išskyrė tris svarbius valdymo kontrolės ir organizacinės struktūros aspektus: sprendimų priėmimo teisių paskirstymą, veiklos rezultatų vertinimą ir atlygio sistemą.

1.1.2. Kaip holokratija įgalina savarankiškumą darbe

Pasak Gagné ir Deci (2005), organizacinio vadovavimo autonomijos palaikymas apibrėžiamas kaip "tiesioginis vadovavimas, pripažįstantis pavaldinių perspektyvas, teikiantis svarbią informaciją nekontroliuojančiu būdu, suteikiantis galimybę rinktis ir skatinantis savarankišką iniciatyvą, o ne spaudžiantis pavaldinius elgtis nurodytais būdais". Brauchli, Bauer ir Hämmig (2014) darbo autonomiją apibrėžia kaip "mastą, kuriuo darbuotojai gali nuspręsti, kaip ir kada atlikti savo darbą". Evans ir Fischer (1992) darbo autonomiją apibrėžia taip: *"Autonomija darbe reiškia laisvę, kurią darbuotojai turi atlikdami savo darbą, ir apima*

jų veiksmų laisvę ar pasirinkimo laisvę, susijusių su jų naudojamais metodais ar procedūromis, kurių jie laikosi, ir jų vertinimo kriterijais. Autonomija suteikia asmeniui objektyvų kontrolės jausmą užduočių metodikos ir vykdymo srityje ir pabrėžia darbuotojo galią pačiam priimti sprendimus".

Kokios priežastys gali paskatinti organizacijas laikytis savivaldos požiūrio ir suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo? Kodėl organizacija tradicinę biurokratinę struktūrą "iš viršaus į apačią" turėtų pakeisti struktūra "iš apačios į viršų", kurioje darbuotojams suteikiama daugiau savarankiškumo ir kurioje vadovybė dėl to mažiau tiesiogiai kontroliuoja darbuotojus? Kai kurių autorių nuomone, didesnė autonomija gali suteikti daugiau galimybių oportunistiniam elgesiui (naudojimosi aplinkybėmis praktika, kai neatsižvelgiama į principus ir pasekmes kitiems (Williamson, 1993)), todėl gali lemti dideles sąnaudas. Šios sąnaudos vadinamos atstovavimo sąnaudomis ir atsiranda dėl to, kad agentų (vadovybės) ir užsakovų (darbuotojų) interesai skiriasi (Davis, Schoorman ir Donaldson, 1997). Šis interesų skirtumas yra svarbi atstovavimo teorijos prielaida. Tačiau yra ir kitų teorijų, kurios teigia, kad šis interesų konfliktas nėra toks vyraujantis, kaip teigia atstovavimo teoretikai (Hodgson, 2004).

1.2. Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas holakratinėse organizacijose

Savivaldi organizacija yra decentralizuota organizacija, turinti plokščią hierarchinę struktūrą. Sprendimų priėmimo teisės paskirstomos (žemesnio lygio arba visiems) darbuotojams, o tai suteikia darbuotojams daugiau savarankiškumo darbe (Lee ir Edmondson, 2017).

Kaip nurodoma nagrinėjamoje literatūroje, didesnis savarankiškumas darbe gali lemti pigesnę, greitesnę ir geresnę sprendimų priėmimą bei didesnę darbuotojų gerovę (Zimmerman, 2011 ir Fowler, 1992). Visi darbuotojai, priimdami savarankiškus sprendimus, turi įgaliojimus aiškiose ribose, pavyzdžiui, negali turėti įtakos kitų asmenų ar komandų organizuojamoms sritims. Kiekvienas turi savo vaidmenis ir savo atskaitomybę bei atsakomybę. Tai formuoja aiškius lūkesčius vienas kito atžvilgiu ir veikia motyvuojančiai, nes darbuotojai turi sprendimo teisę nedelsiant išspręsti savo pačių problemas, kurios daro įtaką jų darbui. Patobulinimai, leidžiantys daryti įtaką savo pačių darbui ir jo efektyvumui, gali būti atliekami dideliu greičiu, nes nelieka procedūrinio reikalavimo gauti tiesioginio vadovo pritarimo pokyčiui

Pasak Rabin Bhandari ir Ricardo Colomo-Palacios (2019, liepa), holakratinė organizacija remiasi struktūrizuotu procesu, vadinamu "integraciniu sprendimų priėmimu", skirtą valdymo pakeitimams siūlyti ir pasiūlymams keisti arba jiems prieštarauti. Tai nėra bendru sutarimu pagrįsta sistema, o sistema, kuri integruoja atitinkamą visų šalių indėlį ir užtikrina, kad siūlomi pakeitimai ir prieštaravimai šiems pakeitimams būtų įtvirtinti atsižvelgiant į vaidmenų poreikius (o per juos - į organizacijos poreikius), o ne į žmonių pageidavimus ar individualius tikslus.

Priešingai nei hierarchinis valdymo procesas, kuris yra kolektyvinis ir integracinis, kiekvienas vaidmenį atliekantis narys turi daug savarankiškumo ir įgaliojimų priimti sprendimus, kaip geriausiai pasiekti savo tikslus. Kai kurie apibūdina holokratijos valdžios paradigmą kaip visiškai priešingą tradicinės valdymo hierarchijos paradigmą; vietoj to, kad reikėtų leidimo veikti ar diegti naujoves, holokratija suteikia bendrus įgaliojimus imtis bet kokių veiksmų, reikalingų vaidmenų darbui atlikti, išskyrus atvejus, kai jie yra ribojami per valdymo politiką arba susiję su tam tikro organizacijos turto (pinigų, intelektualinės nuosavybės ir pan.) naudojimu (Yugendhar ir Ali, 2017).

Holokratija nustato taktinio susitikimo procesą, kurį kiekvienas ratas pereina, paprastai kas savaitę. Ypatingas šio paskutinio etapo, vadinamo "rūšiavimu", bruožas - diskusijose sutelkti dėmesį į konkrečius tolesnius veiksmus, kurių reikia darbotvarkės punktą įtraukusiam asmeniui, kad būtų išspręsta jo problema. Taip siekiama išvengti didelių, neproduktyvių diskusijų, kuriose dominuoja aukštesnio rango darbuotojų balsai (Robertson, 2007).

1.2.1. Vyraujantys požiūriai į savarankiškumo darbe konceptą

E. H. Kessler (2013) teigė, kad laisvė, autonomija ir apsisprendimas gali tapti pertekliniai. "...Amerikos visuomenė sukūrė perteklių, dėl kurio didėja žmonių nepasitenkinimas savo gyvenimu ir klinikinės depresijos atvejų". Jis nurodo, kad šiais laikais, kai gyvenime turime neribotą pasirinkimą, viskas turi būti geriausia ir tobula. Todėl pernelyg didelis apsisprendimo akcentavimas prisidėjo prie nerealių lūkesčių. Žmonės pradeda tikėtis tobulumo ir iš savęs. Dėl to žmonės daugelyje situacijų patiria nesėkmę. Be to, laisvė nuo suvaržymų gali padaryti žmones neryžtingus ir neveiksnius ką nors daryti. "Pasirinkimo laisvė - tai dviašmenis kardas, nes tik kitoje išsilaisvinimo pusėje slypi chaosas ir paralyžius" (Schwartz, 2000). Neužtikrintumas gali būti laisvės pasekmė, o neribotas pasirinkimas gali

užvaldyti žmones, o ne suteikti jiems daugiau galių. Schwartzas (2000) savo straipsnį baigia teigdamas, kad psichologija turi išsiaiškinti, "...koks apribojimų rinkinys iš tikrųjų įgalina laisvę, o ne trukdo jai". Kokią reikšmę tai gali turėti autonomijai darbo aplinkoje?

Siejant Schwartzo straipsnį su autonomija darbe, galima teigti, kad (per didelę) autonomija gali lemti darbuotojų neryžtingumą. Darbuotojai gali būti neįpratę turėti didelę laisvę ir gali būti priblokšti galimų pasirinkimų. Tai gali sukelti paralyžių arba chaosą priimant organizacijos sprendimus. Pavyzdžiui, Colling ir Ferner (1992) savo atliktame tyrime nustatė, kad vienos Didžiosios Britanijos valstybinės įmonės, kuri eksperimentiškai nusprendė įdiegti holokratijos principus įmonės viduje, tiek vadovai, tiek žemesnių lygmenų darbuotojai susidūrė su sunkumais prisitaikant prie naujų pareigų, nes jie buvo pripratę prie tradicinės darbo vietos hierarchijos. Buvo jaučiama tam tikra laisvės ir atsakomybės baimė. Autoriai taip pat teigė, kad trūko pasirengimo, o kai kuriems tiesiog trūko reikiamų įgūdžių. Nors tai gali būti galimas darbo autonomijos trūkumas, taip pat galima teigti, kad tai yra laiko prisitaikyti prie naujos situacijos klausimas. Panašų iššūkį įvardijo ir Bernstein ir kiti (2016). Savarankiškai besitvarkančiose organizacijose svarbu, kad visi naudotųsi savo galiomis ir balsu priimant sprendimus, tačiau ankstesnieji vadovai gali bandyti atkurti kontrolę. Taip pat ankstesnieji vadovai kaip pavaldiniai turi iš naujo išmokti seną elgesį ir prisitaikyti prie naujos situacijos (Bernstein ir kt., 2016). Pagal Sia ir kitų (2002) išvadą, ankstesnė kultūra gali turėti tarpininkaujantį poveikį organizacinių pokyčių rezultatams. Žmonės yra konservatyvūs. Po pokyčių jie stengiasi rezultatus formuoti taip, kad jie atitiktų anksčiau egzistavusią kultūrą. Kai žmonės nėra įpratę prie įgalinimo, tai sunku pakeisti (Sia ir kt., 2002).

Kitas galimas didėjančio savarankiškumo darbo vietoje rezultatas - didėjantis darbuotojų atsakomybės jausmas. Tyrimai parodė, kad autonomija gali lemti organizacinį įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą. Taip pat esama įrodymų, kad didesnė autonomija lemia pasitenkinimą darbu (Gagné ir Deci, 2005). Tačiau gali būti ir taip, kad šis atsakomybės jausmas dėl didesnės autonomijos darbe taps toks didelis, kad užvaldys darbuotojus. Kai darbuotojai jaučiasi per daug atsakingi už savo darbą, jų klaidos ar blogi darbo rezultatai gali sukelti nesėkmės jausmą, o tai atvirkščiai - nusivylimą ir nepasitenkinimą. Be to, kai darbuotojai pernelyg įsitrauks į savo darbą, gali būti, kad jie reikalaus iš savęs dirbti daugiau, nei turėtų. Todėl gali kilti darbo perkrova ir stresas. Kaip savivaldžios organizacijos gali suformuoti darbo autonomiją taip, kad ji įgalintų, o ne perkrautų darbuotojus?

1.3. Kontrolė darbe ir jos įtaka darbuotojų veiklos rezultatams holakratinėse komandose

Norint įvertinti veiklos rezultatus, būtina nustatyti lūkesčius ir įvertinti nukrypimus tarp faktinių rezultatų ir šių lūkesčių. Organizacijos gali naudoti vadinamąją "veiksmų kontrolę", "rezultatų kontrolę" ir (arba) "personalo kontrolę". Veiksmų kontrolė - tai kontrolė, kuria siekiama užtikrinti, kad darbuotojai (ne)atliktų tam tikrus (ne)pageidaujamus veiksmus ir veiklą. Tai galima padaryti naudojant elgesio apribojimus, pavyzdžiui, fizinius apribojimus (pvz., užraktus, identifikavimą) ir administracinius apribojimus (pvz., pareigų atskyrimą). Kitas veiksmų kontrolės būdas - veiksmų atskaitomybė, dėl kurios darbuotojai atsako už savo veiksmus (Merchant, 1982). Priimtinas elgesys gali būti apibrėžtas elgesio kodeksuose, darbo taisyklėse, politikoje ir procedūrose (Young ir kt., 2015). Vėliau bus stebimas faktinis elgesys ir nukrypimai nuo nustatytų ribų ir už juos bus atlyginama arba baudžiama. Trečioji veiksmų kontrolės rūšis - išankstinė veiksmų kontrolė (pavyzdžiui, tiesioginė priežiūra, oficialios planavimo peržiūros ir išlaidų tvirtinimas) (Merchant, 1982).

Rezultatų kontrolė vykdoma per atskaitomybę už rezultatus. Tam reikia apibrėžti pageidaujamus rezultatus (pvz., standartus ir biudžetus), matuoti veiklos rezultatus ir atlyginti arba bausti už nukrypimus nuo rezultatų. Taikant šią kontrolės formą, konkretūs veiksmai nėra ribojami. Todėl darbuotojai turi daugiau laisvės ir veiksmų laisvės, kaip atlikti savo darbą (Young ir kt., 2015).

Personalo kontrolė daugiausia priklauso nuo darbuotojų, kurie daro tai, kas geriausia organizacijai. Personalo kontrolė teikia pagalbą savo darbuotojams gerindama jų gebėjimus (pvz., atrankos politika, mokymo programos ir darbo užduočių tobulinimas), gerindama bendravimą (pvz., lūkesčių ir vaidmenų išaiškinimas ir informacijos koordinavimas) ir skatindama tarpusavio kontrolę (pvz., darbo grupių formavimas ir bendrų tikslų nustatymas) (Merchant, 1982).

Tikimasi, kad savivaldžios organizacijos daugiau naudos rezultatų ir personalo kontrolę. Veiklos kontrolė trukdo darbuotojų savarankiškumui ir diskrecijai. Be to, veiksmų kontrolės prielaida yra ta, kad aukštesnio lygio vadovai geriau žino, kokie veiksmai yra (ne)pageidautini, nei žemesnio lygio darbuotojai (Bernstein ir kt., 2016). Platūs pareigybių aprašymai, standartinės procedūros ir tiesioginė priežiūra neatitinka savivaldžių organizacijų, kurios pasitiki savo darbuotojų gebėjimais ir paskatomis bei siekia įgalinimo, idėjos. Kai rezultatus galima išmatuoti, rezultatų kontrolė gali būti naudinga, nes ši kontrolė suteikia

darbuotojams veiksmų laisvę spręsti, kaip atlikti savo darbą. Labiausiai savivaldžioms organizacijoms būdinga personalo kontrolė. Tai labai subtili kontrolės forma; tarsi savireguliacijos mechanizmas, o ne įkyrių taisyklių rinkinys (Mouritsen ir Thrane, 2006). Ypač svarbų vaidmenį savivaldžiose organizacijose, kurios dažniausiai dirba su komandomis, turinčiomis bendrų tikslų, gali vaidinti tarpusavio kontrolė.

1.4. Įgalinimas

Įgalinimas apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu darbuotojams suteikiami įgaliojimai, ištekliai, informacija ir parama, būtini priimti sprendimus ir imtis veiksmų, kurie prisideda prie organizacijos sėkmės. Remiantis savideterminacijos teorija, įgalinimas gali būti suprantamas kaip "didesnė darbuotojo veiksmų laisvė, kurią jis turi dėl to, kaip jo darbas turi būti atliekamas artimiausioje darbo aplinkoje" (Sia, Tang, Soh ir Boh, 2002). Pasak Sia ir kitų, (2002), du svarbūs įgalinimo aspektai yra darbo veiksmų laisvė ir procedūrinis formalumas. Įgalinimas gali būti apibūdinamas didesne darbo diskrecija (pavyzdžiui, darbo vietos išplėtimu, didesniu lankstumu, didesnėmis sprendimų priėmimo teisėmis ir geresne prieiga prie informacijos). Įgalinimui taip pat būdingas mažesnis procedūrinis formalumas (pvz., standartinės procedūros ir išsamūs pareigybių aprašymai). Bus daugiau galimybių būti lankstesniems ir mažiau patikrinimų ir kontrolės priemonių. Kontrolė susijusi su darbuotojų veiksmų matomumu vadovybei ir kolegoms (Robertson, 2007).

Valdymo kontrolė gali būti naudojama įvairiais būdais. Pagrindinis skirtumas - tai įgalinantis ir prievartinis kontrolės naudojimas. Įgalinantis kontrolės naudojimas suteikia darbuotojams didelius įgaliojimus ir pabrėžia ne stebėseną ir tiesioginę kontrolę, o demonstruoja pasitikėjimą ir motyvuojančiai įgalina veikti. Vadovybė, taikanti prievartinę kontrolės būdą, stengiasi sukurti "patikimą iš viršaus į apačią sistemą" (pasitelkdamą standartus ir taisykles), kad iš darbuotojų eliminuotų kuo daugiau veiksmų laisvės. Vadovybė, kuri kontrolę naudoja skatinamuoju būdu, labiau pasitiki savo darbuotojais ir jų kompetencija. Darbuotojai yra laikomi naudingų įgūdžių šaltiniu, galinčiu tobulinti procesus organizacijoje (Adler ir Borys, 1996). Todėl įgalinanti kontrolė labiau linkusi suteikti darbuotojams savarankiškumo ir veiksmų laisvės. Todėl labiau tikėtina, kad savivalda bus įgalinanti valdymo kontrolė.

1.4.1. Ryšys tarp kontrolės ir įgalinimo

Literatūrinuose šaltiniuose duomenys apie įgalinimo ir kontrolės ryšį nėra vienareikšmiški. Kai kurie autoriai teigia, kad tarp šių dviejų sąvokų yra aiškios ribos. Teigiama, kad įgalinimas ir kontrolė yra vienas kitą išskiriantys ir nesuderinami dalykai. Įgalinimo įgyvendinimas reiškia kontrolės pašalinimą, o kontrolės įgyvendinimas reiškia įgalinimo pašalinimą (Leslie, Holzhalb ir Holland, 1998). Alternatyvi nuomonė yra ta, kad įgalinimas ir kontrolė nėra atvirkščiai susiję, bet "kiekvienas iš jų nepriklausomai prisideda prie bendro tikslo - suderinti individo elgesį su organizacijos tikslų siekimu". Didesnės galios nebūtinai turi būti susijusios su mažesne kontrole, tačiau jos gali būti siejamos kartu. Kontrolės sistemoje turėtų būti nustatyta tinkama pusiausvyra tarp įgalinimo ir kontrolės (Sia ir kt., 2002).

Pagal paskutinį požiūrį į įgalinimo ir kontrolės santykį, šios dvi sąvokos nėra viena kitai prieštaraujantys. Šį teiginį netgi galima žengti dar toliau, teigiant, kad šios sąvokos nėra dvi skirtingos sąvokos: įgalinimas yra kontrolė. "Valdymo kontrolės sistemos - tai visos sistemos, kurias vadovai naudoja siekdami suderinti darbuotojų elgesį ir sprendimus su organizacijos tikslais ir strategijomis" (Merchant ir Van Der Stede, 2012). Pasak Zimmerman (2011), valdymo kontrolė egzistuoja iš trijų pagrindinių sąvokų: sprendimų priėmimo teisių paskirstymo, veiklos vertinimo ir atlygio sistemos. Šios trys koncepcijos turėtų būti subalansuotos ir suderintos, kad valdymo kontrolė būtų veiksminga (Zimmerman, 2011). Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas yra svarbi valdymo kontrolės dalis. Todėl pasirinkimas paskirstyti sprendimų priėmimo teises (žemesnio lygio) darbuotojams ir suteikti jiems darbo savarankiškumą yra valdymo kontrolės dalis. Vadinasi, įgalinimas yra viena iš kontrolės formų. Ir įgalinimo, ir kontrolės tikslas - paveikti darbuotojus taip, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Įgalinimas yra tik dar vienas būdas šiam tikslui pasiekti. Todėl įgalinimas nesumažina "kontrolės". Galima teigti, kad įgalinimas iš tiesų gali lemti mažesnę veiksmų kontrolę, tačiau rezultatų ir personalo kontrolė (Berry, Coad, Harris, Otley ir Stringer, (2009) vis dar yra tinkamos kontrolės formos, kurių įgalinimas nepanaikins ir kurios nepanaikins įgalinimo.

Atsižvelgiant į šį požiūrį, kai kalbama apie mažesnę kontrolę kaip autonomijos pasekmę, turima omenyje mažesnę veiksmų kontrolę, pavyzdžiui, elgesio (fizinis ir administracinis) apribojimus, veiksmų atskaitomybę, darbo taisykles, darbo aprašymus, politiką ir (standartines) procedūras, darbo taisykles, tiesioginę priežiūrą ir patvirtinimus (Merchant,

1982), bet ne bendrą valdymo kontrolę. Darbo savarankiškumo suteikimas yra viena iš kontrolės formų ir nebūtinai lemia mažesnę kontrolę (pavyzdžiui, darbuotojų veiksmai vis tiek gali būti matomi vadovybei ir kolegoms). Darbo savarankiškumas ir rezultatų bei personalo kontrolė (pvz., kolegų kontrolė) tikrai nėra nesuderinami dalykai. Šis požiūris atitinka vadybos teoriją, nes daroma prielaida, kad sprendimų priėmimo teisių suteikimas darbuotojams yra dar vienas būdas siekti organizacijos tikslų ir nesukels oportunistinio elgesio.

1.5. Savirealizacijos išpildymas

Literatūra, nagrinėjanti darbuotojų motyvacijos teorijomas, pateikia argumentas, kodėl interesų konfliktas gali būti mažesnis, nei mano atstovavimo teorijos šalininkai. Pavyzdžiui, A. H. Maslow D.Collins Stephens ir G. Heil (1998) nustatė tam tikrą žmonių poreikių tvarką. Pirmieji žmogaus poreikiai yra fiziologiniai poreikiai, tokie kaip maistas, vanduo, šiluma ir poilsis. Tai svarbiausi pagrindiniai poreikiai. Kai šie poreikiai patenkinami, žmogui išsivysto saugumo poreikiai. Kai šie poreikiai nepatenkinami, baimė trukdo žmogui pereiti į aukštesnį piramidės sluoksnį; nuo pačių pagrindinių poreikių prie labiau psichologinių poreikių. Pirmasis psichologinių poreikių sluoksnis yra priklausomybės ir meilės poreikiai, pavyzdžiui, bendri socialiniai ir romantiniai santykiai. Kai šie poreikiai nepatenkinami, žmogui gali trukdyti kita baimės rūšis - socialinė baimė. Kitas poreikių sluoksnis yra pagarbos poreikiai, kuriuos sudaro prestižo ir pasiekimų jausmas. Šiems poreikiams tenkinti svarbi tiek kitų pagarba, tiek savipagarba. Visiškai piramidės viršūnėje esantis aukščiausias žmogaus poreikis yra savirealizacija: visiškai savo potencialo realizavimas. Norint pasiekti savirealizaciją, reikia patenkinti visus žemesnius poreikius. Pavyzdžiui, kai žmogus yra alkanas arba nesijaučia saugus, šis žmogus visą savo dėmesį skirs šių problemų sprendimui ir jų paieškoms, užuot sutelkęs dėmesį į savirealizaciją (Poston, 2009): *Savirealizacija - tai siekis tobulėti kaip žmogui, plėsti savo žinias ir talentus. Tai savęs pažinimas ir besąlygiškas savęs priėmimas (Poston, 2009). Žmogus turi poreikį "peržengti savo dabartinę būseną ir pasiekti aukštesnįjį pasiekimų lygį" (Davis ir kt., 1997).*

Kaip šis savirealizacijos poreikis gali suteikti organizacijoms pagrindą suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo? Galima teigti, kad žmonės turi motyvaciją siekti savirealizacijos. Motyvacija, egzistuojanti dėl savirealizacijos poreikio, yra vidinė motyvacija, nes gerai

atliekant veiklą galima patenkinti aukščiausią žmogaus poreikį. Todėl žmonės gali gauti pasitenkinimą iš atliekamos veiklos.

Vidinė motyvacija reiškia, kad žmonės užsiima tam tikra veikla, nes ji jiems įdomi, o pati veikla jiems teikia pasitenkinimą. Išorinė motyvacija, priešingai, reikalauja, kad tarp veiklos ir tam tikrų atskiriamų pasekmių, pavyzdžiui, materialaus ar žodinio atlygio, būtų instrumentas, todėl pasitenkinimą teikia ne pati veikla, o išorinės pasekmės, kurias sukelia veikla (Gagné ir Deci, 2005).

Kadangi savirealizacija yra susijusi su savęs tobulinimu ir savo žinių bei talentų plėtojimu (Poston, 2009), mažai tikėtina, kad savirealizacijos siekiantis asmuo elgsis oportunistiškai. Jei savirealizacijos siekimas yra darbuotojo interesas, oportunistinis elgesys prieštarauja šiam interesui. Tai sumažina vadovybės ir darbuotojo interesų skirtumus. Abi pusės suinteresuotos dirbti organizacijos labui, o tai duoda naudą ne tik vadovybei didesnio pelno pavidalu, bet ir darbuotojui - didesnę savirealizacijos galimybę. Kadangi vadovybės ir darbuotojo interesai tuomet labiau sutampa, reikia mažiau kontrolės priemonių, kad būtų užkirstas kelias oportunistiniam elgesiui ir jis būtų aptiktas, o darbuotojams galima suteikti daugiau savarankiškumo. "Efektyvus savęs valdymas yra sudėtingas ir reikalauja didelio psichologinio išsivystymo ir tarpasmeninių įgūdžių" (Lee ir Edmondson, 2017). Tai rodo, kaip savivaldos valdymas gali suteikti darbuotojams galimybę siekti savirealizacijos. Dėl to organizacijoms taip pat mažiau reikia taikyti nuo veiklos rezultatų priklausančią atlygio sistemą, nes darbuotojai jau yra motyvuoti siekti gerų rezultatų ir už tai jiems jau atlyginama patenkinant jų pagarbos, savigarbos ir savirealizacijos poreikį (Poston, 2009).

1.5.1. Kiti autonomijos darbe privalumai

Vietos žinios: geresnis ir pigesnis sprendimų priėmimas

Viena iš priežasčių, kodėl organizacijos gali nuspręsti suteikti darbuotojams savarankiškumą, yra ta, kad jos gali manyti, jog žemesni organizacijos lygiai turi reikiamų žinių. Kadangi žinios yra žemesniuose lygmenyse, šie lygmenys turėtų geriau gebėti priimti tinkamus sprendimus (Zimmerman, 2011). Lee ir Edmondson (2017) teigia, "kad vadovai retai turi visas žinias, reikalingas organizacijos problemoms spręsti". Todėl veiksmų kontrolė šiuo atveju yra mažiau tinkama, nes aukštesnieji lygiai neturi žinių apie tai, kokie veiksmai yra

(ne)pageidautini (Merchant, 1982). Suteikdama savo darbuotojams daugiau savarankiškumo ir sprendimų priėmimo teisių, organizacija daro prielaidą, kad bus priimami geresni sprendimai, o tai atitinkamai lemia geresnius įmonės veiklos rezultatus (Zimmerman, 2011). Tai gali sumažinti išlaidas, padidinti savalaikiškumą ir pagerinti kokybę (Fowler, 1992). Darbuotojai gali greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius ir galimybes, nei leidžia vadovų kontrolė ir atskaitomybės santykiai (Lee ir Edmondson, 2017).

Atitinkamai sprendimų priėmimo teisės teorijoje teigiama, kad organizacijos hierarchijos apačioje esantys darbuotojai paprastai turi geresnę ir lengvesnę prieigą prie organizacijos vidaus procesų informacijos. Kai vadovybė nesuteikia žemesniųjų grandžių darbuotojams jokie savarankiškumo, visus sprendimus turi priimti aukštesniojo lygio vadovai. Atstovavimo teorija tai pagrindžia; tai gali sumažinti atstovavimo sąnaudas. Tačiau tam, kad aukštesnio lygio vadovai galėtų priimti teisingus sprendimus, reikia apdoroti žinias ir informaciją, gautą iš žemesniųjų hierarchijos lygių į viršų, todėl atsiranda informacijos apdorojimo sąnaudų. Tokių informacijos apdorojimo sąnaudų pavyzdžiai yra bendravimo, neteisingo bendravimo ir vėlavimo bendrauti sąnaudos. Šios sprendimo informacijos sąnaudos didės, kai sprendimo teisė bus perkelta į aukštesnį hierarchijos lygmenį. Todėl organizacijos turi rasti tinkamą pusiausvyrą, kai atstovavimo ir informacijos apdorojimo sąnaudos bus minimalios (Poston ir Grabski, 2001). Atsižvelgiant į savirealizacijos poreikį ir valdymo teorijos perspektyvą, tarpininkavimo sąnaudos nebus didelės, nes darbuotojo ir vadovybės interesai smarkiai nesiskirs. Tai reiškia, kad bendra atstovavimo ir informacijos apdorojimo sąnaudų suma paprastai bus minimizuota suteikiant žemesniems hierarchijos lygiams sprendimų priėmimo teises. Sprendimų priėmimo teisių suteikimas žemesniam hierarchijos lygmeniui gali būti naudingas sprendimų priėmimo kokybei ir savalaikiškumui.

Dar viena su išlaidomis susijusi savivaldos ir darbo savarankiškumo nauda - galimybė sumažinti bendrąsias išlaidas, nes hierarchinė struktūra bus plokštesnė ir bus galima atsisakyti vadovų sluoksnių (Vermeer ir Wenting, 2012).

1.5.2. Įsitraukimas ir pasitenkinimas

Remiantis kognityvinio vertinimo teorija, vidinei motyvacijai svarbūs kompetencijos ir autonomijos jausmai (Gagné ir Deci, 2005). Kitų tyrimų rezultatai parodė, kad iššūkius kelianti veikla labai stipriai motyvuoja vidine prasme (Gagné ir Deci, 2005). Todėl dar viena

priežastis, kodėl darbuotojams reikia suteikti daugiau savarankiškumo, gali būti ta, kad darbas taptų įdomesnis ir taip labiau motyvuotų. Prie to gali prisidėti ir galimybė pasitaisyti (Adler ir Borys, 1996). Suteikus darbuotojams daugiau savarankiškumo, padidės savirealizacijos galimybė, nes įdomesnis darbas gali prisidėti prie asmeninio augimo ir žinių bei talentų plėtojimo.

Tyrimai rodo, kad savarankiškumas gali turėti daug teigiamų rezultatų darbe. Pavyzdžiui, autonomiją palaikančios sąlygos lemia išorinės motyvacijos internalizaciją, todėl išorinė motyvacija tampa autonomiška (Gagné ir Deci, 2005). Autonominė motyvacija svarbi tam, kad darbuotojai pritartų organizacijos tikslams ir organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimai taip pat parodė, kad "autonomijos orientacija teigiamai susijusi su savirealizacija, savigarba, ego vystymusi, asmenybės integracija ir pasitenkinimą keliančiais tarpasmeniniais santykiais" (Gagné ir Deci, 2005). Vadovo autonomijos palaikymas gali lemti teigiamus darbo rezultatus, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu, didesnę pasitikėjimą vadovybe, didesnę atkaklumą, psichologinę gerovę, efektyvius ir kokybiškesnis darbas (Gagné & Deci, 2005) ir teigiamas požiūris į darbą. Be to, savarankiškumo jausmas darbe lemia didesnę įsitraukimą į darbą. Įsitraukimą į darbą skatina ir tai, kad darbuotojai gali turėti "didesnę jausmą, kad daro realią pažangą atlikdami prasmingą darbą" (Bernstein ir kt., 2016.). Didesnė darbo veiklos įvairovė gali lemti veiklos tikslo išaiškinimą, o tai motyvuoja ir skatina darbuotojų gerovę. Vidinis ir visuotinis skaidrumas padeda darbuotojams suprasti savo darbo logiką ir pasekmes (Adler ir Borys, 1996).

Teigiama, kad dėl didesnio lankstumo (Lee ir Edmondson, 2017) ir diskretiškumo gaunama daugiausia naudos: daugiau kūrybiškumo ir efektyvumo (Bernstein ir kt., 2016), mažiau pravaikštų (Van Mierlo, Rutte, Kompier ir Doorewaard, 2005) ir didesnis produktyvumas. "... Žmonės yra produktyvūs, kai jie yra laimingi; žmonės yra laimingi, kai jie gali kontroliuoti tai, ką daro" (Lee ir Edmondson, 2017). Kitas privalumas - didesnis gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų. Holakratijoje, kaip savivaldos formoje, darbuotojai yra dažnai labiau "varijuojantys patirtimi" nei "koncentruojantys patirtį". Kadangi darbuotojai užima ne funkcijas, o daugialypius ir kintančius vaidmenis, darbuotojai ne visada atlieka tas pačias rutinines užduotis. Todėl jie nesispecializuos ir nesukaups patirties ribotoje veikloje, o įgis patirties įvairiose srityse (Adler ir Borys, 1996). Dėl to darbuotojai tampa lankstesni, kai keičiasi organizacija. Darbuotojai gali lengviau prisitaikyti, nes turi įvairesnių įgūdžių. Be šio "prisitaikomojo judrumo", savivaldos ir ypač holakratijos principai taip pat gali skatinti "aktyvų judrumą". Tai reiškia, kad darbuotojai ne tik geba lanksčiai prisitaikyti prie

organizacijos pokyčių, bet ir aktyviai ieško ir inicijuoja pokyčius, kurie gali būti naudingi organizacijai. Aktyvus judrumas reiškia su pokyčiais susijusių problemų numatymą, sprendimų inicijavimą ir galiausiai su pokyčiais susijusių problemų sprendimą. Noras mokytis, savarankiškumas ir drąsa yra būtinos proaktyvaus judrumo savybės (Doeze-Jager, 2017).

Taip pat patvirtinama, kad autonominė motyvacija skatina prosocialų elgesį ir pilietiškumą organizacijose (Gagné ir Deci, 2005). Organizacinis pilietiškumas - tai "savanoriškas elgesys, kuris nėra tiesiogiai pripažįstamas formalioje atlygio struktūroje, tačiau skatina organizacijos efektyvumą" (Gagné ir Deci, 2005), pavyzdžiui, pagalba bendradarbiams ir darbas arba savanorystė komitetuose.

Kaip matome, daugelyje literatūros šaltinių nurodoma didesnio darbuotojų savarankiškumo suteikimo privalumai. Esamoje literatūroje pateikiama pakankamai argumentų, kodėl organizacijos turėtų suteikti daugiau autonomijos ir ugdyti savivaldą. Tačiau, pristatant teigiamus aspektus kalbant apie savivaldumą ir didelį darbo savarankiškumą, pravartu susipažinti ir su galimais iššūkiais

1.5.3. Savivalda komandose holakratinėse organizacijose

J.R.Barker (1993) stebėjo organizaciją, kuri atsisakė biurokratinio valdymo kontrolės metodo ir pradėjo taikyti naują požiūrį su savivaldžiomis komandomis. Buvo manoma, kad savivaldžios komandos padarys įmonę produktyvesnę ir konkurencingesnę, leisdamas darbuotojams patiems save valdyti mažose, greitai reaguojančiose ir atsidasavusiose grupėse. Darbuotojai gavo didelę autonomiją ir teisę priimti sprendimus, o aukštesnio lygio vadovai mažiau juos kontroliavo. Šioje organizacijoje atsirado vadinamoji "koncentruojančioji kontrolė". Ši kontrolės forma labiausiai panaši į tarpusavio kontrolę ir personalo kontrolę (Merchant, 1982). Kontrolės vieta persikėlė nuo vadovybės prie darbuotojų. Koncertuojanti kontrolė komandose atsirado pasiekus sutartą sutarimą dėl pagrindinių vertybių, kuriomis turėtų būti grindžiamas elgesys. Šiomis vertybėmis pagrįsta sąveika tapo socialine jėga, kuri kontroliavo komandos narių veiksmus. Vertybių konsensusas ėmė virsti normatyvinėmis, objektyviomis ir racionalizuotomis taisyklėmis. Darbuotojai dabar jautėsi labiau stebimi visų savo komandos narių nei esant senajai biurokratinei sistemai. Komandos nariai, kurie nesielgė pagal taisykles, buvo baudžiami kaltės jausmu ir kolegų spaudimu laikytis taisyklių. Ši kontrolės forma atrodė galingesnė ir sunkiau pasipriešinti nei ankstesnė biurokratinė

kontrolė. Užtuot išlaisvinusi darbuotojus, konservatyvioji kontrolė juos varžė stipriau ir subtiliau. Kadangi nebebuvo vadovo, kuris jiems nurodinėtų, ką daryti, darbuotojai ėmė jausti daug didesnę asmeninę atsakomybę už savo darbą. Jie ėmė labiau vertinti įsipareigojimą laiku pristatyti kokybišką produktą nei savo asmeninį laiką. Nepasiekę tikslo, darbuotojai jautėsi blogai, nes laikė tai savo atsakomybės nesėkme. Darbuotojai jautė daug daugiau streso ir patyrė perdegimą, nes tapo itin įsitraukę ir jautė stiprų susitapatinimą su sistema (Barker, 1993).

Šis atvejo tyrimas rodo, kad savarankiškumas darbe gali turėti ir trūkumų. Kai kontrolės vieta nuo vadovybės pereina darbuotojams, tikėtina, kad darbuotojai pradės dirbti komandose. Šiose komandose gali atsirasti tam tikra kontrolė, kuri yra netgi stipresnė už biurokratinę kontrolę. Tai gali daryti didelį spaudimą darbuotojams. Nesilaikant normatyvinių taisyklių ir vertybinio konsensuso, kyla kaltės jausmas ir kolegų spaudimas. Didelė darbuotojų autonomijos dalis buvo atiduota komandai. Kita pasekmė, kaip jau parodė tyrimai, yra ta, kad darbuotojai pradėjo jausti stiprų įsipareigojimą ir asmeninę atsakomybę už savo darbą. Daugelis tyrėjų šiuos padarinius laiko teigiamais darbo rezultatais, tačiau šis atvejo tyrimas parodė, kad šie padariniai gali būti interpretuojami ir kaip neigiamos pasekmės (pavyzdžiui, nesėkmės jausmas, stresas ir perdegimas) (Barker, 1993). Organizacijos, kuriose veikia savivaldžios komandos, nėra tas pats, kas savivaldžios organizacijos, nes šios organizacijos visiškai nedecentralizuoja valdžios ir išlaiko hierarchiją. Tačiau labai tikėtina, kad ši konkordantinė kontrolė, atsiradusi šioje organizacijoje su savivaldžiomis komandomis, gali atsirasti ir savivaldžiose organizacijose. Be to, savivaldžiose organizacijose ji gali būti netgi stipresnė, nes jose nėra jokios vadovybės, o tai gali dar labiau skatinti darbuotojų tarpusavio kontrolę. Šio atvejo tyrimo empiriniai rezultatai turi panašumų su Schwartz (2000) straipsniu ir nurodo iššūkius savivaldžioms organizacijoms.

1.6. Lyderystės poreikis darbuotojų gerovei

Tradicinės hierarchijos paplitimą galima paaiškinti įsitikinimu, kad vadovai aiškiai apibrėžia vaidmenis ir atsakomybę, padeda koordinuoti (sudėtingas, tarpusavyje susijusias) užduotis ir suteikia paprastą, veiksmingą būdą nustatyti tikslus ir spręsti nesutarimus (Lee ir Edmondson, 2017). Todėl dar viena galima didesnės darbo autonomijos ir savivaldos pasekmė gali būti ta, kad darbuotojai pasiges tam tikro vadovavimo. Nors biurokratinė kontrolė gali stabdyti kūrybiškumą, skatinti nepasitenkinimą ir demotyvuoti darbuotojus, ji suteikia gaires ir

paaiškina atsakomybę. Todėl ji gali sumažinti stresą ir padėti asmenims būti veiksmingesniems (Adler ir Borys, 1996). Nesant šios biurokratinės kontrolės, darbuotojai turės patys susirasti atsakomybę ir turės patys sau vadovauti. Tai gali sukelti netikrumą, kaip teigė ir Schwartz (2000). Bernstein ir kiti (2016) nustatė, kad jų tirtoje holakratinėje įmonėje darbuotojai susidūrė su dviprasmybe, o progresas, atlygis ir atsakomybė nebuvo pakankamai aiškūs. Žmonės gali grumtis, į ką sutelkti dėmesį ir kaip nustatyti prioritetus bei koordinuoti veiksmus įvairiuose ratuose. Didžiausias iššūkis buvo nepakankamas vadovavimas. Vadovavimas savivaldžiose organizacijose yra "mažiau susijęs su priežiūra ir vadovavimu, o daugiau su projektavimu, palengvinimu ir instruktavimu" (Bernstein ir kt., 2016). Barker (1993) atliktas atvejo tyrimas taip pat parodė, kad tam tikru momentu žmonės pradėjo prašyti koordinatorių vadovauti ir vadovauti.

Morgeson, DeRue ir Karam (2010) teigia, kad lyderystę reikėtų vertinti plačiąja prasme. Komandos lyderystė vienu metu gali kilti iš kelių šaltinių, kurie yra dinamiški ir laikui bėgant kinta. Lyderystė gali būti tiek formali, tiek neformali ir gali būti vidinė arba išorinė komandai. Autoriai išskiria dvi skirtingas fazes, kuriose komandos gali jausti lyderystės poreikį, ir nurodė konkrečius šių poreikių pavyzdžius kiekvienoje fazėje. Pereinamasis etapas - tai etapas, kai komandos daugiausia dėmesio skiria veiklai, kuria siekiama sukurti struktūrą ir procesus, leisiančius ateityje užtikrinti veiksmingumą ir pasiekti tikslus bei uždavinius. Šioje fazėje svarbios komandos vadovavimo veiklos yra šios: "... užtikrinti tinkamą žmonių derinį komandoje, apibrėžti bendrą komandos misiją, tikslus ir veiklos standartus, struktūrizuoti vaidmenis ir atsakomybę komandoje, užtikrinti, kad visi komandos nariai gebėtų efektyviai dirbti, įprasminti komandos aplinką ir palengvinti grįžtamojo ryšio procesus komandoje" (Morgeson ir kt., 2010). Veiksmo etape komanda vykdo veiklą, kuri tiesiogiai prisideda prie jos tikslų įgyvendinimo. Šiame etape vadovavimo gali pririnkti: Vadovavimas gali būti reikalingas: "stebėti komandą ir jos veiklos aplinką, valdyti ribas tarp komandos ir platesnės organizacijos aplinkos, kelti komandai iššūkį nuolat tobulėti, įsitraukti į komandos darbo atlikimą, spręsti komandai iškilusias problemas, įsigyti komandai reikalingų išteklių, skatinti komandą veikti savarankiškai ir puoselėti teigiamą socialinį klimatą komandoje" (Morgeson ir kt., 2010). Darbuotojai savivaldžiose organizacijose gali manyti, kad šių vadovavimo funkcijų, kurias paprastai atlieka vadovai, trūksta. Siekiant įveikti šį vadovavimo poreikio jausmą arba patenkinti šį vadovavimo poreikį, turi būti nustatyti kiti būdai.

1.6.1. Informacijos asimetrija ir objektyvumas

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, sprendimų priėmimo teisių suteikimas žemesniam hierarchijos lygmeniui gali būti naudingas sprendimų priėmimo kokybei ir savalaikiškumui. Žemesni organizacijos lygiai turi geresnę ir lengvesnę prieigą prie reikiamų žinių. Todėl šie lygiai turėtų turėti geresnes galimybes priimti tinkamus sprendimus (Zimmerman, 2011). Tai pagerins sprendimų kokybę ir savalaikiškumą (Fowler, 1992) ir sumažins informacijos apdorojimo sąnaudas. Suteikus žemesniems lygiams sprendimų priėmimo teises, sumažėja poreikis apdoroti žinias ir informaciją iš žemesnių hierarchijos lygių aukštyn (Poston ir Grabski, 2001). Tačiau, nors tai sumažins informacijos apdorojimo sąnaudas, taip pat padidės informacijos asimetrija tarp vadovybės ir darbuotojų (Fowler, 1992). Todėl vadovybei gali būti sunku prižiūrėti ir kontroliuoti darbuotojus. Vertinant pagal atstovavimo teoriją, tai padidins darbuotojų oportunistinio elgesio galimybę ir taip padidins atstovavimo sąnaudas (Davis ir kt., 1997). Tačiau, žvelgiant iš valdymo teorijos perspektyvos, pagal kurią daroma prielaida, kad darbuotojai nori veikti organizacijos labui, ši padidėjusi informacijos asimetrija ir sumažėjusi priežiūra gali turėti ir neigiamų aspektų. Priežiūra vis tiek gali būti reikalinga.

Galiausiai teigiama, kad dėl decentralizacijos gali sumažėti sprendimų priėmimo objektyvumas (Fowler, 1992). Nors žemesnieji organizacijos lygmenys turi geresnę ir lengvesnę prieigą prie žinių ir informacijos, jie gali būti labiau (emociškai) įsitraukę į situaciją ir gali nematyti platesnio konkrečios situacijos vaizdo, o tai trukdo objektyvumui. Taip pat Bernstein ir kiti (2016) teigė, kad darbuotojai gali per daug reaguoti į vietas (tam tikro siauresnės apimties objekto) poreikius.

1.6.2. Autonomija: patikimumo ir gebėjimo prisitaikyti pusiausvyra

Daugelis argumentų dėl darbo autonomijos gali būti formuojami abiem kryptimis. Autonomija gali paskatinti įsitraukimą į darbą, tačiau ji taip pat gali paskatinti ir pernelyg didelį įsitraukimą. Autonomija gali turėti tam tikrą teigiamą poveikį, tačiau gali lemti ir priešingą šiam poveikiui kryptį.

Pasak Bernstein ir kitų (2016), pageidaujamo darbo savarankiškumo ir savivaldos laipsnis yra patikimumo ir gebėjimo prisitaikyti poreikio pusiausvyros klausimas. Dėl per didelio standartizavimo įmonės gali tapti patikimos, bet nejautrios rinkos pokyčiams. Per daug

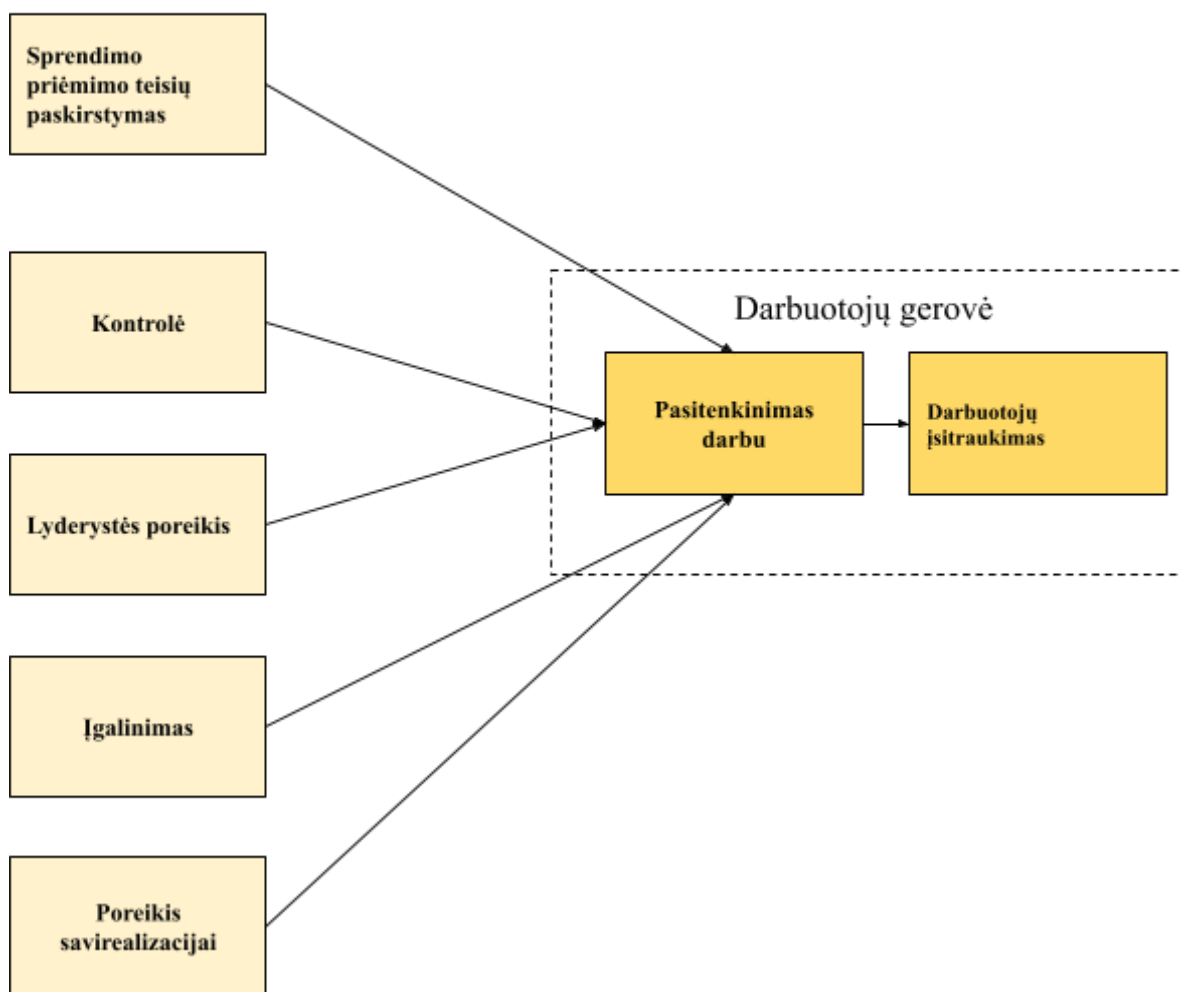
dėmesio skiriant prisitaikymui, organizacijos gali susiskaidyti ir prarasti masto ekonomiją bei sutelkti dėmesį. Visos organizacijos turi siekti ir patikimumo, ir gebėjimo prisitaikyti, tačiau kiekvienoje organizacijoje pusiausvyra tarp jų bus skirtinga, pavyzdžiui, priklausomai nuo aplinkos stabilumo arba užduočių rutiniškumo laipsnio (Lee ir Edmondson, 2017). Tačiau dėl sparčiai besikeičiančios aplinkos, kurioje gyvename šiais laikais, gebėjimas prisitaikyti taps vis svarbesnis. Tai išryškina savivaldos požiūrio potencialą.

1.7. Darbuotojų gerovė

Remiantis Wright ir Stawiski (2016), Lin ir Wu (2015) bei kitais tyrimais prieinama prie išvados, jog darbuotojų pasitenkinimas ir įsitraukimas yra lygiaverčiai darbuotojų gerovei. Ši išvada daroma pripažinus šių konstruktyvų tarpusavio ryšius ir abipusę įtaką, pabrėžiant jų bendrą poveikį bendrai darbuotojų patirčiai ankstesniuose tyrimuose.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, apimantis tokius veiksnius kaip pasitenkinimas sprendimų priėmimo teisių paskirstymas, kontrolė, poreikis savirealizacijai, įgalinimas ir poreikis lyderystei, reikšmingai prisideda prie darbuotojų gerovės. Kai darbuotojai yra patenkinti savo darbu, jie patiria daugiau laimės, pasitenkinimo ir teigiamų emocijų, o tai lemia geresnę bendrą gerovę. Panašiai ir darbuotojų įsitraukimas, kuriam būdingas tikslo jausmas, įsipareigojimas ir entuziazmas darbui, atlieka svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų gerovę. Įsitraukę darbuotojai paprastai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, pasitenkinimą savimi ir psichologinę gerovę, kurie yra esminiai bendros gerovės komponentai.

Organizacijoms svarbu atsižvelgti į šias išvadas ir investuoti į strategijas, kurios didina ir darbuotojų pasitenkinimą, ir įsitraukimą, kad būtų skatinama darbuotojų gerovė bei rinktis tokios verslo procesų organizavimo metodus, kurie ne tik padeda didinti pelną bet ir užtikrinti darbuotojų gerovę. Taikydamos holistinį požiūrį, kuriuo pripažįstamas šių konstruktyvų tarpusavio ryšys, organizacijos gali sukurti tokią darbo aplinką, kuri skatintų bendrą darbuotojų gerovę, o tai lemtų didesnę darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir produktyvumą (Worley, Darr, ir Davidson, 2017).



1 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimą (darbuotojų gerovę) lemiantys veiksniai (sudaryta darbo autorės)

2. Tyrimo metodologija

2.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo tyrimo metodologijos tikslas yra sudaryti hierarchinės ir holakratinės verslo procesų valdymo aplinkos poveikio darbuotojų gerovei tyrimo metodologiją.

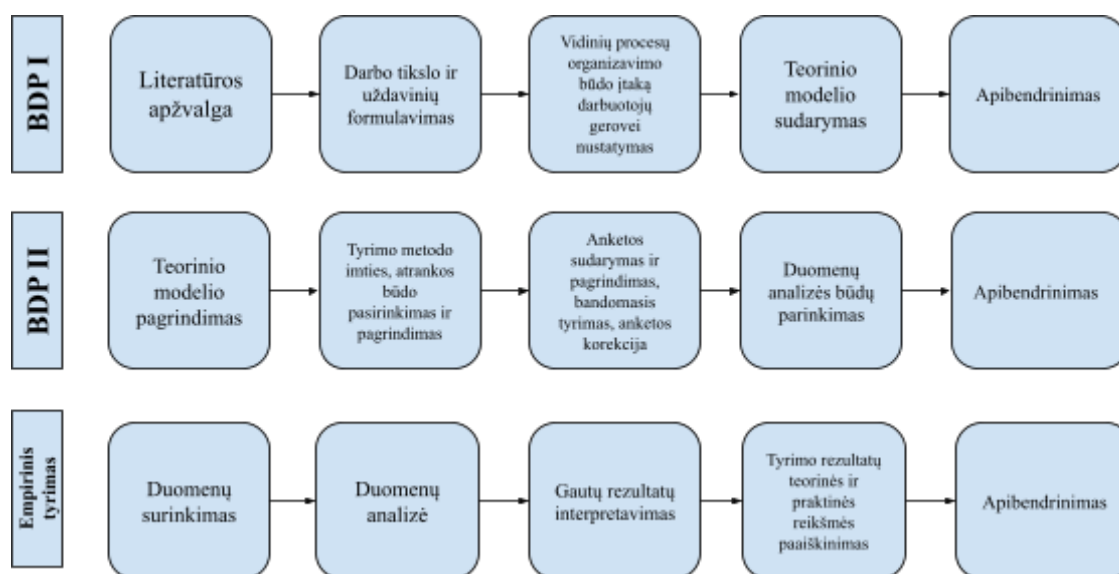
Organizacija (įmonė) plačiai suprantama šitaip:

- a) žmonių grupė, susibūrusi tam tikram tikslui, ypač verslas, draugija ar asociacija;
- b) organizuota žmonių grupė, turinti tam tikrą tikslą, ypač verslo įmonė, vyriausybės departamentas ar labdaros organizacija (pagal Oksfordo anglų kalbos žodyną). Tyrimo vienetai – įmonių darbuotojai.

Šio mokslinio darbo tyrimo metodologijai sudaryti pasirinkti šie uždaviniai:

- 1) Pagrįsti tyrimo modelį remiantis tinkama moksline literatūra;
- 2) Pagrįsti tyrimui pasirinktus metodus remiantis atitinkama moksline literatūra;
- 3) Nustatyti tyrimui būtiną imtį;
- 4) Pagal naujausių susijusių mokslinių tyrimų pavyzdį, sudaryti apklausos klausimyną ir pagrįsti jo pasirinkimą;
- 5) Paruošti bandomosios apklausos anketą ir ją išbandyti;
- 6) Sudaryti galutinę anketą.

2 paveikslas. Tyrimo schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Paveiksle Nr. 2 pavaizduota tyrimo, skirto nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo (darbuotojų gerovės) skirtumus hierarchinėse bei holakratinėse organizacijose schema. Paveiksle išskiriama bei atvaizduojama tyrimo eiga - atliekamų žingsnių ir etapų seka.

Remiantis šiam tyrimui paruošta mokslinės literatūros analize, parengtas tyrimo modelis, kurį sudaro:

- penki nepriklausomi kintamieji:
 - Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas;
 - Kontrolė;
 - Lyderystės poreikis;
 - Įgalinimas;
 - Poreikis savirealizacijai
- du priklausomi kintamieji:
 - Pasitenkinimas darbu;
 - Darbuotojų įsitraukimas.

Kartu abu priklausomi kintamieji suprantami kaip darbuotojų gerovė, kaip yra įrodyta mokslinės literatūros analizės dalyje.

Mokslinės literatūros, kurioje nagrinėjama darbuotojų gerovė, analizė atskleidė, kaip holakratinės organizacijos organizuoja vidinių procesų valdymą.

Zhang ir Chen (2010 ir 2013) tyrimai parodė, kad, kai darbuotojai jaučiasi savarankiškai ir turi sprendimų priėmimo teisę bei realią galią savo pareigose, jie jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir motyvaciją. Kita vertus, kai sprendimų priėmimo galia yra pernelyg centralizuota arba apribota, darbuotojai gali jaustis neįsitraukę, nusivylę ir nuvertinti (Smith ir Johnson, 2018). Anderson ir Johnson (2017) tyrimo metu nustatyta, kad autonomija darbe teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai, o darbo sudėtingumas - neigiamai. Tai rodo, kad kai darbuotojai gali laisvai priimti sprendimus ir kontroliuoti savo darbą, labiau tikėtina, kad jie bus patenkinti savo darbu ir įsipareigoję organizacijai. Suteikdamos darbuotojams daugiau savarankiškumo ir galimybės kontroliuoti savo darbą, organizacijos gali padėti skatinti pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir motyvaciją (Ng ir Sorensen, 2008). Todėl formuojama hipotezė, jog:

H1: *Tinkamas sprendimų priėmimo teisių paskirstymas įmonėje teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.*

Ši hipotezė teigia, kad jei įmonė tinkamai paskirsto sprendimų priėmimo teises darbuotojams, tai lems didesnę pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir motyvaciją, o tai savo ruožtu gali teigiamai veikti bendrą darbuotojų gerovę.

Parker (2014) ir kiti analizuojami šaltiniai teigia, jog kontrolės paskirstymas įmonėje taip pat gali turėti didelės įtakos pasitenkinimui darbu. Ankstesni tyrimai parodė, kad kai darbuotojai jaučia, jog gali kontroliuoti savo darbą ir aplinką, jie labiau pasitenkina darbu, labiau įsitraukia ir apskritai jaučiasi geriau. Belogolovsky ir Bamberger (2014) nustatė, kad pasidalijamasis vadovavimas, kuris apima didesnę kontrolės paskirstymą, skatina inovacijas ir teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Tai leidžia daryti prielaidą, kad kai darbuotojai turi galimybę dalyvauti priimančioms sprendimams ir jiems suteikiama teisė imtis lyderio vaidmenį, jie patiria didesnę pasitenkinimą darbu.

Be to, De Spiegelaere ir kiti (2014) nustatė, kad didesnė darbuotojų savikontrolė ir dalyvavimas priimančioms sprendimams teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Apskritai šiuose tyrimuose pateikta svarių empirinių įrodymų, patvirtinančių hipotezę, kad didesnis kontrolės pasiskirstymas įmonėje daro teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu.

H2: *Didesnis kontrolės paskirstymas įmonėje teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.*

Veiksmingas vadovavimas darbuotojams teikia jiems naudingus patarimus, paramą ir nurodymus, kuria teigiamą darbo aplinką ir skatina pasitenkinimą darbu (Judge ir Piccolo, 2014). Daugybė akademikų pripažintų mokslinių tyrimų darbų pateikia įrodymų, patvirtinančių hipotezę, kad veiksmingas vadovavimas turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, Judge ir Piccolo (2014) atliko 99 tyrimų metaanalizę ir nustatė stiprų teigiamą ryšį tarp vadovavimo efektyvumo ir pasitenkinimo darbu. Jų išvados atskleidė, kad darbuotojai yra linkę jausti didesnę pasitenkinimą darbu, jei mano, kad jų vadovai efektyviai atlieka savo funkcijas.

Be to, Huang ir kiti (2016) atliko tyrimą viešbučių sektoriuje ir nustatė, kad transformacinis vadovavimas, kuriam būdingas įkvėpiančias ir palaikantis elgesys, reikšmingai prognozuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Jų atliktas tyrimas parodė, kad kai darbuotojai suvokia savo vadovus kaip veiksmingai teikiančius vadovavimą, paramą ir įkvėpimą, tai lemia didesnę pasitenkinimą darbu lygį.

Nors ir holokratinis verslo procesų valdymo principas remiasi verslo valdymu be vadovų ir bendrai eliminuoja hierarchinę pareigybių struktūrą, šiame moksliniame darbe bus tirama, ar poreikis lyderystei yra nuolatinis ir universaliai pritaikomas:

H3: Efektyvaus vadovavimo buvimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Seibert, Wang, ir Courtright (2011) teigia, jog darbuotojų įgalinimas - tai įgaliojimų, savarankiškumo ir sprendimų priėmimo galios suteikimas darbuotojams, kad jie galėtų prisiimti atsakomybę už savo darbą ir prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Pripažintuose mokslinių tyrimų darbuose pateikiama daug įrodymų, patvirtinančių, kad darbuotojų įgalinimas turi teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, Ertürk, Çolakoglu ir Arslan (2021) atliko esminį psichologinio įgalinimo tyrimą ir nustatė stiprų teigiamą ryšį tarp įgalinimo ir pasitenkinimo darbu. Tyrime pabrėžta, kad kai darbuotojai jaučiasi įgalinti, jie patiria didesnę pasitenkinimą darbu dėl didesnio savarankiškumo, saviveiksmingumo ir darbo prasmingumo.

Be to, Laschinger ir kiti (2014) atliko 37 tyrimų metaanalizę ir nustatė nuoseklų teigiamą struktūrinio įgalinimo ir pasitenkinimo darbu ryšį įvairiose profesinėse aplinkose. Jų tyrime pabrėžta, kad kai darbuotojams suteikiamos augimo, savarankiškumo ir dalyvavimo priimančios sprendimus galimybės, jie dažniau jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

H4: Darbuotojų įgalinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

Asmeninė savirealizacija reiškia savo potencialo realizavimą ir asmeninių tikslų bei siekių įgyvendinimą. Kai darbuotojai turi galimybę patirti savirealizaciją darbe, tai gali turėti neigiamos įtakos jų pasitenkinimui darbu (Barrick, Mount ir Judge, 2001). Wrzesniewski ir Dutton (2020) pateikia, kad kai darbuotojai, siekdami suderinti savo darbą su pagrindinėmis vertybėmis ir asmeniniu identitetu, įsitraukia į savirealizacijos elgesį, tai lemia didesnę pasitenkinimą darbu. Jų tyrime pabrėžiama, kad savirealizacijos patirtis, įgyta kuriant darbą, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Be to, Hakanen ir kiti (2018) tyrė įsitraukimo į darbą, kuris apima savirealizacijos ir asmeninio pasitenkinimo darbe jausmo patyrimą, vaidmenį. Jų tyrimas atskleidė, kad aukštesnis įsitraukimo į darbą lygis yra susijęs su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tyrime pabrėžta, kad pasitenkinimui darbu didinti svarbu jausti įsitraukimą ir realizuoti savo potencialą darbe.

H5: *Savirealizacijos darbe patirtis teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.*

Naujausiuose pastarųjų kelerių metų mokslinių tyrimų darbuose pateikiama svarių įrodymų, patvirtinančių hipotezę, kad didesnis pasitenkinimas darbu turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Pavyzdžiui, Christian ir kiti (2020) nurodo, jog yra stiprus teigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo. Išvados atskleidė, kad kai darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu, jie dažniau įsitraukia į darbą, demonstruoja didesnę atsidavimą, energingumą ir įsitraukimą. Be to, Harter ir kiti (2021) atliko didelės apimties tyrimą įvairiose organizacijose ir pramonės šakose. Jų tyrime pabrėžtas teigiamas pasitenkinimo darbu ir darbuotojų įsitraukimo ryšys. Jie nustatė, kad darbuotojai, kurie nurodė aukštesnę pasitenkinimo darbu lygį, buvo labiau linkę įsitraukti, o tai lėmė geresnius veiklos rezultatus ir organizacijos sėkmę. Siekiant atskleisti pasitenkinimo darbu poveikį darbuotojų įsitraukimui yra tikrinama hipotezė:

H6: *Didesnis pasitenkinimas darbu teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.*

2.2. Tyrimo metodologijos pasirinkimas

Egzistuoja kelios populiarios mokslinių tyrimų filosofijos, kurių kiekviena turi savo prielaidas ir metodus. Vienos iš dažniausiai naudojamų mokslinių tyrimų filosofijų yra pozityvizmas, interpretivizmas, realizmas, konstruktyvizmas bei pragmatizmas.

Pasak Elmes, Kantowitz ir Roediger (2011), pozityvizmas numato, kad egzistuoja objektyvi tikrovė, kurią galima stebėti ir matuoti, o moksliniai tyrimai turėtų būti grindžiami empiriniais stebėjimais ir kiekybiniu vertinimu. Pozityvistai siekia nustatyti priežastinius ryšius tarp kintamųjų ir dažnai naudoja statistinę analizę hipotezėms patikrinti.

P. Schwartz-Shea ir Dvora Yanow (2014) interpretivizmą pateikia kaip filosofiją, kuri numato, kad tikrovė yra subjektyvi ir kad moksliniai tyrimai turėtų būti grindžiami žmogaus patirties supratimu ir interpretacija. Interpretatoriai daugiausia dėmesio skiria žmogaus elgesio prasmės ir reikšmės supratimui ir dažnai naudoja kokybinius metodus, pavyzdžiui, interviu.

Realizmo filosofija teigia, kad tikrovė egzistuoja nepriklausomai nuo mūsų suvokimo, tačiau ji yra sudėtinga ir sunkiai suprantama (Pawson ir Tilley, 2014). Realistai siekia suprasti pagrindinius mechanizmus, dėl kurių atsiranda stebimi reiškiniai, ir dažnai naudoja kiekybinius ir kokybinius metodus teoriniams modeliams kurti.

Konstruktivizmo filosofijos šalininkai pristato, kad žinias konstruoja žmonės ir kad moksliniai tyrimai turėtų būti orientuoti į tai, kaip žmonės konstruoja prasmę ir supratimą (Charmaz, 2014). Konstruktyvistai siekia suprasti procesus, kurių metu žmonės kuria žinias ir įsitikinimus, ir dažnai taiko kokybinius metodus, pavyzdžiui, interviu ir stebėjimą.

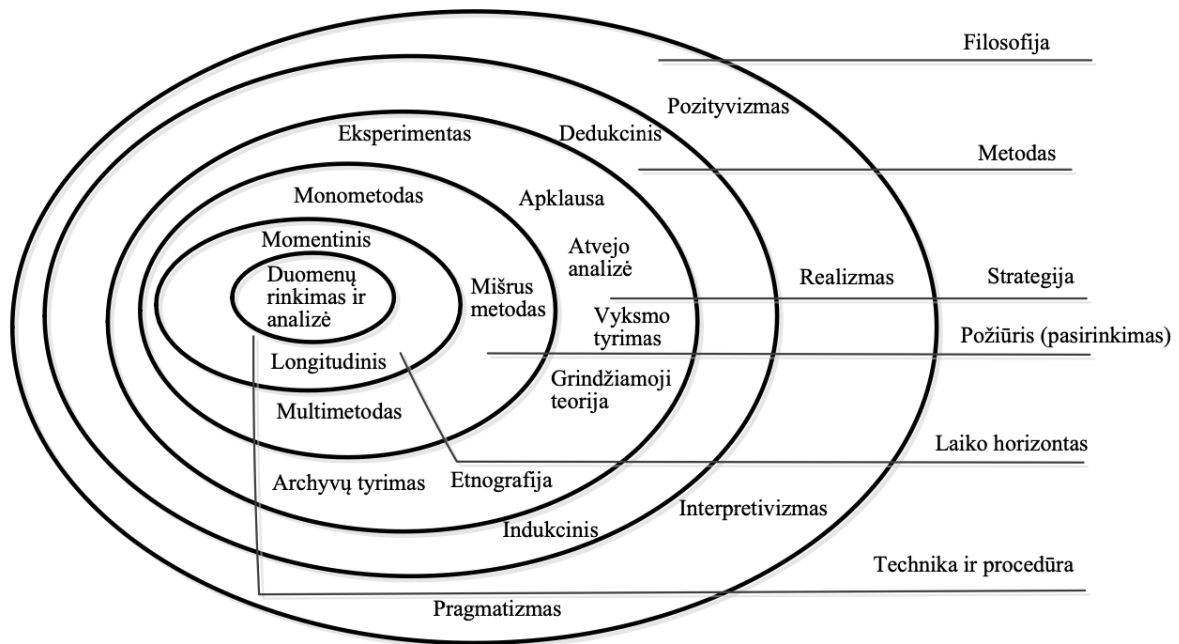
H. Joas (1993) pragmatizmo filosofija nurodo, kad žinios yra socialiai konstruojamos ir kad moksliniai tyrimai turėtų būti orientuoti į praktinių problemų sprendimą. Pragmatikai siekia kurti teorijas ir metodus, kurie būtų naudingi sprendžiant realias problemas, ir dažnai naudoja kokybinius ir kiekybinius metodus.

Tai tik kelios populiariausios mokslinių tyrimų filosofijos, o tyrėjai dažnai derina arba pritaiko šias filosofijas, kad jos atitiktų jų konkrečius mokslinių tyrimų klausimus ir kontekstą.

Tyrimas bus atliekamas pagal pozityvistinę mokslinių tyrimų filosofiją, kadangi pozityvistiniai tyrimo metodai yra pripažinti prasmingais atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus, nes jie leidžia nustatyti objektyvius ir kiekybiškai įvertinamus pasitenkinimo darbu rodiklius, kuriuos galima statistiškai analizuoti, siekiant nustatyti tendencijas ir dėsningumus (Dormann ir Zapf, 2001). Taikant šį metodą galima lengviau palyginti skirtingas grupes, pavyzdžiui, skirtingų pramonės šakų ar demografinių kategorijų darbuotojus, ir nustatyti veiksnius, kurie didina arba mažina pasitenkinimą darbu. Be to, taikant pozityvistinius metodus galima gauti apibendrinančių išvadų, kurias galima taikyti kitoms gyventojų grupėms, o tai gali būti naudinga organizacijoms, siekiančioms didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tačiau svarbu atsižvelgti į pozityvistinių metodų trūkumus, pavyzdžiui, galimą pernelyg didelį supaprastinimą arba subjektyvios patirties ignoravimą, ir neįtraukiamos alternatyvios metodikas, pavyzdžiui, kokybiniai tyrimai, kurie galėtų pasitarnauti suprasti darbuotojų pasitenkinimą darbu visapusiškai (Judge ir kiti, 2010).

Tyrimas toliau konstruojamas pagal Saunders, Lewis ir Thornhill (2007) leidinyje “Research methods for business students” pristatytą *tyrimų svogūną* (angl. research onion):

3 paveikslas. Tyrimų svogūnas (angl. research onion) pagal Saunders ir kitus (2007).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Saunders ir kt. (2007)

1. Tyrimo metodas pasirinktas **dedukcinis**, kadangi jis taikomas siekiant patikrinti hipotezę apie pasitenkinimo darbu ir tokių veiksnių, kaip darbo savivalda, įgalinimas ir kontrolė, ryšį. Indukcinis metodas šiam tyrimui nebus taikomas, kadangi tyrimo tikslas nėra remiantis surinktais duomenimis sukurti pasitenkinimo darbu teoriją arba modelį.
2. Tyrimo strategijai pasirinkta finansų ir verslo konsultacijų veikla užsiimančių įmonių **darbuotojų apklausa**, kadangi siekiama analizuoti kiekybinius duomenis iš didelės darbuotojų imties. Atvejo tyrimu pagrįsta strategija atmetama, kadangi šiuo darbu nesiekama išsamiai suprasti mažesnės darbuotojų grupės (pvz. vienos įmonės darbuotojų) patirtį ir suvokimą.
3. Duomenų rinkimo metodai yra **kiekybiniai** - pildomas sudarytas klausimynas. **Imties** atrankos strategija yra **netikimybinė**. Netikimybinės imties strategija yra tikslinga, kadangi tyrimo tikslas yra ištirti konkrečios darbuotojų grupės patirtį ir suvokimą (finansų įstaigų ir verslo konsultavimo įmonių darbuotojų).

4. Duomenų analizė pasirinkta **kiekybinė**, kadangi kiekybiniai duomenys gali būti analizuojami taikant statistinius metodus, o kokybiniai duomenys gali būti analizuojami taikant tokius metodus kaip teminė analizė ar diskurso analizė.
5. Laiko horizontas gali būti skerspjūvio arba išilginis. Šiam tyrimui atlikti pasirinktas **skerspjūvio** metodas, kadangi jis yra naudingas, kai siekiama surinkti duomenis tam tikru laiko momentu. Išilginis metodas dažniausiai taikomas siekiant stebėti pasitenkinimo darbu pokyčius laikui bėgant.

Analizuojant mokslinius straipsnius, buvo sudaryta anksčiau atliktų tyrimų naudojusių apklausas lentelė. Lentelėje matomi duomenys apie tyrimo autorių, metus, pavadinimą, tyrimo tikslą, imtį, tyrimo būdą ir rezultatus:

1 lentelė. *Mokslinių straipsnių sąvadas.*

Autoriai	Tyrimo pavadinimas	Tikslas	Imtis	Tyrimo būdas	Rezultatai
Lettice ir Palmer (2017)	"Job satisfaction among management consultants: A study of UK consulting firms."	Ištirti JK verslo konsultavimo sektoriaus konsultantų pasitenkinimo darbu lygius	331 verslo konsultantų	Struktūrinių lygčių modeliavimas	Konsultantai buvo labiausiai patenkinti savo darbo intelektualiniu iššūkiu, atliekamų užduočių įvairove ir savarankiškumu savo darbe. Tačiau tyrimas taip pat parodė, kad konsultantai buvo mažiausiai patenkinti savo atlyginimu, paaugstinimo perspektyvomis ir darbo saugumu.
Ayutthaya, ir Kaewkuek (2014)	"Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Study of Management Consultants in Thailand"	Ištirti ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų kaitos verslo konsultavimų įmonėje. Autoriai taip pat nagrinėjo kelių demografinių veiksnių poveikį pasitenkinimui darbu ir ketinimams keisti darbovietę.	255 verslo konsultacijų įmonės darbuotojų	Koreliacinė analizė	Tyrimo rezultatai parodė reikšmingą neigiamą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimų keistis. Be to, tyrimas parodė, kad ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimų keistis riboja darbo trukmė, amžius ir išsilavinimo lygis.
Chua ir Lee (2014)	"Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Public Accounting Firms: Evidence from Singapore"	Ištirti veiksnius, darančius įtaką Singapūro viešųjų apskaitos įmonių darbuotojų pasitenkinimui darbu. Tyrimo taip pat nagrinėtas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų ketinimų keisti darbo vietą.	305 buhalterinių apskaitininkų iš 7-ių skirtingų įmonių	Struktūrinių lygčių modeliavimas	Nustatyta, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, savarankiškumas darbe ir karjeros plėtros galimybės yra reikšmingi darbuotojų pasitenkinimą darbu prognozuojantys veiksniai. Tyrimo taip pat nustatytas neigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų ketinimų keisti darbą, o tai reiškia, kad labiau patenkinti savo darbu darbuotojai buvo mažiau linkę palikti dabartinį darbą.
Arslan-Ayaydin ir Alp, (2016).	"The Relationship between Work-Life Balance and Job Satisfaction:	Ištirti ryšį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei	350 skirtingų Turkijos bankų darbuotojai	Koreliacinė analizė	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra buvo teigiamai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu Turkijos bankų sektoriuje. Darbuotojai, kurie

	Evidence from the Turkish Banking Sector"	darbuotojų pasitenkinimo darbu Turkijos bankų sektoriuje.			suvokė geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, pranešė apie didesnę pasitenkinimą darbu.
Tsai ir Wu, (2016).	"Factors Affecting Job Satisfaction of Consultants in Taiwan"	Ištirti veiksnius, turinčius įtakos vadybos konsultantų Taivane pasitenkinimui darbu.	211 skirtingų verslo sričių konsultantų	Regresinė analizė	Tyrimas parodė, kad buvo keletas veiksnų, kurie turėjo įtakos vadybos konsultantų pasitenkinimui darbu Taivane, įskaitant darbo savarankiškumo lygį, karjeros plėtros galimybes, darbo reikalavimus ir tarpasmeninius santykius darbe.
Devi ir Shukla, (2017).	"Impact of job satisfaction on turnover intentions: An empirical study on management consultants in India"	Nustatyti veiksnius, turinčius įtakos vadybos konsultantų pasitenkinimui darbu, ir kaip tai paveikia jų ketinimą palikti dabartinį darbą.	300 skirtingų verslo sričių konsultantų	Koreliacinė analizė	Pasitenkinimas darbu turėjo didelę neigiamą įtaką įmonių apyvartos augimui o tai rodo, kad kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo mažesnis ketinimas palikti esamą darbą.
Chan ir Lu, (2018).	"The Impact of Organizational Support on Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Study of Financial Consultants in Hong Kong"	Ištirti organizacinės paramos poveikį finansinių konsultantų Honkonge pasitenkinimui darbu ir apyvartos ketinimais.	250 finansų įstaigose dirbančių konsultantų	Struktūrinių lygčių modeliavimas	Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacinė parama turėjo teigiamos įtakos finansų konsultantų pasitenkinimui darbu. Konkrečiai, tyrime nustatyta, kad tiek informacinė parama (t. y. prieiga prie informacijos ir išteklių), tiek pagalbinių paslaugų (t. y. praktinė pagalba ir patarimai) buvo teigiamai susiję su pasitenkinimu darbu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Šis anksčiau atliktų mokslinių tyrimų sąvadas sudarytas siekiant suteikti pagrindimą pasirenkamiems duomenų atrankos ir analizės metodams ir pagal juos sukurti bendrą metodiką. Pagal sąvade pateiktoje informaciją matoma, kad renkantis kiekybinį tyrimo metodą, dažniausiai naudojamas struktūrinių lygčių modeliavimas arba regresinė ar koreliacinė analizė.

2.3. Duomenų rinkimo būdas

Tyrimui atlikti pasirinktas anketinė apklausos metodas. Saunders ir kiti (2017) nurodo, kad vertinant darbuotojų gerovę apklausa, tai yra plačiausiai paplitęs tyrimo metodas, kadangi remiasi pirminiu duomenų šaltiniu - pačiais darbuotojais. Šis metodas taip pat naudingas tuo, jog tuo pačiu metu yra surenkami duomenys apie tiriamą objektą ar reiškinį, yra reprezentatyvus tyrimo galimybė, surenkami pagrindinių tyrimo kintamųjų dažnio duomenys, surenkama standartizuota informacija, nustatomi koreliaciniai tyrimo kintamųjų ryšiai, surinkta medžiaga nepriklauso nuo konteksto, patvirtina arba atmets hipotezes apie tiriamą populiaciją, daromi apibendrinimai (rezultatų generalizacija), duomenų statistinis apdorojimas. Šie apklausos charakteristikos bruožai atitinka pasirinktą pozityvistinį tyrimo metodą (Lysova ir kiti, 2018). Taip pat, apklausų rezultatų duomenų analizė galiausiai leidžia

pagrįstai vertini, koks vidinių verslo procesų organizavimo būdas leidžia pasiekti didesnę darbuotojų gerovę.

Saunders ir kiti (2017) teigia, kad apklausa gali padėti nustatyti konkrečias stipriąsias ir silpnąsias organizacijos sritis. Pavyzdžiui, apklausa gali atskleisti, kad holakratinė įmonių darbuotojai pasižymi aukštesniu savarankiškumo ir įgalinimo lygiu, o standartinės hierarchijos įmonių darbuotojai pasižymi didesniu kontrolės poreikiu arba visuotinai priimtinu sprendimų priėmimo valdymo procesu (Roth ir Mayrhofer, 2019).

Ranjit Kumar (2014) nurodo, kad informacijos gavimas pasitelkiant apklausas grindžiamas struktūruotų klausimų naudojimu tikslinei populiacijos imčiai. Apklausos respondentams dažniausiai užduodami įvairūs klausimai susiję su elgesiu, ketinimais, nuostatomis, sąmoningumu, motyvacija, demografinėmis bei gyvenimo būdo savybėmis. Egzistuoja 4 populiariausia apklausos rinkimo būdai: internetu, telefonu, akis į akį ar paštu. Internetinė apklausa yra pagrindinė apklausų vykdymo priemonė, kadangi administravimo kaštai yra mažesni, o duomenų rinkimo greitis yra spartesnis lyginant su kitais metodais, todėl pasirenkamas internetinis informacijos surinkimo būdas.

Tyrimo anketą sudaro keturios dalys:

1. Pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas (darbuotojų gerovės);
2. Verslo procesai;
3. Verslo procesų organizavimo formos identifikavimas (standartinės hierarchijos/holakratinė);
4. Demografiniai klausimai.

Respondentai į anketos klausimus atsako individualiai ir anonimiškai. Anketą sudaro tik uždaro tipo klausimai, kad respondentų atsakymus būtų lengva klasifikuoti, lyginti bei kiekybiškai išmatuoti. Pirmosios, antrosios ir trečiosios dalies klausimai atsakomi pagal 5-į balų Likerto skalę. John W. Creswell (2014) paaiškina, jog Likerto skalėje klausimyno respondentai nurodo tam tikrą sutikimo ar nesutikimo laipsnį su kiekvienu pateiktu teiginiu. Likerto skalės naudojimo privalumai - jos lankstumas, naudojimo paprastumas bei tai, kad Likerto skalės suteikia standartizuotą duomenų rinkimo formą, todėl lengviau palyginti skirtingų tyrimų ir populiacijų rezultatus. Kalbant apie šios skalės trūkumus, dažniausiai minima tai, jog Likerto skalėse paprastai pateikiamas ribotas atsakymų variantų skaičius ir gali atsirasti šališkumas (pvz.: Likerto skalės gali būti veikiamos atsakymų šališkumo, kai

respondentai gali būti linkę rinktis tam tikrus atsakymų variantus (pvz., rinktis vidurinį variantą, kad išvengtų pozicijos)).

Likerto skalėse, kurios paprastai naudojamos požiūriams ir nuomonėms vertinti, paprastai yra sudaro 5 ar 7 balų atsakymų variantus. Šiame tyrime, dėl sudėtingo ir išsamaus klausimyno pobūdžio, anketai sudaryti buvo pasirinkta 5 balų Likerto skalė.

Parengta anketa bus įkelta į internetinę apklausų platformą [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com). Elektroninė nuoroda į klausimyną bus skelbiama socialiniuose tinkluose, uždaruose teminiuose forumuose bei siunčiama asmeninėmis socialinių platformų žinutėmis.

2.4. Populiacija, imtis, atrankos būdas

Norint užtikrinti statistinį patikimumą ir rezultatų apibendrinamumą, moksliniuose tyrimuose labai svarbu nustatyti tinkamą apklausos imties dydį. Imties dydžio apskaičiavimas priklauso nuo keleto veiksnių, įskaitant pageidaujamą tikslumo lygį, patikimumo lygį, populiacijos dydį, tikėtiną efekto dydį ir taikomą statistinį metodą (Kadam, Borde ir Madas, 2010). Šio mokslinio darbo tyrimas bus atliekamas kaip skerspjūvio tyrimas (angl. *cross-sectional*), kadangi respondentų atsakymai bus renkami tik vieną kartą iš populiacijos imties.

Babbie (2016) nurodo, kad vienkartinis skerspjūvio informacijos rinkimas apklausų būdu plačiai naudojamas įvairiose tyrimų temose, dažniausiai visuomenės nuomonės ir socialinių mokslų, rinkodaros ir vartotojų nuomonės bei švietimo tyrimuose. Skerspjūvio analizė moksliniuose tyrimuose turi keletą privalumų. Tai veiksmingas ir ekonomiškai efektyvus metodas, leidžiantis tyrėjams rinkti duomenis apie įvairią populiaciją ar reiškinį konkrečiu laiko momentu. Toks trumpas populiacijos vaizdas leidžia ištirti sąsajas tarp kintamųjų, o tai didina rezultatų apibendrinamumą Bryman (2016). Tačiau svarbu atsižvelgti į apribojimus, pavyzdžiui, negalėjimą nustatyti priežastingumo ar nustatyti ryšių krypties. Nepaisant to, skerspjūvio analizė yra vertinga priemonė, padedanti kelti hipotezes ir įžvelgti populiacijos ar reiškinio ypatybes tam tikru momentu Burns ir Grove (2019).

Pasirinktas vienas iš netikimybinių atrankos metodų – tikslinė atranka (angl. *purposive/judgemental sampling*) (Creswell, 2014). Taikant šį metodą tyrėjai sąmoningai atranka dalyvius, kurie pasižymi tam tikromis charakteristikomis ar savybėmis, susijusiomis su tyrimo tikslais. Nustatant, kuriuos asmenis ar atvejus įtraukti į tyrimą, svarbus vaidmuo tenka tyrėjo sprendimui ir kompetencijai. Šio mokslinio darbo tyrimui atlikti pasirinkti visų amžiaus kategorijų, išsilavinimo, patirties bei užimamų pareigų darbuotojai iš Europos

Sajungoje veiklą vykdančių įvairaus verslo konsultavimo įmonių bei įvairių tipų finansų institucijų.

Tikslinė atranka paprastai taikoma, kai tyrėjai siekia nuodugnai suprasti tam tikrą reiškinį arba kai jie nori įtraukti asmenis, kurie turi unikalių požiūrio taškų ar patirties. Šis atrankos metodas leidžia tyrėjams sutelkti savo tyrimą į konkrečius atvejus, kurie greičiausiai suteiks gausių ir informatyvių duomenų tyrimo klausimams spręsti (Neuman, 2014).

Nustatant imties dydį taikytini du metodai – įvardijamos kitų autorių, atlikusių panašaus pobūdžio tyrimus, naudotos imtys bei apskaičiuojama pagal imties apskaičiavimo formules (Paniotto). Remiantis kitų autorių paslaugos teikimo aplinkos tyrimais sudaryta respondentų imties lentelė (1 lentelė, iš 2.2. poskyrio). Palyginus ankstesnių tyrimų imtis nustatyta, jog imčių diapazoną sudaro 211–350 respondentų, vidurkis yra apie 282 respondentai, standartinis nuokrypis 248 respondentai. Pagal šią informaciją galima teigti, kad imčių dydis pasiskirstęs vienodai - kategorijoje iki 500 respondentų.

Šiam tyrimui reikalingų respondentų skaičius nėra skaičiuojamas pagal Paniotto formulę, kadangi ji nėra tinkama šio tyrimo kontekste. Vienas iš šios formulės apribojimų yra tai, kad ji remiasi paprastosios atsitiktinės imties prielaida, kai kiekvienas populiacijos narys turi vienodą tikimybę būti atrinktas. Tikrovėje sudaryti tikrai atsitiktinę imtį gali būti sudėtinga, ypač tam tikrose populiacijose ar tyrimų aplinkoje. Be to, Paniotto formulėje daroma prielaida, kad atrinkti asmenys yra nepriklausomi, o tai gali netikti tam tikrais atvejais, kai egzistuoja priklausomybė ar grupavimas (Gordiienko-Mytrofanova, Pidchasov, Sauta ir Kobzieva (2018).

2.5. Anketos dizainas

2 lentelė. Konstruktyvų lentelė

<i>Konstruktas</i>	<i>Tiriamas požymis (dimensija)</i>	<i>Tiriamą požymį apibūdinančios charakteristikos</i>	<i>Adaptuota pagal</i>
1.1. Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	Sprendimo priėmimo teisių paskirstymo vertinimas	Esu patenkintas (-a) savo darbe turimu savarankiškumu ir sprendimų priėmimo įgaliojimais; Sprendimų priėmimo galia teisingai paskirstyta tarp įmonės suinteresuotųjų šalių; Turiu pakankamai įtakos priimančioms sprendimams įmonėje; Sprendimų priėmimo procesas yra skaidrus; Suinteresuotosios šalys gerai informuojamos apie priimamus sprendimus; Sprendimai priimami laiku ir veiksmingai įgyvendinami;	The Decision-Making Process Questionnaire (DMPQ)

		Sprendimų priėmimo procesas mano organizacijoje padeda pasiekti norimų įmonės rezultatų.	
1.2. Kontrolė	Kontrolės vertinimas	Manau, kad kontroliuoju savo atliekamą darbą; Dažnai nustatomi konkretūs mano komandos ir skyriaus tikslai; Dažnai vertinama šių tikslų įgyvendinimo pažanga; Dažnai atliekami korekciniai veiksmai, kuriais siekiama pašalinti nukrypimus nuo planuotų rezultatų; Dažnai lyginami faktiniai ir planuoti rezultatai; Tikslų įgyvendinimo pažangai stebėti dažnai naudojami pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI); Dažnai rengiami komandos ar skyriaus susirinkimai, kuriuose aptariama pažanga siekiant tikslų.	Locke (2015), Warr, Cook ir Wall, (2019)
1.3. Poreikis lyderystei	Lyderystės poreikio vertinimas	Manau, kad mano organizacijos tikslai ir strategijos yra gerai apibrėžti; Manau, kad organizacija turi aiškią kryptį ir kad kiekvienas supranta savo vaidmenį siekiant šios krypties; Manau, kad darbas organizacijoje yra sudėtingas ir reikalauja aktyvaus vadovavimo; Manau, kad organizacija sparčiai auga ir jai reikia aktyvaus vadovavimo, kad galėtų valdyti šį augimą; Manau, kad organizacijoje reikia vadovybės, kuri palaiko bendravimą ir bendradarbiavimą; Manau, kad organizacijos vadovybė veiksmingai valdo ir motyvuoja darbuotojus. Mano organizacijoje svarbu turėti stiprią vadovybę, galinčią priimti sudėtingus sprendimus	Judge ir kiti, (2018), Locke (2015)
1.4. Įgalinimas	Įgalinimo vertinimas	Mano įgūdžiai ir gebėjimai yra pilnai išnaudojami darbe; Esu patenkintas (-a) už savo darbą gaunamu pripažinimu; Manau, kad mano darbas daro teigiamą įtaką kitų žmonių gyvenimui; Esu patenkintas (-a) savo organizacijos teikiama parama ir ištekliais, kurie padeda man veiksmingai atlikti savo darbą; Man patogu rizikuoti savo darbe; Manau, kad mano nuomonė mano darbo vietoje yra išklausoma ir vertinama.	Avolio ir Zhu (2020), Cordes ir Dougherty (2020)
1.5. Savirealizacijos poreikis	Poreikio savirealizacijai vertinimas	Manau, kad įnešu prasmingą indėlį į savo organizaciją; Esu patenkintas (-a) tobulėjimo ir augimo galimybėmis savo organizacijoje; Manau, kad mano darbas atitinka mano vertybes ir įsitikinimus; Esu patenkintas savo santykiais su bendradarbiais; Manau, kad mano darbas suteikia asmeninio pasitenkinimo jausmą; Manau, kad mano darbas yra įdomus ir pilnas iššūkių.	Büssing ir Perrar (2019), Diener, Emmons, Larsen ir Griffin (2018)
1.6. Bendras pasitenkinimas darbu	Pasitenkinimo darbu vertinimas	Esu patenkintas savo darbu Esu patenkintas gaunamu darbo užmokesčiu ir išmokomis Esu patenkintas darbo sąlygomis ir aplinka, kurioje dirbu	Meyer Allen (2017)
1.7. Bendras darbuotojų įsitraukimas	Darbuotojų įsitraukimo vertinimas	Ryte atsikeliu su noru eiti į darbą; Darbe jaučiuosi kupinas jėgų; Galiu visą dieną entuziastingai dirbti; Didžiuojuosi savo atliekamu darbu; Mano darbas turi prasmę ir tikslą; Esu entuziastingai nusiteikęs dėl savo darbo; Laikas eina greitai, kai dirbu; Kai dirbu, pamirštu viską aplinkui; Kai dirbu, mane apima nerimas.	The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

2. Verso procesų valdymas	Verslo procesų valdymo vertinimas	Esu patenkintas savo organizacijos vidaus verslo procesais; Organizacijos verslo procesai teigiamai veikia mano pasitenkinimą darbu; Manau, kad organizacijos verslo procesai yra veiksmingi; Man lengva atlikti darbo užduotis dėl to, kaip organizuojami įmonės verslo procesai; Man lengva bendradarbiauti su kolegomis dėl to, kaip vykdomi organizacijos verslo procesai; Organizacijos verslo procesai atitinka mano darbo pareigas; Mano organizacijos verslo procesai padeda man asmeniškai augti ir tobulėti darbe.	Locke (2015).
3. Klausimai, skirti identifikuoti respondento įmonės tipą	Holakratinės/standartinės hierarchijos įmonės identifikavimas	Sprendimus visų pirma priima centrinė institucija arba grupė; Sprendimai priimami remiantis pareigybėmis arba hierarchija; Sprendimai priimami remiantis patirtimi ir žiniomis; Pareigybių pavadinimai ir vaidmenys yra aiškiai apibrėžti ir hierarchinio pobūdžio; Tikimasi, kad darbuotojai atlieka konkrečias užduotis ir laikysis iš anksto nustatytų procesų; Vaidmenys ir pareigos gali būti pritaikomi prie kintančių poreikių; Bendravimas daugiausia vyksta “iš viršaus į apačią”; Darbuotojai skatinami atvirai ir laisvai bendrauti tarpusavyje; Bendravimas yra atviras ir skaidrus; Veiklos valdymas grindžiamas individualiais pasiekimais ir tikslais; Veiklos procesų organizavimas yra hierarchinio pobūdžio; Veiklos valdymas yra bendradarbiavimu grįsto pobūdžio; Veiklos valdymas yra įtraukiamojo pobūdžio; Didelis dėmesys skiriamas hierarchijai ir struktūrai; Įmonėje vyrauja lankstus požiūris į darbą.	Saks ir Gruman (2014)

Sprendimų priėmimo teisių paskirstymo, kontrolės, poreikio lyderystei, įgalinimo, savirealizacijos, pasitenkinimo darbu, įsitraukimo konstruktai versti iš anglų kalbos ir adaptuoti klausimams darbuotojų gerovės tyrimo sritį. Respondentams klausimynas pateiktas anglų kalba.

2.6. Bandomasis anketos tyrimas

Bandomasis klausimyno tyrimas - tai nedidelės apimties tyrimas, atliekamas prieš didesnę apklausą, siekiant patikrinti klausimyno tinkamumą, pagrįstumą ir patikimumą (Collins, (2003). Bandomoji apklausa paprastai atliekama su nedidele dalyvių, panašių į tikslinę grupę, imtimi, o jos rezultatai naudojami klausimynui koreguoti prieš atliekant didesnę apklausą. Pagrindiniai bandomosios anketinės apklausos tikslai yra šie:

1. Patikrinti klausimyno pagrįstumą: bandomoji apklausa padeda nustatyti visus neaiškius ar dviprasmiškus klausimus ir įsitikinti, kad klausimai matuoja tai, ką jie turi matuoti;

2. Patikrinti klausimyno patikimumą: bandomoji apklausa padeda nustatyti bet kokias klausimyno patikimumo problemas, pavyzdžiui, nuolat klaidingai suprantamus klausimus;
3. Patikrinti apklausos įgyvendinamumą: bandomoji apklausa padeda nustatyti bet kokias logistines apklausos vykdymo problemas, pavyzdžiui, apklausos formos ar laiko problemas;
4. Užtikrinti, kad apklausa būtų tinkama kultūriniu požiūriu: Bandomoji apklausa gali padėti nustatyti kultūrinės ar kalbines kliūtis, trukdančias suprasti klausimus (Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer ir Tourangeau, 2009).

Šio tyrimo bandomosios apklausos pagrindinis tikslas yra eliminuoti galimas klausimyno problemas, t.y. patikrinti klausimų turinį, formuluotes, seką, formą ir išdėstymą. Bandomajam tyrimui respondentai atrinkti iš tų pačių įmonių tipų - verslo konsultacijų įmonė arba bet kokio tipo finansų įstaiga.

Bandomosios apklausos respondentų skaičius gali skirtis, tačiau paprastai jų imtis būna mažesnė nei pagrindinės apklausos. Pasak Collins (2013), bandomąjį tyrimą turėtų atlikti ne mažiau kaip 20-30 respondentų, nors kituose šaltiniuose teigiama, kad gali pakakti 10-15 respondentų imties (Dillman, Smyth ir Christian, 2014). Tikslus bandomojo tyrimo imties dydis gali priklausyti nuo tokių veiksnių kaip klausimyno sudėtingumas, tikslinės populiacijos dydis ir tyrimui turimi ištekliai. Šio mokslinio tyrimo bandomojo klausimyno respondentų skaičius yra 29. 10 respondentų iš holakratinio verslo procesų organizavimo tipo įmonės, kuri specializuojasi teisinių verslo procesų konsultavimo sektoriuje ir 19 respondentų iš standartinės hierarchinės struktūros finansų įstaigos.

Atlikus bandomąjį anketos tyrimą atlikti nežymus klausimyno tobulinimai pagal respondentų išsakytas pastabas bei pasiūlymus.

2.7. Anketos duomenų analizės metodai

Respondentams užpildžius apklausas, duomenims atliekama apklausos rezultatų analizė. Gauti duomenys apdorojami naudojant kompiuterinių programų paketus IBM SPSS (29 versija) ir SMART PLS (4 versija). Nagrinėjant tyrimo duomenis yra naudojami šie duomenų analizės metodai:

- Kolmogorov-Smirnov bei Shapiro-Wilk testai duomenų atitikimo normaliajam skirstiniui patikrinti;
- Aprašomoji statistika nagrinėti respondentus, patirtį bei vertinimus;
- Cronbacho Alpha skalių patikimumo analizė;
- Gautų rezultatų vidurkių palyginimas įvertinanti respondentų demografinės charakteristikos, jų patirties ir jos vertinimos skirtumus;
- Struktūrinių lygčių modeliavimas siekiant tirti kintamųjų santykius.

2.8. Tyrimo eiga

Tam, kad surinkti šio mokslinio darbo tyrimui reikalingus respondentų atsakymus, klausimynas 2023 Balandžio 24 d. buvo į internetinę apklausų platformą surveymonkey.com. Nuorodos į apklausą patalpintos šiose internetinėse socialinėse platformose:

1. **LinkedIn** grupėse: „Finance & Banking, Fintech, Regtech Professionals Worldwide“, „Business Consulting Professionals - Sentinel International“, „IT & Transformation in Accounting, Finance, Bank (Largest Professional Information technology group)“, „Finance Plus: Private Equity, Venture Capital and M&A News“, „Trade Finance“, „Harvard Business Review Discussion Group“, „Leadership Think Tank“, „Microsoft Excel Users“, „Accounting | Finance | Professionals“, „Brain Expansion Group“, „Sales Leadership Forum (CSO / VP / Executives / Management / Enablement)“, „Power BI“, „Finance Club“, „Lean Group“, „Research, Methodology, and Statistics in Higher Education“, „The Sparks Foundation Network“, „Chief Financial Officer (CFO) Network“, „Business Control | FP&A | Management Accounting | Finance Partner | Forecasting | Budgeting | CIMA“, „FinTech, Digital Finance, Banking, Payments, Investments, Lending, Financing, Trading, DeFi“, „Jobs & Career: Banking, Accounting, Finance, Insurance, Audit. Risk, Compliance (Largest group)“, „GENCFO | World's #1 Finance Leadership Community“, „Finance/Accounting Consultants Group“, „Trade Finance Forum“, „Bank and Finance Technology - FinTech Banking Systems Financial Executives“, „Business Management Consultancy“, „Intelenet Global Services (Consulting/Techno Business)“, „Audit & Finance Careers Network (AFCN): IIA/ACA/FCA/ACCA/FCCA/CPA/CA, Risk, Tax & Compliance jobs“, „Global Business Consulting Services (GBCS)“, „Business Solutions - Enterprise Training , Staffing Services & IT Consulting“, „Consultants Network | Part of Consultancy.org“, „INSURANCE CONSULTANCY“, „Holacracy

(Groupe Officiel Francophone)“, „Holacracy“, „European Holacracy Practitioners“, „Holacracy Praxis Community (D-A-CH)“, „Holacracy in the UK“, „Holakracja Polska (Holacracy Poland)“, „Self Management & Holacracy Italia“, „New Ways of Working Switzerland“, „Leadership, New Work & Business Transformation“;

- 2. HolacracyOne** uždaramame forume, jungiančiame holakratinio verslo procesų valdymo modelio ekspertus bei kitus besidominčius.

Nuoroda į apklausa taip pat buvo pasidalinta su draugais bei giminaičiais, kurie apklausos atlikimo metu dirbo finansų įstaigose ar verslo konsultacijų įmonėse.

Nuoroda į klausimyną buvo aktyvi pildymui iki 2023 gegužės 20 d. Iš viso buvo gauta 418 pilnai užpildytų apklausos anketų respondentų. 241 respondentas apklausos atlikimo metu buvo įdarbintas standartinės hierarchijos verslo procesų organizavimo įmonėje ir 177 - holakratinėse įmonėse. 241 respondentas iš standartinės hierarchijos įmonių sudaro 57,7% respondentų ir 177 respondentai iš holakratinių įmonių sudaro 42,3% visų apklausoje dalyvavusių asmenų. Nepilnai užpildytų anketų nepasitaikė, kadangi panaudota papildoma surveymonkey.com funkcija, nustatanti visus klausimus kaip būtinus atsakyti pildant apklausą.

3. Empirinių rezultatų analizė

3.1. Respondentų demografinė charakteristika

Apklaustos rezultatai pirmiausia analizuojami pagal tyrime dalyvavusių respondentų demografinius duomenis. Visų 418 tyrime dalyvavusių respondentų duomenys nagrinėjami pagal lyties, amžiaus, išsilavinimo, pareigybinių lygių, dabartinėje darbovietėje išdirbto laiko bei organizacijos tipo charakteristikas.

3 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Grupė	Demografinė charakteristika	Respondentai	%
Lytis	Moteris	231	55,30
	Vyras	187	44,70
Amžius	18-24	26	6,22
	25-34	92	22,01
	35-44	105	25,12
	45-54	114	27,27
	55-64	70	16,75
	65 ir daugiau	11	2,63
Išsilavinimas	Vidurinis	45	10,77
	Aukštasis neuniversitetinis laipsnis	41	9,81
	Bakalauro laipsnis	169	40,43
	Magistro laipsnis	143	34,21
	Daktaro laipsnis	20	4,78
Pareigybinis lygis	Jaunesnysis darbuotojas	94	22,49
	Vidurinio lygio darbuotojas	39	9,33
	Vyresniojo lygio darbuotojas	91	21,77
	Vadybininkas	117	27,99
	Vadovas	77	18,42
Įmonėje išdirbtas laikas	Mažiau nei 1 metai	54	12,92
	1-2 metai	114	27,27
	3-5 metai	121	28,95
	6-10 metų	68	16,27
	11-15 metų	44	10,53
	Daugiau nei 15 metų	17	4,07
Įmonės tipas	Standartinės hierarchijos	241	57,7
	Holakratinė	177	42,3

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Respondentų demografinė charakteristika vaizduojama 3 lentelėje. Pagal surinktus duomenis matoma, jog moterų, užpildžiusių apklausą buvo 55,3%, o vyrų 44,7%. Pasak Dillman, Smyth ir Christian 2014 m. atlikto tyrimo, socialinių tyrimų apklausų internetu, telefonu, paštu ir mišriais būdais metu dažniau atsako moterys nei vyrai, kadangi yra labiau linkusios skirti reikšti nuomonę ir dalintis patirtimi. Taigi, didesnė moterų respondenčių dalis yra priimtina ir neindikuoja nereprezentatyvios imties.

Respondentų amžiaus charakteristika paskirstyta į šešias kategorijas. 6,22% visų respondentų yra 18-24 metų kategorijoje, 22,01% yra 25-34 metų amžiaus kategorijoje, 25,12% yra 35-44 amžiaus kategorijoje, 27,27% yra 45-54 metų amžiaus kategorijoje, 16,75% yra 55-64 metų amžiaus kategorijoje ir 2,63% yra 65 ir daugiau metų kategorijoje. Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (144 respondentų) yra 45-54 metų kategorijoje, o mažiausia dalis yra 65 ir daugiau metų kategorijoje (11 respondentų).

Pagal lentelės nr. 3 pateikiamus duomenis, didžioji dauguma respondentų turi bakalauro laipsnį (40,43%), o mažiausioji dalis respondentų (20) turėjo mokslų daktaro laipsnį (4,78%). Tik vidurinį išsilavinimą buvo įgiję 10,77% apklaustųjų, profesinį bakalauro laipsnį 9,81%, o magistro laipsnį 34,21% tyrime dalyvavusių respondentų.

Tyrime dalyvavo 94 jaunesnieji įvairių organizacijų darbuotojai (22,49%), 39 vidurinio lygio darbuotojai (9,33%), 91 vyresniojo lygio darbuotojai (21,77%), 117 vadybininkų (27,99%) bei 77 aukščiausiojo lygio vadovai, kurie sudaro 18,42% visų tyrime dalyvavusių respondentų.

Taip pat, demografinės charakteristikos klausimų skiltyje pateiktas klausimas apie dabartinėje respondentų darbovietėje išdirbtą laiką. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių asmenų dabartinėje darbovietėje dirba 3-5 metus (28,95%) ir 1-2 metus (27,27%). Kiti: 54 respondentai dirba organizacijoje mažiau nei metus (12,92%), 68 dirba 6-10 metų (16,27%), 44 dirba 11-15 metų (10,53%) ir daugiau nei 15 metų toje pačioje organizacijoje yra išdirbę 17 respondentų.

Vienas iš svarbiausių demografinės charakteristikos klausimų yra apie įmonės, kurioje dirba respondentai, tipą. 241 respondentas atsakė, jog įmonė, kuriai atstovauja, priklauso standartiniam hierarchinio modelio verslo procesų organizavimo principui, o likę 177 respondentai dirba holakratinio verslo procesų valdymo tipo įmonėse.

3.2. Aprašomoji statistika ir tyrimo modelio patikimumo rodikliai

Norint patikrinti tyrimui atlikti sudaryto klausimyno patikimumą, klausimynas yra vertinamas pagal Cronbacho Alpha koeficientą. Cronbacho Alpha yra vidinio nuoseklumo patikimumo matas, paprastai naudojamas tyrimuose skalės ar susijusių elementų rinkinio patikimumui įvertinti. Ji kiekybiškai parodo, koku mastu klausimyno ar testo elementai matuoja tą patį pagrindinį konstruktą. Cronbacho Alpha svyruoja nuo 0 iki 1, kai didesnė reikšmė rodo didesnę vidinio nuoseklumo patikimumą. Vertė, artima 1, rodo, kad skalės elementai yra labai susiję ir nuosekliai matuoja tą patį konstruktą (Raykov, 2020).

Pasak Gadermann, Guhn ir Zumbo (2012), kad skalė būtų laikoma tinkama tyrimams, Cronbacho alfa reikšmė turi siekti 0,60, tačiau tik nuo 0,70 skalę galima būtų laikyti suderinta ir atliekant mokslinius tyrimus priimtina, kad reikšmė būtų didesnė nei 0,70 ($\alpha > 0.70$).

4 lentelė. Tyrimo skalių Cronbacho alfa reikšmės

Skalės pavadinimas	Cronbach's alfa reikšmė (hierarchinės)	Cronbach's alfa reikšmė (holakratinės)	Klausimų skaičius
1.1. Sprendimo priėmimo teisių pasiskirstymas	0,84	0,86	6
1.2. Kontrolė	0,69	0,73	7
1.3. Poreikis lyderystei	0,84	0,94	8
1.4. Įgalinimas	0,81	0,79	7
1.5. Savirealizacijos poreikis	0,77	0,83	6
1.6. Bendras pasitenkinimas darbu	0,85	0,91	3
1.7. Bendras darbuotojų įsitraukimas	0,83	0,92	7
2. Verso procesai	0,82	0,91	7
3. Įmonės tipo identifikavimas	0,88	0,89	8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagal lentelėje nr. 4 pateiktus duomenis, panaudotų skalių vidinis suderinamumas pagal Cronbach's alfa koeficientą yra aukštesnis už 0,70 ir visos skalės yra tinkamos atlikti mokslinį tyrimą.

5 lentelė. Skalių duomenų pasiskirstymo normalumas, vidurkis, standartinis nuokrypis, išskirtys

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Išskirtys
	Statistika	df	Sig	Statistika	df	Sig			
1.1. Sprendimo priėmimo teisių pasiskirstymas	0,125	418	0,000	1,125	418	0,000	5,546	1,125	Taip
1.2. Kontrolė	0,090	418	0,000	1,153	418	0,000	5,265	1,153	Ne
1.3. Poreikis lyderystei	0,123	418	0,000	1,321	418	0,000	5,468	1,321	Ne
1.4. Įgalinimas	0,117	418	0,000	1,425	418	0,000	5,354	1,425	Taip
1.5. Savirealizacijos poreikis	0,129	418	0,000	1,416	418	0,000	5,127	1,416	Taip
1.6. Bendras pasitenkinimas darbu	0,121	418	0,000	1,605	418	0,000	4,978	1,605	Ne
1.7. Bendras darbuotojų įsitraukimas	0,141	418	0,000	1,420	418	0,000	5,474	1,420	Taip
2. Verso procesai	0,144	418	0,000	1,378	418	0,000	5,481	1,378	Taip
3. Įmonės tipo identifikavimas	0,110	418	0,000	1,805	418	0,000	4,175	1,805	Ne

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Remiantis Kolmogorov-Smirnov kriterijumi, $p < 0,001$ rodo, kad skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo skirstinio. Vertinant Shapiro-Wilk testo gautus rezultatus, matoma, jog rezultatas nėra artimas 1, todėl daroma išvada, kad skirstinys pakankamai nutolęs nuo normaliojo skirstinio. Daugumoje iš naudojamų skalių yra išskirčių, t.y. kai respondantai pasirinko itin neigiamą vertinimą atsakydami į dalį klausimų, tačiau tų išskirčių kiekis nėra didelis, jų pašalinimas reikšmingai nepakeistų rezultato, todėl šios išskirtys yra paliekamos, t.y. nėra pašalinamos.

Lentelėje nr. 5. pateikti duomenys parodo, kad kintamųjų standartiniai nuokrypiai yra dideli, todėl yra pakankamai informatyvūs ir tinkami faktorinei analizei atlikti.

Norit nustatyti respondentų darbuotojų gerovės pagal įvairias demografines charakteristikas skirtumus, atliekamos dvi kryžminės tabuliacijos (angl. *cross-tabulations*). Tuo pačiu vertinama, ar pasirinkta metodika atitinka metodo taikymo prielaidas bei kurios tabuliacijos yra statistiškai reikšmingos. Tuo tikslu buvo atliekamas Chi kvadrato (angl. *Chi-Square*) testas.

6 lentelė. *Chi kvadrato skaičiavimo p reikšmės pagal hierarchinių struktūrų įmonės darbuotojų duomenis (Asymp. Sig. (2-sided)). Hierarchinės organizacijos*

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Užimamos pareigos	Išdirbtas laikas
Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	0,126	0,043	0,092	0,032	0,077
Kontrolė	0,005	0,123	0,003	0,009	0,097
Lyderystės poreikis	0,321	0,000	0,115	0,552	0,098
Igalinimas	0,213	0,074	0,044	0,452	0,041
Poreikis savirealizacijai	0,552	0,000	0,005	0,341	0,428
Išitraukimas	0,005	0,015	0,111	0,000	0,039
Bendras pasitenkinimas darbu	0,018	0,000	0,000	0,023	0,034

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

7 lentelė. Chi kvadrato skaičiavimo p reikšmės pagal holakratinių įmonių darbuotojų duomenis (Asymp. Sig. (2-sided)). Holakratinės organizacijos.

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Užimamos pareigos	Išdirbtas laikas
Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	0,146	0,023	0,092	0,032	0,065
Kontrolė	0,002	0,234	0,003	0,010	0,097
Lyderystės poreikis	0,331	0,030	0,115	0,552	0,098
Igalinimas	0,213	0,074	0,044	0,472	0,041
Poreikis savirealizacijai	0,582	0,000	0,005	0,341	0,454
Išitraukimas	0,006	0,020	0,131	0,000	0,030
Bendras pasitenkinimas darbu	0,018	0,000	0,004	0,035	0,032

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

6 ir 7 lentelių duomenys rodo, tabuliacijose buvo rasti statistiškai reikšmingi skirtumai ir išlaikytos Chi kvadrato testo atlikimo prielaidos, tačiau ten, kur p reikšmė yra daugiau nei 0,05 laikytina, kad grupių skirtumai yra statistiškai nereikšmingi.

Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas

Pagal aukščiau pateiktų lentelių duomenis pastebima, kad darbuotojai vyrai labiau teikia pirmenybę sprendimų teisės paskirstymui. Jie išreiškė norą labiau kontroliuoti sprendimų priėmimo procesus organizacijoje. Priešingai, moterys darbuotojos santykinai mažiau teikė pirmenybę sprendimų teisės paskirstymui, o tai rodo galimą jų polinkio į autoritetą ir sprendimų priėmimo galią skirtumą.

Taip pat nustatyta, kad amžius turėjo didelę reikšmę darbuotojų požiūriui į sprendimų teisės paskirstymą. Jaunesni darbuotojai dažniau teikė pirmenybę sprendimų teisės paskirstymui, o

tai rodo, kad jie nori būti savarankiški ir daryti įtaką formuojant organizacijos sprendimus. Kita vertus, vyresnio amžiaus darbuotojai santykinai mažiau dėmesio skyrė sprendimų teisės paskirstymui, galbūt dėl savo patirties ir pasitikėjimo nusistovėjusiomis sprendimų priėmimo struktūromis. Ilgiau dabartinėje darbovietėje dirbantys darbuotojai labiau pirmenybę teikė sprendimų teisės paskirstymui. Tikėtina, kad dėl to, jog jie geriau pažįsta organizaciją ir jos procesus, jie nori labiau kontroliuoti sprendimų priėmimą. Priešingai, trumpiau dirbantys darbuotojai santykinai mažiau pageidavo, kad jiems būtų suteikta sprendimų priėmimo teisė, o tai gali reikšti, kad jiems reikia daugiau patarimų ir paramos įsitvirtinant savo pareigose.

Taip pat nustatyta, kad išsilavinimo lygis taip pat turi įtakos sprendimų teisės paskirstymui. Darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, pirmenybę teikė sprendimų priėmimo teisei, galbūt dėl to, kad labiau pasitiki savo žiniomis ir kompetencija. Priešingai, žemesnio išsilavinimo darbuotojai santykinai rečiau teikė pirmenybę sprendimų priėmimo teisės paskirstymui, o tai rodo, kad jie pasitiki nusistovėjusiomis sprendimų priėmimo struktūromis ir gairėmis.

Dabartinės pareigos turėjo didelę įtaką darbuotojų pirmenybei paskirstyti sprendimų priėmimo teisę. Darbuotojai, užimantys vadovaujančias ar vadovaujančias pareigas, labiau pirmenybę teikė sprendimų priėmimo teisės paskirstymui, o tai rodo, kad jie yra atsakingi už svarbių sprendimų priėmimą organizacijoje. Tačiau ne vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai santykinai mažiau pirmenybę teikė sprendimų priėmimo teisės paskirstymui, o tai rodo, kad priimant sprendimus jie pasikliauja aukštesnio lygio darbuotojais.

Kontrolė

Atlikta analizė atskleidė, kad darbuotojai vyrai dažniau teikia pirmenybę kontrolei ir jos poveikiui. Jie išreiškė norą turėti didesnę įtaką formuojant ir įgyvendinant organizacijos sprendimus. Priešingai, moterys darbuotojos santykinai mažiau teikė pirmenybę kontroliniam poveikiui, o tai rodo galimą skirtingą jų polinkį į kontrolės ir valdžios vykdymą.

Amžius taip pat turėjo didelę reikšmę darbuotojų požiūriui į kontrolės poveikį. Jaunesni darbuotojai dažniau teikė pirmenybę kontrolės poveikiui, o tai rodo, kad jie nori aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose ir yra pasirengę prisiimti atsakomybę už rezultatus. Kita vertus, vyresnio amžiaus darbuotojai santykinai mažiau dėmesio skyrė kontrolės poveikiui, galbūt dėl savo patirties ir pasitikėjimo nustatytomis sistemomis ir procesais.

Ilgiau dabartinėje darbovietėje dirbantys darbuotojai labiau pirmenybę teikė kontrolės poveikiui. Tikėtina, kad jų geresnis susipažinimas su organizacijos veikla ir procesais prisidėjo prie to, kad jie norėjo labiau kontroliuoti sprendimų įgyvendinimą. Priešingai, trumpiau dirbantys darbuotojai santykinai mažiau pirmenybę teikė kontrolės poveikiui, o tai gali reikšti, kad jiems, susipažįstant su organizacijos darbo procesais, reikia daugiau rekomendacijų ir paramos.

Buvo nustatyta, kad išsilavinimo lygis turi įtakos darbuotojų požiūriui į kontrolės poveikį. Darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, labiau pirmenybę teikė kontrolės poveikiui, galbūt dėl to, kad pasitikėjo savo žiniomis ir gebėjimais prisidėti prie sprendimų įgyvendinimo. Ir atvirkščiai, žemesnio išsilavinimo darbuotojai santykinai mažiau pirmenybę teikė kontrolės poveikiui, o tai gali reikšti, kad jie pasikliauja organizacijoje nusistovėjusiais procesais ir procedūromis.

Dabartinės pareigos taip pat turėjo didelę įtaką darbuotojų pirmenybei kontrolės poveikiui. Darbuotojai, einantys vadovaujančias arba vadovaujančias pareigas, labiau pirmenybę teikė kontrolės poveikiui, o tai rodo jų atsakomybę už sprendimų priežiūrą ir vykdymą. Tačiau ne vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai santykinai mažiau pirmenybę teikė kontroliniam poveikiui, o tai rodo, kad jie pasikliauja aukštesnio lygmens darbuotojais, kurie jiems padeda ir vadovauja įgyvendinant sprendimus.

Lyderystės poreikis

Taip pat, demografinių duomenų analizė atskleidė, kad moterys išreiškė didesnę vadovavimo poreikį. Jos nurodė norinčios stipraus vadovavimo ir paramos iš organizacijos vadovų. Priešingai, darbuotojai vyrai parodė santykinai mažesnę vadovavimo poreikį, o tai rodo galimą jų pirmenybės savarankiškumui ir savireguliacijai skirtumą.

Amžius taip pat turėjo didelę reikšmę darbuotojų požiūriui į vadovavimo poreikį. Jaunesni darbuotojai parodė didesnę vadovavimo poreikį, o tai rodo, kad jie nori mentorystės, vadovavimo ir pavyzdžių, kurie padėtų jiems profesinėje veikloje. Kita vertus, vyresnio amžiaus darbuotojai santykinai mažiau akcentavo vadovavimo poreikį, galimai dėl savo patirties ir savarankiškumo valdant savo darbo pareigas.

Ilgiau dabartinėje darbovietėje dirbantys darbuotojai išreiškė santykinai mažesnę vadovavimo poreikį. Tikėtina, kad jų susipažinimas su organizacijos kultūra, procesais ir lūkesčiais prisidėjo prie jų pasitikėjimo savimi ir mažesnės priklausomybės nuo išorinio vadovavimo.

Priešingai, trumpiau dirbantys darbuotojai turėjo didesnę vadovavimo poreikį, o tai rodo, kad jiems reikia patarimų ir paramos, kai jie orientuojasi savo pareigose ir integruojasi į organizaciją.

Išsilavinimo lygis turėjo įtakos darbuotojų požiūriui į vadovavimo poreikį. Aukštesnio išsilavinimo darbuotojai išreiškė didesnę vadovavimo poreikį, kurį galėjo lemti jų siekis nuolat mokytis, tobulėti ir intelektualiai stimuliuoti. Tačiau žemesnio išsilavinimo darbuotojai nurodė santykinai mažesnę vadovavimo poreikį, o tai rodo galimą polinkį į praktinį, į užduotis orientuotą požiūrį į darbą.

Dabartinė darbovietėje užimama pozicija turėjo didelę reikšmę darbuotojų vadovavimo poreikio suvokimui. Darbuotojai, dirbantys ne vadovaujančias pareigas, parodė didesnę vadovavimo poreikį, o tai rodo, kad jie pasikliauja vadovais, kurie teikia jiems patarimus, paramą ir aiškumą jų vaidmenyse. Priešingai, vadovaujančias ar vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai išreiškė santykinai mažesnę vadovavimo poreikį, galimai dėl jų pačių atsakomybės už vadovavimą ir nurodymų teikimą savo komandoms.

Savirealizacijos poreikis

Atlikta analizė atskleidė, kad tiek vyrai, tiek moterys išreiškė didelį savirealizacijos poreikį. Tai rodo bendrą asmeninio augimo, pasitenkinimo ir galimybės išnaudoti visą savo potencialą organizacijoje troškimą. Reikšmingų savirealizacijos poreikio skirtumų tarp lyčių nenustatyta.

Amžius turėjo didelę reikšmę darbuotojų požiūriui į savirealizacijos poreikį. Jaunesni darbuotojai demonstravo didesnę savirealizacijos poreikį, o tai rodė jų siekį nuolat mokytis, tobulinti įgūdžius ir kilti karjeros laiptais. Kita vertus, vyresnio amžiaus darbuotojai taip pat išreiškė didelį savirealizacijos poreikį, kurį galėjo lemti jų noras palikti ilgalaikį poveikį ir palikimą profesiniame gyvenime.

Darbuotojo darbo dabartinėje darbovietėje trukmė turėjo nedidelę įtaką savirealizacijos poreikiui. Tiek ilgiau, tiek trumpiau dirbantys darbuotojai išreiškė didelį savirealizacijos poreikį, o tai rodo, kad asmeninio tobulėjimo ir savirealizacijos troškimui didelės įtakos neturi konkrečioje organizacijoje praleisto laiko trukmė.

Išsilavinimo lygis turėjo įtakos darbuotojų požiūriui į savirealizacijos poreikį. Darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, pasižymėjo stipresniu savirealizacijos poreikiu, kurį galimai

lėmė intelektualinės stimuliacijos troškimas, naujovių diegimo galimybės ir įgytų žinių bei įgūdžių pritaikymas. Žemesnio išsilavinimo darbuotojai taip pat išreiškė didelį savirealizacijos poreikį, pabrėždami asmeninio augimo ir tobulėjimo savo pareigose troškimą.

Gauti apklausų rezultatai rodo, kad pareigybiniai lygmenys neturėjo didelės įtakos savirealizacijos poreikiui. Vadovaujančius vaidmenis atliekantys darbuotojai, taip pat nevadovaujantys darbuotojai parodė panašų savirealizacijos poreikį. Tai rodo, kad įvairių lygių organizacijoje dirbantiems asmenims būdingas bendras asmeninio augimo ir galimybių realizuoti savo potencialą troškimas.

Įgalinimas

Galiausiai, atlikta analizė taip pat atskleidė, kad tiek vyrai, tiek moterys darbuotojai išreiškė didelį norą įgalinti savo darbuotojus organizacijoje. Tai rodo bendrą siekį turėti autonomiją, teisę priimti sprendimus ir galimybę reikšmingai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Reikšmingų skirtumų tarp lyčių, kalbant apie darbuotojų įgalinimą, nenustatyta.

Amžius turėjo įtakos darbuotojų požiūriui į darbuotojų įgalinimą. Jaunesni darbuotojai parodė didesnę norą įgalinti darbuotojus, nurodydami, kad jiems reikia savarankiškumo, lankstumo ir galimybės prisiimti atsakomybę už savo darbą. Vyresnio amžiaus darbuotojai taip pat išreiškė didelį norą įgalinti darbuotojus, kuri galėjo lemti jų patirtis ir kompetencija, taip pat noras daryti reikšmingą įtaką organizacijoje.

Darbuotojo darbo dabartinėje darbovietėje trukmė turėjo nedidelę įtaką jo norui įgalinti. Tiek ilgiau, tiek trumpiau dirbantys darbuotojai išreiškė didelį norą įgalinti, taip pabrėždami savo poreikį jaustis vertinami ir įgalioti veiksmingai prisidėti prie organizacijos sėkmės.

Išsilavinimo lygis turėjo įtakos darbuotojų požiūriui į įgalinimą. Darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, labiau norėjo įgalinimo, o tai galėjo lemti jų pasitikėjimas savo žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimu vertingai prisidėti. Žemesnio išsilavinimo darbuotojai taip pat išreiškė didelį norą įgalinti, pabrėždami, kad jiems reikia galimybių augti, tobulėti ir prisidėti prie savo pareigų atlikimo.

Paaikškėjo, kad darbo vieta turi didelę įtaką darbuotojų įgalinimui. Darbuotojai, einantys vadovaujančias arba vadovaujančias pareigas, išreiškė didesnę norą įgalinti, nes jie yra

atsakingi už sprendimų priėmimą, vadovavimą komandoms ir organizacijos sėkmės skatinimą. Nevadovaujantys darbuotojai, nors ir norėdami įgalinimo, gali pasikliauti aukštesnio lygio darbuotojais, kad šie juos konsultuotų ir nukreiptų jų darbą.

3.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas

Pagal taip, jog duomenys yra neparametriniai (t.y. neatitinka normaliojo skirstinio požymių), naudojamas Friedman kriterijus vertinti darbuotojų gerovę sudarančių veiksnių vertinimo skirtumus. Friedmano testas tinka, kai duomenys susideda iš kelių tų pačių asmenų ar tiriamųjų, kuriems taikomos skirtingos sąlygos ar procedūros, matavimų ar stebėjimų. Jis dažnai naudojamas eksperimentiniuose ir stebėjimo tyrimuose (Sullivan, 2010).

8 lentelė. *Veiksnių vertinimui pagal Friedman ir Wilcoxon testus (rango vidurkis, vidurkis, SN, vertinimo vieta)*

Veiksny	Rango vidurkis	Vidurkis	SN	Vertinimas
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	9,78	5,916	1,284	1
Kontrolė	8,77	5,724	1,353	2
Bendras pasitenkinimas darbu	7,87	5,491	1,368	3
Įgalinimas	7,83	5,454	1,410	3
Poreikis savirealizacijai	7,80	5,535	1,135	3
Poreikis lyderystei	7,78	5,479	1,331	4
Bendras įsitraukimas	6,70	5,244	1,465	4

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Atlikus Friedman testą gauta Chi kvadrato yra 768,778, $p=0,000<0,05$, todėl laikoma, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių. Didžiausias rangas (9,78) yra sprendimo priėmimo teisių paskirstymo veiksnys, o mažiausias rangas yra bendras įsitraukimas (6,70). Šis skaičiavimas nenustato, kurių veiksnių vertinimas skiriasi tarpusavyje, todėl naudinga šiuos kriterijus lyginti tarpusavyje.

Norint nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp veiksnių, atlikti poriniai veiksnių palyginimai atliekant Wilcoxon testą:

- 1) Yra reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų kontrolės ir kitų veiksnių (Z rezultatas tarp -6,202 ir -15,675, $p=0,000<0,05$). Darbuotojų įgalinimo veiksnys taip pat statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų, žemesnio rango veiksnių (Z rezultatas tarp -4,0487 ir -15,233, $p=0,000<0,05$).
- 2) Poreikio savirealizacijai veiksnio pagal Wilcoxon testą statistiškai reikšmingai nesiskyrė nuo poreikio lyderystei veiksnių ($p>0,05$), bet statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo visų kitų veiksnių (Z rezultatas yra tarp -3,826 ir -13,570; $p=0,000<0,05$).
- 3) Bendro pasitenkinimo darbu veiksnys pagal Wilcoxon testą statistiškai reikšmingai nesiskyrė nuo sprendimo priėmimo teisių paskirstymo ($p>0,05$), bet statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo likusių veiksnių (Z rezultatas tarp -3,985 ir -12,807; $p=0,000<0,05$).
- 4) Įgalinimo veiksnys pagal Wilcoxon testą statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo visų kitų likusių veiksnių (Z rezultatas tarp -5,198 ir -14,167; $p=0,000<0,05$).
- 5) Sprendimo priėmimo teisių paskirstymo veiksnys pagal Wilcoxon testą statistiškai reikšmingai nesiskyrė nuo kontrolės veiksnio ($p>0,05$), bet statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų likusių veiksnių (Z rezultatai tarp -4,485 ir -12,978; $p<0,05$).
- 6) Poreikio lyderystei veiksnys pagal testą statistiškai reikšmingai skiriasi nuo likusių veiksnių (Z rezultatai tarp -2,294 ir -11,365; $p=0,000<0,05$).
- 7) Kontrolės veiksnys pagal Wilcoxon testą statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo sprendimo priėmimo teisių paskirstymo veiksnio ($p>0,05$), bet statistiškai reikšmingai skyrėsi nuo likusių veiksnių (Z rezultatai tarp -5,103 ir -9,855; $p<0,05$).

Pagal gautus rezultatus galima teigti, jog didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu darbo didesnis sprendimo priėmimo teisių paskirstymas, kontrolė, bendras pasitenkinimas darbu. Mažiausią įtaką lemia bendras įsitraukimas, poreikis lyderystei bei poreikis savirealizacijai.

3.4. Veiksnių vertinimas pagal demografines charakteristikas

Norit iširti, ar egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų pasitenkinimo darbo vertinimo atliekami neparаметriniai imčių skirtumų pagal demografines charakteristikas tyrimai bei Stjudento testai naudojant saviranką (ang. *bootstrapping*).

9 lentelė. Veiksnių vertinimas pagal respondentų lytį, Mann-Whitney kriterijus

Veiksny	Mann-Whitney U	Z	p reikšmė
---------	----------------	---	-----------

1.1. Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	14759,50	-2,39	0,01
1.2. Kontrolė	16967,00	-0,54	0,02
1.3. Poreikis lyderystei	14890,50	-2,17	0,02
1.4. Įgalinimas	16805,50	-0,50	0,55
1.5. Savirealizacijos poreikis	15472,00	-2,12	0,02
1.6. Bendras pasitenkinimas darbu	16433,00	-1,32	0,22
1.7. Bendras darbuotojų įsitraukimas	16276,50	-1,48	0,02

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Mann-Whitney U testo rezultatai parodo, kad yra reikšmingas skirtumas sprendimo priėmimo teisių paskirstyme ($U=14759,500$), $p=0,012$), poreikio lyderystei veiksnysje ($U=14890,50$, $p=0,019$), savirealizacijos poreikyje ($U=15472,00$, $p=0,017$) tarp moterų ir vyrų. Visais atvejais moterys palankiau vertino aukščiau nurodytus pasitenkinimo darbu veiksnius nei vyrai.

Nepriklausomų imčių t testo rezultatai:

1) Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas: yra statistiškai reikšmingas skirtumas vertinime tarp moterų ($M=5,658$, $SD=1,068$) ir vyrų ($M=5,212$, $SD=1,334$); $t(418)=2,808$, $p=0,005$, savirankos $p=0,02$;

2) Kontrolės vertinime yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp moterų ($M=5,5766$, $SD=1,145$) ir vyrų ($M=5,236$, $SD=1,172$); $t(418)=2,255$, $p=0,026$, savirankos $p=0,033$.

3) Poreikis lyderystei: yra statistiškai reikšmingas skirtumas vertinime tarp moterų ($M=5,228$, $SD=1,332$) ir vyrų ($M=4,891$, $SD=1,5603$); $t(418)= 2,172$, $p=0,031$ savirankos $p=0,038$;

4) Įgalinimas: yra statistiškai reikšmingas skirtumas vertinime tarp moterų ($M= 5,763$, $SD=1,350$ ir vyrų ($M=5,388$, $SD=1,4822$); $t(418)=3,402$, $p=0,001$, savirankos $p=0,02$;

5) Savirealizacijos poreikio veiksnysje yra statistiškai reikšmingas skirtumas vertinime tarp moterų ($M=6,124$, $SD=1,226$) ir vyrų ($M=5,569$, $SD=1,557$); $t(418)=3,542$, $p=0,001$, savirankos $p=0,02$.

6) Bendro pasitenkinimas darbu veiksnysje nėra reikšmingo skirtumo vertinime tarp moterų ($M= 5,863$, $SD=1,360$ ir vyrų ($M=5,888$, $SD=1,382$); $t(418)=3,542$, $p=0,001$, savirankos $p=0,02$;

7) Bendras darbuotojų įsitraukimas: nėra reikšmingo skirtumo vertinime tarp moterų ($M= 5,743$, $SD=1,261$ ir vyrų ($M=5,891$, $SD=1,322$); $t(418)=3,442$, $p=0,001$, savirankos $p=0,02$;

10 lentelė. Veiksnių vertinimas pagal respondentų išsilavinimą, Kruskal-Wallis H kriterijus

Veiksny	Kruskal-Wallis H	df	p
1.1. Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	3,74	3	0,292
1.2. Kontrolė	10,58	3	0,047
1.3. Poreikis lyderystei	10,31	3	0,002
1.4. Įgalinimas	5,48	3	0,150
1.5. Savirealizacijos poreikis	10,16	3	0,019
1.6. Bendras pasitenkinimas darbu	7,31	3	0,063
1.7. Bendras darbuotojų įsitraukimas	1,58	3	0,015

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atlikto Kruskal-Wallis testo rezultatai parodo, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingo išsilavinimo vartotojų šiems veiksniams: savirealizacijos poreikis ($H(5)=10,16$, $p=0,019$), poreikis lyderystei ($H(3)=10,31$, $p=0,002$), Kontrolė ($H(2)=10,58$, $p=0,078$). Vieno faktoriaus dispersijos analizė pasitelkiant saviranką rodo:

1) Kontrolė. Matomas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,401)=3,645$, $p=0,012$. Dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), ANOVA Post hoc Tukey HSD savirankos testas rodo, kad asmenys su aukštuoju magistro laipsnio išsilavinimu prasčiau vertina veiksnį nei bakalauro laipsnio ar vidurinio išsilavinimo grupės: Bias: -0,00171, 94% CI: [-0,72920, -0,08768];

2) Poreikis savirealizacijai. Egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,302)=2,865$, $p=0,036$; dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), o ANOVA Post hoc Tukey HSD savirankos testas rodo, kad asmenys su aukštuoju išsilavinimu prasčiau vertina veiksnį nei bakalauro ar daktaro laipsnio išsilavinimo grupės: Bias: 0,00122, 95% CI: [-0,93087, -0,05321];

3) Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas. Yra Matomas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,452)=3,736$, $p=0,001$; dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), o Post hoc Tukey HSD savirankos testas rodo, kad asmenys su daktaro laipsnio išsilavinimu prasčiau vertina veiksnį nei magistro, bakalauro, profesinio bakalauro laipsnio ar vidurinio išsilavinimo grupės: Bias: 0,00334, 95% CI: [-0,80123, -0,13124];

4) Įgalinimas. Pastebimas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,432)=3,089$, $p=0,028$; dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), Post hoc Tukey HSD savirankos testas nurodo, kad asmenys su viduriniu išsilavinimu prasčiau vertina veiksnį nei kitų išsilavinimo grupių respondentai: Bias: 0,00560, 95% CI: [-0,70468, -0,04749].

Taip pat, yra statistiškai reikšmingas skirtumas bendrame pasitenkinime darbu pasitenkinime tarp turinčių aukštąjį universitetinį ar profesinį išsilavinimą ir turinčių vidurinį išsilavinimą apklausos respondentų – apklausos dalyvių, turinčių aukštąjį išsilavinimą bendras pasitenkinimas darbu yra statistiškai reikšmingai mažesnis: $F(3,302)=3,996$, $p=0,008$ Bias: 0,00449, 95% CI: [-0,70624, -0,14278].

11 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų dabartinėje darbovietėje išdirbtą laiką, Kruskal-Wallis H kriterijus*

Veiksny	Kruskal-Wallis H	df	p
1. Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	2,4	3	0,566
2. Kontrolė	0,79	3	0,837
3. Poreikis lyderystei	1,05	3	0,702
4. Įgalinimas	1,89	3	0,574
5. Savirealizacijos poreikis	3,35	3	0,365
6. Bendras pasitenkinimas darbu	4,02	3	0,251
7. Bendras įsitraukimas	0,52	3	0,079

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagal Kruskal-Wallis testo rezultatus galima teigti, jog nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pagal respondentų dabartinėje darbovietėje išdirbtą laiką veiksnių vertinime. Vieno faktoriaus dispersinė analizė su saviranka nebuvo taikoma tikrinant skirtumus pagal respondentų dabartinėje darbovietėje išdirbtą laiką, kadangi dirbančiųjų toje pačioje įstaigoje nuo daugiau negu 15 metų pogrupį sudaro 17 asmenų, kai rekomenduojama saviranką naudoti esant 20 ar daugiau stebėjimų kiekviename pogrupyje, kadangi didėja klaidingų rezultatų rizika dėl nepagrįstai siaurų intervalų.

12 lentelė. *Veiksnių vertinimas pagal respondentų užimamą poziciją darbovietėje, Kruskal-Wallis H kriterijus.*

Veiksny	Kruskal-Wallis H	df	p
1. Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	7,719	5	0,166
2. Kontrolė	14,222	5	0,013
3. Poreikis lyderystei	7,644	5	0,175
4. Įgalinimas	7,566	5	0,172
5. Savirealizacijos poreikis	4,436	5	0,473

6. Bendras pasitenkinimas darbu	3,112	5	0,654
7. Bendras įsitraukimas	2,754	5	0,636

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šio Kruskal-Wallis testo rezultatai reprezentuoja, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingą poziciją darbovietėje užėmimą šio veiksnio vertinime: Kontrolė ($H(2)=14,222$, $p=0,013$)).

Vieno faktoriaus dispersinė analizė naudojant saviranką rezultatai rodo:

1) Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas. Egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,502)=3,084$, $p=0,009$; dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), o Post hoc Tukey HSD savirankos testas rodo, kad:

- a) Jaunesniųjų (žemesniųjų) pozicijų darbuotojų grupės asmenys prasčiau vertina veiksnį kontrolė: Bias: -0,00113, 95% CI: [-1,48846, -0,20259];
- b) Vadybininkų ir vadovų grupės geriau vertina veiksnį nei vidutinio lygio darbuotojai bei vyresnieji darbuotojai: Bias -0,00685, 95% CI: [0,00578, 1,46678];

2) Poreikis lyderystei. Egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,302)=2,424$, $p=0,037$; dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$); Post hoc Tukey HSD savirankos testas parodė, kad viduriniųjų pozicijų ir vyresniųjų pozicijų respondentai veiksnį vertina blogiau nei vadovai, vadybininkai ar jaunesnieji darbuotojai: Bias: -0,00420, 95% CI: [-1,64908, -0,22549] ir Bias: -0,00327, 95% CI: [-1,65714, -0,12330].

13 lentelė. Veiksnių vertinimas pagal respondentų amžiaus kategorijas, Kruskal-Wallis H kriterijus.

Veiksny	Kruskal-Wallis H	df	p
1. Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	1,240	3	0,020
2. Kontrolė	7,726	3	0,049
3. Poreikis lyderystei	6,431	3	0,102
4. Įgalinimas	13,235	3	0,004
5. Savirealizacijos poreikis	5,602	3	0,123
6. Bendras pasitenkinimas darbu	6,232	3	0,105
7. Bendras įsitraukimas	5,563	3	0,137

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šio Kruskal-Wallis testo rezultatai rodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingo amžiaus kategorijų respondentų tarp šių veiksmų: Kontrolė ($H(3)=13,235$, $p=0,004$), Įgalinimas ($H(3)= 7,926$, $p=0,049$).

Vieno faktoriaus dispersinė analizė naudojant saviranką rodo:

1) Kontrolė. Egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,302)=3,460$, $p=0,013$; dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), Post hoc Tukey HSD savirankos testas parodė, kad 18-24 amžiaus kategorijos grupė prasčiau vertina veiksmą nei 35-44 grupės ir už juos vyresnių respondentų grupės amžiaus grupės: Bias: $-0,01839$, 95% CI: $[-1,25786, -0,14292]$.

2) Įgalinimas. Egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių: $F(3,302)=4,903$, $p=0,002$; o dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), Post hoc Tukey HSD savirankos testas parodė, kad 35-44 ir daugiau grupės asmenys prasčiau vertina veiksmą nei su 45-54 amžiaus grupės: Bias: $-0,00001$, 95% CI: $[-1,20380, -0,15328]$.

Yra statistiškai reikšmingas skirtumas savirealizacijos poreikyje tarp 18-24 amžiaus kategorijos respondentų ir 55-64 amžiaus grupės respondentų – vyresnio amžiaus respondentams savirealizacijos poreikis yra statistiškai reikšmingai mažesnis: $F(3,302)=2,677$, $p=0,056$, dispersijos reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), Bias $-0,01346$, 95% CI: $[-1,17227, -0,16745]$.

3.5. Darbuotojų elgsena pagal pasitenkinimą darbu pagal įmonės procesų valdymo struktūrą

Siekiant ištirti ir nustatyti, ar egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp hierarchinių verslo procesų valdymo organizacijų ir holokratiinių verslo proceso organizavimo modelio įmonių darbuotojų gerovės vertinimo buvo atliekami neparametriniai imčių skirtumų pagal elgsenos charakteristikos testai, studento testai naudojant saviranką bei koreliacinę analizę.

14 lentelė. *Veiksmų vertinimas, standartinės hierarchijos verslo procesų organizavimo organizacijose, Kruskal-Wallis H kriterijus.*

Veiksny	Kruskal-Wallis H	df	p
1. <i>Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas</i>	11,056	2	0,003
2. <i>Kontrolė</i>	10,773	2	0,005
3. <i>Poreikis lyderystei</i>	15,672	2	0,004
4. <i>Įgalinimas</i>	9,550	2	0,030
5. <i>Savirealizacijos poreikis</i>	11,020	2	0,164
6. <i>Bendras pasitenkinimas darbu</i>	6,873	2	0,054

7. Bendras įsitraukimas	0,432	2	0,743
-------------------------	-------	---	-------

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

15 lentelė. Veiksnių vertinimas, holakratinio modelio verslo procesų organizavimo organizacijose, Kruskal-Wallis H kriterijus.

Veiksnyss	Kruskal-Wallis H	df	p
1. Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	13,145	2	0,006
2. Kontrolė	10,163	2	0,010
3. Poreikis lyderystei	14,662	2	0,002
4. Įgalinimas	10,941	2	0,027
5. Savirealizacijos poreikis	10,011	2	0,164
6. Bendras pasitenkinimas darbu	4,463	2	0,054
7. Bendras įsitraukimas	0,332	2	0,743

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šio Kruskal-Wallis testo rezultatai nurodo, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas darbuotojų pasitenkinimo veiksnių vertinime tarp skirtingų tipų organizacijų darbuotojų (holakratinių ir hierarchinių):

1. Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas, ($H(1)=13,0145$, $p=0,006$), ir ($H(1)=11,056$, $p=0,003$);
2. Kontrolė, ($H(2)=10,163$, $p=0,01$), ir ($H(2)=10,773$, $p=0,005$);
3. Poreikis lyderystei, ($H(3)=14,662$, $p=0,002$), ir ($H(3)=15,672$, $p=0,004$);
4. Įgalinimas, ($H(4)=10,011$, $p=0,027$), ir ($H(4)=9,550$, $p=0,030$).

Bet kokio tipo organizacijos darbuotojų, kurie labiau vertina lyderystės įtaką, rangas yra didesnis. Atlikus Tukey HSD savirankos testą nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas įsitraukime darbui tarp visų grupių (kurie dirba dabartinėje darbovietėje iki 1-erių metų (M 3.6687(SD 1,5125)), 1 – 2 metus (M 4,2128 (SD 1,5246)), 3-5 metus (M 5,373 (SD 1,5413)), 6-10 metų (M 3.3947 (SD 1,4976)), 11-15 metų (M 4,1716 (SD 1,9261)), daugiau nei 15 metų (M 5,3847 (SD 1,6383)), – pasitenkinimas mažėja priklausomai nuo išdirbtų toje pačioje darbovietėje metų.

17 lentelė. Spearmano Rho koreliacijos koeficientas elgsenai, pasitenkinimo darbui ir įsitraukimui hierarchinėse organizacijose.

				A	B	C	D	E
Spearman's rho	A	Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas	Koreliacijos koeficientas	--				
			p	.				
			N	418				
	B	Kontrolė	Koreliacijos koeficientas	,234**	--			
			p	<,001	.			

	N	418	418			
C Lyderystės poreikis	Koreliacijos koeficientas	,052	,227**	--		
	p	,298	<,001	.		
	N	418	418	418		
D Įgalinimas	Koreliacijos koeficientas	,4467**	,267**	,133*	--	
	p	<,001	<,001	,013	.	
	N	418	418	418	418	
E Poreikis savirealizacijai	Koreliacijos koeficientas	,325**	,337**	,091	,687**	--
	p	<,001	<,001	,067	<,001	.
	N	418	418	418	418	418

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

18 lentelė. Spearmano Rho koreliacijos koeficientas elgsenai, pasitenkinimo darbui ir įsitraukimui holakratinėse organizacijose.

		A	B	C	D	E
Spearman's rho	A Sprendimų paskirstymas	Koreliacijos koeficientas	--			
		p	.			
		N	418			
B Kontrolė	Koreliacijos koeficientas	,232**	--			
	p	<,001	.			
	N	418	418			
C Lyderystės poreikis	Koreliacijos koeficientas	,049	,224**	--		
	p	,296	<,001	.		
	N	418	418	418		
D Įgalinimas	Koreliacijos koeficientas	,4457**	,257**	,123*	--	
	p	<,001	<,001	,013	.	
	N	418	418	418	418	
E Poreikis savirealizacijai	Koreliacijos koeficientas	,326**	,335**	,089	,685**	--
	p	<,001	<,001	,069	<,001	.
	N	418	418	418	418	418

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Spearman Rho koreliacijos koeficientas parodo, kad yra statistiškai reikšminga koreliacija tarp sprendimo priėmimo teisių paskirstymo ir įgalinimo ($r=0,267$, $p=0,001$), lyderystės poreikio ($r=0,467$, $p=0,001$), kontrolės ($r=0,133$, $p=0,013$) bei poreikio savirealizacijai ($r=0,325$, $p=0,001$).

3.6. Patvirtinančioji kompozitinė analizė ir modelio vertinimas

Struktūrinių lygčių modeliavimas (SEM) - tai statistinio modeliavimo metodas, naudojamas sudėtingiems kintamųjų ryšiams analizuoti. Jis sujungia faktorinės analizės, regresinės analizės ir kelio analizės elementus, siekiant iširti tiesioginį ir netiesioginį kintamųjų poveikį rezultato kintamajam arba keliems rezultato kintamiesiems vienu metu. SEM plačiai taikomas socialiniuose moksluose, ekonomikoje, psichologijoje ir kitose srityse, kuriose tyrėjai siekia suprasti pagrindinę kintamųjų struktūrą ir ryšius. Yra naudojami du struktūrinių lygčių modeliavimo būdai:

- 1) kovariacija pagrįstas modelis (angl. covariance based SEM);

2) apskaičiuojama kintamųjų variacija pagrįstas modelis, naudojant mažiausių dalinių kvadratų metodą (angl. *variance based SEM using partial least squares technique*) (Kline, 2015).

Byrne (2012) nurodo, kad PLS SEM vis dažniau naudojamas kaip pagrindinis tyrimo metodas vis daugiau disciplinų, pavyzdžiui rinkodara, strateginis valdymas, informacinių sistemų valdymas, organizacinė elgsena ar inovacijų valdymas. Dėl PLS-SEM lankstumo jis ypač naudingas tais atvejais, kai tyrėjai nori ištirti naujus teorinius konstruktus, patikrinti sudėtingus modelius su formuojamaisiais rodikliais arba kai duomenys pažeidžia tradicinio kovariacijomis pagrįsto SEM (CB-SEM) prielaidas. PLS-SEM gerai tinka žvalgomiesiems tyrimams, į prognozes orientuotiems tyrimams ir tais atvejais, kai siekiama plėtoti teoriją. Socialinių mokslų tyrimuose surinkti duomenys dažnai gali neatitikti daugiamatnio normaliojo skirstinio ir todėl atliekant *path* modeliavimą naudojamas CB-SEM metodas lemia neįvertintas standartines paklaidas ir pervertintą atitikimo suderintumą (angl. *goodness-of-fit*).

Tyrimui surinkti duomenys patikrinti SPSS programoje ir nustatyta, kad asimetriškumas ir ekscesas (angl. *kurtosis*) statistiškai reikšmingai neatitinka normaliojo skirstinio. Mardia (angl. *Multivariate Normality Testing - Mardia*) testo rezultatas yra $p=0,000$; asimetriškumas=4,130; ekscesas=37,285), todėl PLS-SEM metodo naudojimo naudingumas tolimesniame tyrime yra pagrįstas. Duomenų analizei pasirinkta SmartPLS v.4. programinė įranga.

Henseler ir Schubert (2020) tikina, jog pastaraisiais metais paskutiniaisiais metais patvirtinančioji kompozitinė analizė (angl. *confirmatory composite analysis (CCA)*) vis dažniau naudojama vietoj tiriamosios faktorinės analizės (EFA) ar patvirtinančiosios faktorinės analizės (CFA). Patvirtinančioji kompozitinė analizė yra naudojamas kaip sisteminis metodologinis procesas, skirtas patvirtinti tyrimo modelį PLS-SEM.

Lee ir Cadogan (2013) savo tyrime nurodo, kad vertinant modelio konstruktus yra būtina atskirti, koks yra naudojamas (reflektyvus ar formatyvinis) konstruktas. taip pat, kas priklauso nuo indikatorių, kurie nusako latentinį kintamąjį bei latentinio kintamojo tarpusavio ryšio pobūdį. Egzistuojant reflektvyviesiems konstruktais yra tikrinami patikimumas (angl. *reliability*) bei validumas (angl. *validity*).

Pagal Henseler ir Schubert (2020), patvirtinančiosios kompozitinės analizės seką esant reflektyviesiems matavimo modeliams:

- 1) Vertinti faktorines įkrovas (ang. *factor loadings*) bei jų statistinį reikšmingumą;
- 2) Vertinti indikatorių patikimumą;
- 3) Vertinti vidiniojo suderinamumo patikimumą (angl. *composite reliability*);
- 4) Vertinti apskaičiuotą duomenų sklaidą (angl. *AVE, Average Variance Extracted*);
- 5) Vertinti diskriminantinį validumą;
- 6) Įvertinti nomologinį validumą.

19 lentelė. Modelio įkrovos, Cronbacho Alpha, AVE, CR, RHO_A rodikliai. Hierarchinės organizacijos

	Konstruktai	Įkrova	Cronbacho Alpha	AVE	CR	Rho A
Nepriklausomi kintamieji	1. Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0.779	0,843	0,644	0,914	0,865
	2. Kontrolė	0.793				
	3. Lyderystės poreikis	0.818				
	4. Įgalinimas	0.745				
	5.Poreikis savirealizacijai	0.734				
Priklausomi kintamieji	Bendras pasitenkinimas darbu	0.926	0,930	0,818	0,851	0,937
	Bendras įsitraukimas	0.835				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

20 lentelė. Modelio įkrovos, Cronbacho Alpha, AVE, CR, RHO_A rodikliai. Holakratinės organizacijos.

	Konstruktai	Įkrova	Cronbacho Alpha	AVE	CR	Rho A
Nepriklausomi kintamieji	1. Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0.780	0,843	0,641	0,922	0,871
	2. Kontrolė	0.793				
	3. Lyderystės poreikis	0.816				
	4. Įgalinimas	0.746				
	5.Poreikis savirealizacijai	0.737				
Priklausomi kintamieji	Bendras pasitenkinimas darbu	0.921	0,927	0,820	0,854	0,932
	Bendras įsitraukimas	0.840				

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Matavimo modelių, sudarytų po korekcijų, struktūra ir vertinimo rodikliai pateikiami aukščiau lentelėse 19 ir 20. Svarbu pažymėti, kad galutinis analizuojamasis modelis, yra

kitoks nei pirminis, kadangi įtraukus į modelį konstruktus ir atlikus statistinę analizę rezultatai parodė, kad dalies iš elementų indikatorių įkrovos (angl. *indicator loading*) reikšmės yra mažesnės nei 0,4, o tokiais atvejais konstruktai turėtų būti pašalinami (Lee ir Cadogan, 2013). Šalintini šie konstruktai: bendras pasitenkinimas darbu (įkrovos rodiklis 0,182) ir bendras įsitraukimas (įkrovos rodiklis -0,142).

21 lentelė. Modelio įkrovos, t statistika, p reikšmė. Hierarchinės organizacijos.

Pavadinimas	Įkrova	t statistika	p reikšmė
Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas <- Pasitenkinimas darbu	0,777	30,162	0,000
Kontrolė <- Pasitenkinimas darbu	0,782	31,780	0,000
Lyderystės poreikis <- Pasitenkinimas darbu	0,829	41,832	0,000
Įgalinimas <- Pasitenkinimas darbu	0,744	26,475	0,000
Poreikis savirealizacijai <- Pasitenkinimas darbu	0,734	23,910	0,000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

22 lentelė. Modelio įkrovos, t statistika, p reikšmė. Holakratinės organizacijos.

Pavadinimas	Įkrova	t statistika	p reikšmė
Sprendimų priėmimo teisių paskirstymas <- Pasitenkinimas darbu	0,769	30,151	0,000
Kontrolė <- Pasitenkinimas darbu	0,781	31,770	0,000
Lyderystės poreikis <- Pasitenkinimas darbu	0,824	41,882	0,000
Įgalinimas <- Pasitenkinimas darbu	0,741	26,442	0,000
Poreikis savirealizacijai <- Pasitenkinimas darbu	0,738	23,842	0,000

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Xiao, Zhang, Zhang (2017) pagrindžia, jog indikatorių įkrovos reikšmės turėtų būti ne mažesnės už 0,708, t statistikos reikšmė virš daugmaž 1,96 esant dvipusiam kriterijui (angl. *two-tailed test*) esant 0,05 (5%) patikimumui ir pritaikant savirankos procedūrą (angl. *bootstrapping*). Po procedūros atlikimo nustatyta, jog visų indikatorių įkrovos yra statistiškai reikšmingos, kadangi $p=0,000 < 0,05$, t statistikos reikšmė yra didesnė už 1,96. O 0,708 įkrovos reikšmės parodo, kad konstrukcijos paaiškina daugiau kaip 50% indikatoriaus dispersijos, o tai lemia patikimumą (angl. *factor reliability*).

Tolimesnis patvirtinančiosios kompozitinė analizės etapas yra patikrinti vidinio suderinamumo patikimumą (angl. *composite reliability*) ir Cronbacho Alpha. Kaip pateikiama 20-oje ir 21-oje lentelėse, koreguotųjų kintamųjų Cronbacho Alpha ir vidinio suderinamumo patikimumo reikšmės yra didesnės nei 0,7 ir laikoma priimtina (Griffiths ir Goodman,

2020). Sutartinai laikoma, kad vidinio suderinamumo patikimumo tikrinimo rezultatai yra patikimesni nei Cronbacho Alpha dėl Cronbacho Alpha pateikiamų nesvertinių (angl. *unweighted*) reikšmių (van Gestel, Geenen ir Sanderman, 2020). *Conversion rate* (CR) reikšmė laikoma tinkama kai ji svyruoja diapazone nuo 0,6 (bandomuosiuose tyrimuose) iki 0,9. CR reikšmė, kai ji yra aukštesnė nei 0,95 pažymi, kad elementai yra pertekliniai, o tai savaime mažina konstrukto patikimumą, t.y. tiria tą pačią sąvoką, todėl neapima būtinosios įvairovės tam, kad būtų užtikrintas kelių elementų konstrukcijų (angl. *multi-item construct*) pagrįstumas ir pritaikomumas. Pasitenkinimo konstrukto CR rodiklis kiek viršija (0,01) rekomenduojamą ribą.

Sekantis žingsnis yra patikrinti konstrukto vidutinę apskaičiuotą duomenų sklaidą (angl. *Average Variance Extracted* (AVE)). Skaičiavimų rezultatai rodo, jog AVE rodiklis yra nuo 0,601 iki 0,847 ir viršija dažniausiai rekomenduojamą 0,50 reikšmę. *Average Variance Extracted* rodiklis įvertina, kiek vidutiniškai visų tiriamų kintamųjų sklaidą paaiškina tiriamas konstruktas arba faktorius.

Kitas patvirtinančiosios kompozitinės analizės etapas yra diskriminantinio validumo tikrinimas, kuris vertina, ar konstrukcija skiriasi (empiriškai) nuo kitų struktūrinio modelio konstrukcijų. Patikrinti diskriminantinį validumą naudotini šie metodai:

- 1) Fornell-Larcker kriterijus - latentinių kintamųjų tarpusavio koreliacijos ryšiai;
- 2) Heterotrait-Monotrait (HTMT) koreliacijos rodiklis (arba gali būti pasitelkiama faktorinė indikatorių kryžminės užkrovos metodika).

23 lentelė. *Fornell-Larcker kriterijaus rezultatai. Hierarchinės organizacijos.*

	Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	Kontrolė	Lyderystės poreikis	Įgalinimas	Savirealizacijos poreikis
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,776				
Kontrolė	0,649	0,913			
Lyderystės poreikis	0,532	0,786	0,899		
Įgalinimas	0,576	0,789	0,767	0,798	
Savirealizacijos poreikis	0,621	0,654	0,625	0,701	0,901

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

24 lentelė. *Fornell-Larcker kriterijaus rezultatai. Holakratinės organizacijos.*

	Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	Kontrolė	Lyderystės poreikis	Įgalinimas	Savirealizacijos poreikis
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,774				
Kontrolė	0,644	0,911			
Lyderystės poreikis	0,532	0,777	0,895		
Įgalinimas	0,571	0,789	0,767	0,801	
Savirealizacijos poreikis	0,624	0,631	0,638	0,711	0,906

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagal Fornell-Larcker kriterijų apskaičiuota reikšmė yra kvadratinė latentinių kintamųjų AVE šaknis latentinių kintamųjų ir pažymi, kad rodiklis yra priimtinas kai jis yra didžiausia reikšmė stulpelyje ir eilutėje. Pagal Epskamp ir kitus (2018), pateikiamos reikšmės matricos įstrižainėje turi būti didesnės nei visos reikšmės, esančios toje pačioje eilutėje ir stulpelyje. Remiantis lentelėje pateiktais rezultatais, priimama, kad tenkinama sąlyga diskriminantinio matavimo skalių tinkamumui tolimesniam tyrimui.

25 lentelė. *Heterotrait-Monotrait koreliacijos rodiklis (HTMT). Hierarchinės organizacijos.*

	Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	Kontrolė	Lyderystės poreikis	Įgalinimas	Savirealizacijos poreikis
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas					
Kontrolė	0,658				
Lyderystės poreikis	0,532	0,796			
Įgalinimas	0,575	0,719	0,767		
Savirealizacijos poreikis	0,642	0,644	0,715	0,683	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

26 lentelė. *Heterotrait-Monotrait koreliacijos rodiklis (HTMT). Holakratinės organizacijos.*

	Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	Kontrolė	Lyderystės poreikis	Įgalinimas	Savirealizacijos poreikis
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas					
Kontrolė	0,652				
Lyderystės poreikis	0,537	0,786			
Įgalinimas	0,569	0,724	0,773		
Savirealizacijos	0,665	0,647	0,718	0,762	

poreikis					
----------	--	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Sarstedt, Ringle ir Hair (2017) tvirtina, jog Heterotrait-Monotrait tinkama koreliacijos rodiklio reikšmė yra iki 0,85 vertinant konservatyviuoju principu, bet taip galima ir kiek aukštesnė reikšmė iki 0,9 ar 1 didelėms imtims, todėl priimama, kad ši sąlyga yra išpildoma, kadangi didžiausia HTMT reikšmė pagal lentelėje duomenis nėra didesnė negu 0,796.

27 lentelė. *Faktorių indikatorių kryžminės užkrovos rezultatai. Hierarchinės organizacijos.*

	Hierachinės organizacijos	Holakratinės organizacijos
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,815	0,965
Kontrolė	0,537	0,853
Lyderystės poreikis	0,794	0,594
Igalinimas	0,675	0,734
Savirealizacijos poreikis	0,633	0,644

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

28 lentelė. *Faktorių indikatorių kryžminės užkrovos rezultatai. Holakratinės organizacijos.*

	Hierachinės organizacijos	Holakratinės organizacijos
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,814	0,959
Kontrolė	0,532	0,872
Lyderystės poreikis	0,798	0,585
Igalinimas	0,675	0,783
Savirealizacijos poreikis	0,629	0,673

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kitas metodas, kuriuo vertinamas matavimo skalių diskriminantinis pagrįstumas, apima faktorių rodiklių kryžminės apkrovos tyrimą. Šis metodas reikalauja, kad kiekvienam konstruktui priklausančių rodiklių faktorinės apkrovos viršytų su kitais konstruktais susijusių rodiklių apkrovas. Išanalizavus lentelės elementus, akivaizdu, kad šio tyrimo metodo sąlygos konstruktais yra įvykdytos, nes kiekvienam faktoriui priskiriamų rodiklių apkrovos viršija kitiems faktoriams priskiriamų rodiklių apkrovas.

Papildomas patvirtinamosios sudėtinės analizės etapas apima nomologinio pagrįstumo vertinimą. Kaip siūlo Sarstedt, Ringle ir Hair (2017), vienas iš metodų - pasinaudoti ankstesnių tyrimų rezultatais ir nustatyti teorinius ryšius su konstruktais. Darbuotojų gerovės modelio atveju egzistuoja daug mokslinių tyrimų, kuriuose aprašomas modelis, o jo teorinis pagrindas grindžiamas darbuotojų pasitenkinimo ir darbuotojų įsitraukimo (darbuotojų gerovės) tyrimais. Nomologinis pagrįstumas šiame kontekste reiškia teigiamą holakratinės

aplinkos poveikį darbuotojų gerovei, kuri savo ruožtu teigiamai darbuotojų pasitenkinimą darbų ir įsitraukimą.

Tyrimo rezultatai, rodantys teigiamas koreliacijas, patvirtina modelio nomologinį pagrįstumą. Šie rezultatai atitinka anksčiau mokslininkų nustatytus ryšius. Be to, duomenų rinkinio tyrimas atskleidžia teigiamą ryšį tarp tokių kintamųjų kaip įgalinimas, sprendimų priėmimo teisių paskirstymas bei poreikis savirealizacijai. Tai dar kartą patvirtina modelio nomologinį pagrįstumą.

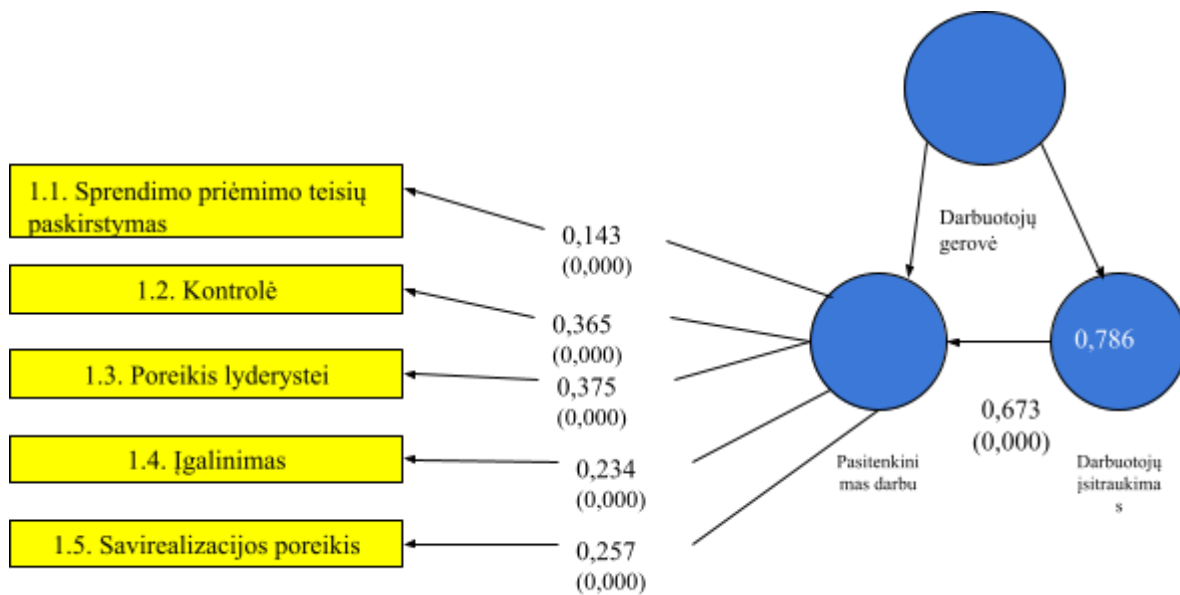
Po patvirtinančiosios komponentinės analizės struktūriniam modeliui atliekami papildomi vertinimo etapai, pagal van Gestel ir kitus (2020). Šie etapai apima:

- 1) Multikolinearumo vertinimas;
- 2) *Path* koeficiento dydžio ir statistinio reikšmingumo įvertinimas;
- 3) Įvertinamas determinacijos koeficientas (R^2);
- 4) Poveikio dydžio (f^2) įvertinimas;
- 5) Prognozuojamo reikšmingumo koeficiento (Q^2) įvertinimas
- 6) PLSpredict procedūros įgyvendinimas siekiant įvertinti modelio prognozavimo veiksmingumą už imties ribų, kad būtų galima nustatyti jo išorinę prognozavimo galią.

Atlikdami šiuos veiksmus tyrėjai gali atlikti išsamų struktūrinio modelio vertinimą, nuodugniai įvertinti jo statistinį reikšmingumą, poveikio dydį, prognostinę galią ir veiksmingumą už imties ribų.

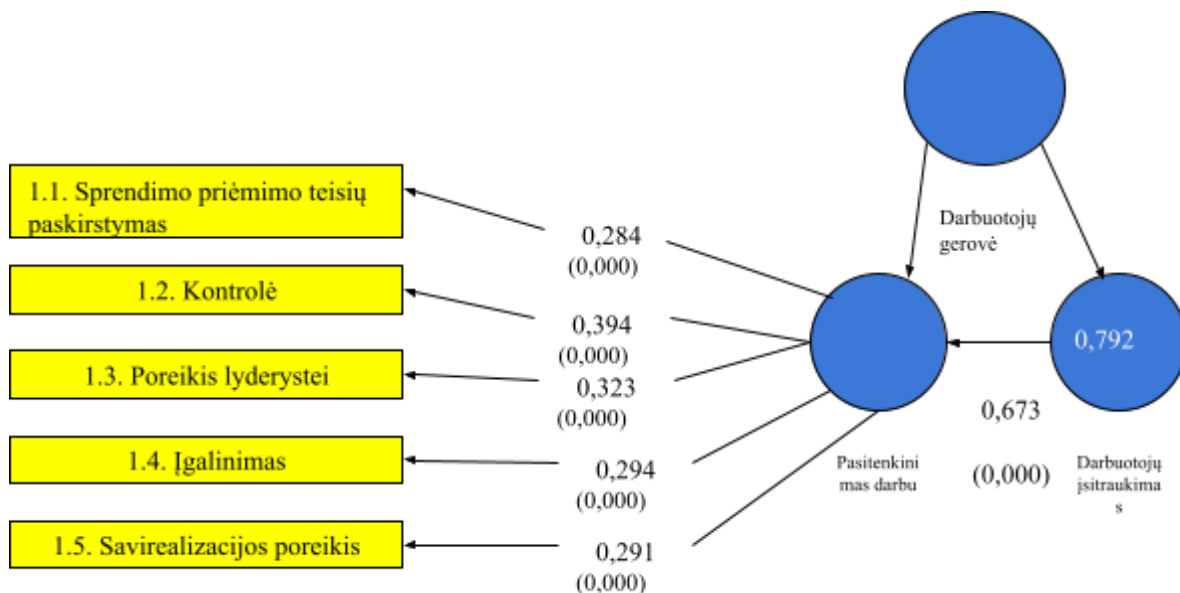
Remiantis Sarsted, Ringle ir Hair (2017), rekomenduojama, kad VIF rodiklis būtų mažesnis nei 5, nors reikšmės nuo 3 iki 5 gali rodyti galimas problemas, susijusias su multikolinearumu. Išnagrinėjus modelio VIF (2 priedas) testo rezultatus, tampa akivaizdu, kad pasitenkinimo konstrukte yra multikolinearumo tendencijų požymių. Šis pastebėjimas rodo, kad tarp pasitenkinimo konstrukta sudarančių kintamųjų gali būti panašumų arba didelių koreliacijų, galinčių prisidėti prie multikolinearumo buvimo.

4 paveikslas. Kelio koeficientas, kelio koeficiento p reikšmė, determinacijos koeficientas R^2 . Hierarchinės organizacijos.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

5 paveikslas. Kelio koeficientas, kelio koeficiento p reikšmė, determinacijos koeficientas R^2 . Holakratinės organizacijos.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

29 lentelė. Hipotezių tikrinimo p reikšmė, path koeficientas, standartinis nuokrypis, t reikšmė. Hierarchinės organizacijos.

Hipotezė	Ryšys	p	β	SN	t	5.0%	95.0%
H1	Pasitenkinimas darbu -> Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,000	0,143	0,049	2,694	0,046	0,216
H3	Pasitenkinimas darbu -> Kontrolė	0,000	0,365	0,064	5,765	0,264	0,456
H2	Pasitenkinimas darbu -> Lyderystės poreikis	0,000	0,375	0,056	8,594	0,323	0,566
H4	Pasitenkinimas darbu -> Įgalinimas	0,000	0,234	0,067	3,817	0,164	0,342
H6	Darbuotojų įsitraukimas -> Pasitenkinimas darbu	0,000	0,257	0,037	4,053	0,254	0,325
H5	Pasitenkinimas darbu -> Savirealizacijos poreikis	0,000	0,673	0,067	6,015	0,303	0,532

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

30 lentelė. Hipotezių tikrinimo *p* reikšmė, *path* koeficientas, standartinis nuokrypis, *t* reikšmė. Holakratinės organizacijos.

Hipotezė	Ryšys	p	β	SN	t	5.0%	95.0%
H1	Pasitenkinimas darbu -> Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,000	0,284	0,048	2,623	0,228	0,216
H3	Pasitenkinimas darbu -> Kontrolė	0,000	0,394	0,062	5,784	0,255	0,444
H2	Pasitenkinimas darbu -> Lyderystės poreikis	0,000	0,323	0,058	8,595	0,324	0,583
H4	Pasitenkinimas darbu -> Įgalinimas	0,000	0,294	0,069	3,822	0,169	0,374
H6	Darbuotojų įsitraukimas -> Pasitenkinimas darbu	0,000	0,291	0,031	4,083	0,249	0,322
H5	Pasitenkinimas darbu -> Savirealizacijos poreikis	0,000	0,673	0,066	6,011	0,307	0,541

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Siekiant įvertinti modelio pagrįstumą, taikomas "bootstrapping" procesas, kurio metu iš esamo duomenų rinkinio generuojamos naujos imtys, kad būtų įvertintas statistinis ryšių reikšmingumas. Šiame tyrime naudotas savirankos procesas, generuojant 5000 imčių pagal Sarstedt ir kitų (2019) aprašytą metodą. Įvairiems rodikliams, įskaitant determinacijos koeficientą (R^2), standartizuotus *path* koeficientus (β), Stjudento kriterijų sąsajų reikšmingumui įvertinti (t-statistika) ir *p* reikšmes (rodančias statistinį reikšmingumą, kai $p < 0,05$), apskaičiuoti naudotas SmartPLS programinės įrangos paketas.

Standartizuotas kelio koeficientas rodo nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų ryšio stiprumą, jo reikšmės svyruoja nuo -1 iki +1. Reikšmė, artimesnė 0, rodo silpnesnį prognozuojamą ryšį, o reikšmės, artimesnės ± 1 , rodo stipresnį prognozuojamą ryšį. Savianalizės analizės rezultatai rodo statistiškai reikšmingus ryšius tarp veiksmų darbuotojų gerovei didinti ($t > 1,97$; $p < 0,05$). Taip pat, kelio koeficientai atskleidžia ganastiprius ryšius tarp kintamųjų.

Sekantis modelio vertinimo žingsnis yra įvertinti determinacijos koeficientą R^2 . Epskamp (2018) nurodo, kad minimali R^2 reikšmė yra 0, maksimali 1, tačiau tokios reikšmės pasitaiko retai. Hair (2020) nurodo, kad R^2 reikšmė turėtų būti ne mažesnė kaip 0,10. R^2 reikšmė pasitenkinimui sudaro 0,482, o įsitraukimui 0,543. Šie rodikliai parodo, kad sudarytas modelis paaiškina 48,2%, pasitenkinimo ir 54,3% įsitraukimo į darbą variacijos.

Kitame vertinimo etape tikrinamas modelio nuspėjamumas naudojant efekto dydį (f^2). Apskaičiuojant f^2 , iš modelio pašalinami konkretūs konstruktai ir įvertinamas R^2 jų neįtraukus, taip nustatant praleisto konstrukto reikšmingumą. Kaip aprašė Cohenas (1988), efekto dydis yra vertingas rodiklis, leidžiantis įvertinti ryšio tarp kintamųjų stiprumą. Interpretuojant f^2 reikšmės skirstomos taip: reikšmės nuo 0,02 reiškia mažą nuspėjamumą, reikšmės nuo 0,15 - vidutinį nuspėjamumą, o reikšmės nuo 0,35 - didelį nuspėjamumą.

31 lentelė. Cohen f^2 reikšmės. Hierarchinės organizacijos.

	Pasitenkinimas darbu	Įsitraukimas
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,157	0,022
Kontrolė	0,231	0,290
Lyderystės poreikis	0,200	0,082
Įgalinimas	0,351	0,243
Savirealizacijos poreikis	0,04	0,153

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

32 lentelė. Cohen f^2 reikšmės. Holakratinės organizacijos.

	Pasitenkinimas darbu	Įsitraukimas
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	0,115	0,019
Kontrolė	0,239	0,277
Lyderystės poreikis	0,214	0,072
Įgalinimas	0,383	0,229
Savirealizacijos poreikis	0,048	0,154

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apskaičiuota f^2 reikšmė rodo, kad kintamieji atitinka minimalius reikšmingumo kriterijus, o mažiausias poveikis pastebėtas tarp savirealizacijos poreikio ir pasitenkinimo darbu. Tarp likusių kintamųjų pastebimas vidutinis poveikis.

Kitas modelio vertinimui naudojamas rodiklis yra Stone-Geisser Q^2 . Šis koeficientas yra prognozavimo tinkamumo rodiklis ir gaunamas taikant programinės įrangos procedūrą, kai

pašalinami atskiri duomenų taškai, kurie pakeičiami vidutinėmis reikšmėmis. Vėliau modelio parametrai įvertinami remiantis šiais pakeistais duomenimis. Interpretuojant Q^2 koeficientą, Hair (2019) pateikia šias gaires: didesnė nei 0 reikšmė rodo mažą prognozuojamą tinkamumą, didesnė nei 0,25 reikšmė - vidutinį prognozuojamą tinkamumą, o didesnė nei 0,50 reikšmė - didelį prognozuojamą tinkamumą. Šiame tyrime gautos Q^2 reikšmės yra 0,395 pasitenkinimui darbu ir 0,484 įsitraukimui į darbą (hierarchinės organizacijos), o tai rodo vidutinį prognozuojamą reikšmingumą modelyje. Q^2 pagal holakratiinių įmonių respondentų duomenis yra 0,389 pasitenkinimui darbu ir 0,485 įsitraukimui į darbą. Tai taip pat rodo vidutinį prognozuojamą reikšmingumą modelyje.

Paskutinis modelio vertinimo etapas - PLSpredict procedūros įgyvendinimas naudojant specializuotą SMARTPLS programinę įrangą. Ši procedūra suskirsto imtį į mažesnius poaibius ir, lyginant šiuos poaibius, įvertina PLS (dalinių mažiausių kvadratų) kelio prognozuojamumą. Taikant šią procedūrą, imtis buvo suskirstyta į 10 mažesnių imčių ir įvertintas gautas Q^2 koeficientas.

Gautas rezultatas, kai Q^2 koeficientai svyruoja nuo 0,266 iki 0,419, rodo vidutinį prognozuojamo tinkamumo lygį. Tai rodo, kad modelis demonstruoja pagrįstą nuspėjamumo lygį, remiantis imčių palyginimu pagal PLSpredict procedūrą.

Patvirtinančioji komponentinė analizė ir sekantys modelio vertinimo rezultatai patvirtina hipotezes H1, H2, H3, H4, H5 ir H6.

3.7. Tyrimo rezultatų teorinė ir praktinė reikšmė. Gautų rezultatų sugretinimas su kitais tyrimais

Šiame tyrime nagrinėta organizacinės struktūros bei vidinių verslo procesų įtaką darbuotojų gerovei, dėmesį skiriant sprendimų teisės paskirstymo, kontrolės poveikio, lyderystės poreikio, savirealizacijos poreikio ir darbuotojų įgalinimo veiksniams. Palyginti šie veiksniai holakratinėse ir standartinės hierarchijos organizacijose, siekiant nustatyti galimus skirtumus.

Tyrimas atskleidžia reikšmingus skirtumus tarp holakratiinių ir standartinės hierarchijos organizacijų. Holakratinės organizacijos pasižymėjo labiau decentralizuotu sprendimų priėmimo metodu, kai sprendimų priėmimo teisės buvo paskirstytos komandoms ar ratams. Tai lėmė didesnę darbuotojų savarankiškumą ir įgalinimą, nes jie aktyviai dalyvavo sprendimų priėmimo procese. Standartinės hierarchinės organizacijos, priešingai, pasižymėjo labiau centralizuota sprendimų priėmimo struktūra, kai sprendimų priėmimo teisės pirmiausia

buvo sutelktos vadovų lygmeniu. Tai lėmė mažesnę darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus ir mažesnę savarankiškumą.

Kalbant apie poveikį kontrolei, rezultatai rodo, kad holakratinės ir standartinės hierarchijos organizacijos pastebimai skiriasi. Holakratinėse organizacijose darbuotojai patyrė didesnę kontrolės poveikio jausmą, nes turėjo didesnę įtaką formuojant ir įgyvendinant sprendimus, kurie turėjo tiesioginės įtakos jų darbui ir pareigoms. Šis didesnis kontrolės poveikis prisidėjo prie didesnio pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į jį. Standartinės hierarchijos organizacijose kontrolės poveikis daugiausia buvo sutelktas aukštesniuose vadovų lygmenyse, todėl darbuotojų įtaka ir kontrolė įgyvendinant sprendimus buvo ribota.

Lyderystės poreikis holakratinėse ir standartinės hierarchijos organizacijose skiriasi. Holakratinėse organizacijose buvo pereita prie bendros lyderystės ir savivaldos, kai darbuotojai prisiimdavo vadovavimo atsakomybę savo grupėse ar komandose. Tai sumažino hierarchinę priklausomybę nuo formalių vadovų, todėl bendras tradicinio vadovavimo poreikis buvo mažesnis. Standartinės hierarchijos organizacijose vadovavimo poreikis buvo ryškesnis, nes formalūs vadovai atliko pagrindinį vaidmenį priimant sprendimus ir teikiant nurodymus darbuotojams.

Holakratinėse organizacijose, palyginti su standartinės hierarchijos organizacijomis, buvo labiau pabrėžiamas savirealizacijos poreikis. Holakratijai būdingas paskirstytas sprendimų priėmimas ir savarankiškumas leido darbuotojams siekti asmeninio augimo, naujovių ir realizuoti savo potencialą savo vaidmenyse. Priešingai, standartinės hierarchijos organizacijose savirealizacijos poreikis buvo santykinai mažiau akcentuojamas, galimai dėl labiau struktūruoto ir hierarchinio sprendimų priėmimo ir vaidmenų lūkesčių pobūdžio.

Darbuotojų įgalinimas buvo gerokai didesnis holakratinėse organizacijose, palyginti su standartinės hierarchijos organizacijomis. Decentralizuota sprendimų priėmimo struktūra holakratinėse organizacijose suteikia darbuotojams daugiau galių ir atsakomybės priimant sprendimus, kurie turėjo tiesioginės įtakos jų darbui. Dėl tokio įgalinimo didėjo pasitenkinimas darbu, motyvacija ir atsakomybės jausmas. Standartinės hierarchijos organizacijose centralizuota sprendimų priėmimo struktūra lėmė santykinai mažesnę darbuotojų įgalinimo lygį, nes sprendimų priėmimo įgaliojimai buvo sutelkti aukštesniuose hierarchijos lygmenyse.

Yra vos keli pastaraisiais metais atlikti tyrimai, nagrinėjantys holakratijos ir hierarchinių struktūrų poveikį verslo procesų valdymui. Holakratija, kaip decentralizuotas ir savivaldus požiūris, siejama su didesniu veržlumu, gebėjimu prisitaikyti ir reaguoti į pokyčius. Paskirstydamos sprendimų priėmimo įgaliojimus ir suteikdamos daugiau galių darbuotojams, holakratinės organizacijos gali turėti potencialo efektyviau racionalizuoti ir optimizuoti verslo procesus (Liang ir Sarathy, 2020). Dėmesys saviorganizacijai ir paskirstytam vadovavimui holakratijoje leidžia lanksčiau ir novatoriškiau valdyti procesus, skatinant nuolatinio tobulėjimo kultūrą (Benders ir van der Voordt, 2020).

Taip pat, rezultatai, kaip ir pagal O'Sullivan ir Rees (2019), rodo, jog hierarchinės struktūros tradicinėse organizacijose dažnai siejamos su labiau struktūruotu ir formalizuotu požiūriu į verslo procesų valdymą. Hierarchinės organizacijos paprastai remiasi centralizuotu sprendimų priėmimu, o vadovai ir lyderiai prižiūri ir vadovauja procesų vykdymui. Toks požiūris gali užtikrinti aiškią vadovavimo ir atskaitomybės grandinę organizacijoje. Tačiau taip pat gali atsirasti potencialių sprendimų priėmimo procesų kliūčių ir vėlavimų, o tai riboja judrumą ir gebėjimą prisitaikyti. Verta pažymėti, kad holakratinė ir hierarchinė struktūrų palyginimas verslo procesų valdymo požiūriu yra besivystanti tyrimų sritis.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad atliktas tyrimas atskleidžia esminius skirtumus tarp holakratinė ir standartinės hierarchijos verslo procesų organizavimo įmonių sprendimų teisės paskirstymo, kontrolės poveikio, vadovavimo poreikio, savirealizacijos poreikio ir darbuotojų įgalinimo veiksmų. Holakratinės organizacijos pasižymėjo labiau decentralizuotu ir į darbuotojus orientuotu požiūriu, skatinančiu didesnę autonomiją, kontrolės poveikį, mažesnę priklausomybę nuo tradicinio vadovavimo, didesnę savirealizacijos poreikį ir didesnę darbuotojų įgalinimą. Kita vertus, standartinės hierarchijos organizacijos pasižymėjo labiau centralizuota sprendimų priėmimo struktūra, dėl kurios darbuotojai mažiau įsitraukė į veiklą, sumažėjo kontrolės poveikis, atsirado didesnis tradicinio vadovavimo poreikis, santykinai mažiau dėmesio buvo skiriama savirealizacijai ir sumažėjo darbuotojų įgalinimas. Šios išvados pabrėžia, kad nagrinėjant darbuotojų gerovę svarbu atsižvelgti į organizacinę struktūrą, ir pateikia įžvalgų dėl organizacijų vadovams ir vadybininkams suprasti galimą naudą ir aplinkybes, susijusias su holakratinės arba standartinės hierarchijos struktūros taikymu. Holakratinėms organizacijoms gali būti vertinga pasinaudoti decentralizuoto sprendimų priėmimo ir įgaliojimų suteikimo praktika, kad padidintų darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir savirealizaciją. Kita vertus, standartinės hierarchijos organizacijoms gali būti naudinga iširti galimybes didinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų

priėmimo procesuose, skatinti savarankiškumą ir suteikti savirealizacijos galimybes esamoje hierarchinėje struktūroje.

Svarbu pažymėti, kad pasirinkimas tarp holokratijos ir standartinės hierarchijos turėtų būti daromas atsižvelgiant į konkretų kiekvienos organizacijos kontekstą, tikslus ir kultūrą. Reikia atlikti tolimesnius mokslinius tyrimus ir studijas, kad būtų gilinamasi į ilgalaikį šių organizacinių struktūrų poveikį ir pasekmes darbuotojų gerovei ir bendriems organizacijos veiklos rezultatams.

Suprasdamos sprendimų teisės paskirstymo, kontrolės poveikio, vadovavimo poreikio, savirealizacijos poreikio ir darbuotojų įgalinimo niansus holakratinėse ir standartinės hierarchijos organizacijose, organizacijos gali priimti pagrįstus sprendimus ir įgyvendinti strategijas, atitinkančias jų vertybes, tikslus ir darbuotojų gerovę. Galiausiai, subalansuotas požiūris, kuriame atsižvelgiama į unikalias abiejų struktūrų ypatybes, gali atverti kelią sukurti darbo aplinką, skatinančią darbuotojų gerovę, pasitenkinimą ir organizacijos sėkmę.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Susisteminius ir išanalizavus mokslinę literatūrą, kurioje nagrinėjama, kaip holakratinės organizacijos organizuoja vidinių procesų valdymą, išskirta, jog jose valdymo kontrolė organizuojama paskirstant sprendimų priėmimo teises, tokiu būdu eliminuojant hierarchinės verslo organizavimo struktūros trūkumus, kadangi siekiama pašalinti erdvę šališkumui;
2. Nustatyta, jog įgalinimas, sprendimų priėmimo teisių paskirstymas, kontrolės lygis, poreikis savirealizacijai, lyderystė ir poreikis jai, yra veiksniai, potencialiai galintys sąlygoti skirtingus darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo lygius hierarchinėse ir holakratinėse organizacijose.
3. Holakratinė verslo procesų organizavimo forma leidžia suteikti daugiau galių darbuotojams ir pašalinti hierarchines kliūtis, skatinant sprendimų priėmimo procesų judrumą ir lankstumą. Šios paradigmos pagrindiniais privalumais laikomi didesnis darbuotojų įsitraukimas ir atsakomybė, geresnis individualių ir įmonės tikslų suderinamumas ir greitesni sprendimų priėmimo procesai. Kita vertus, kai kurie su holakratija susiję iššūkiai yra šie: reikia didelių kultūrinių pokyčių organizacijoje, sunku prisitaikyti prie plokščios ir decentralizuotos organizacinės struktūros ir reikia specializuotų mokymų darbuotojams, kad jie galėtų veiksmingai dalyvauti sistemoje. Be to, holakratija gali netikti visoms organizacijoms, ypač toms, kuriose reikia labai centralizuoto sprendimų priėmimo proceso arba kurios yra griežtai reguliuojamos.
4. Holakratinės organizacijos suteikia darbuotojams įgaliojimus paskirstydamos sprendimų priėmimo teises komandoms ar grupėms. Dėl to gali padidėti darbuotojų savarankiškumas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose, o tai gali padidinti verslo procesų valdymo efektyvumą ir veiksmingumą. Priešingai, standartinės hierarchinės organizacijos sprendimų priėmimo teises sutelkia vadovų lygmenyje, taip apribodamos darbuotojų dalyvavimą ir galimai sulėtindamos sprendimų priėmimo procesus.
5. Holakratinės organizacijos suteikia darbuotojams aukštesnio lygio poveikį kontrolei, todėl jie gali daryti didesnę įtaką formuojant ir įgyvendinant sprendimus, turinčius įtakos jų darbui. Šis didesnis kontrolės poveikis gali prisidėti prie didesnio pasitenkinimo darbu, įsitraukimo ir atsakomybės už verslo procesus. Standartinės hierarchinės organizacijos, kuriose sprendimų priėmimo struktūra yra centralizuota,

gali apriboti darbuotojų kontrolės poveikį, todėl sumažėja jų įgaliojimai ir gali būti trukdoma optimizuoti procesus.

6. Holakratinėse organizacijose pabrėžiamas pasidalijamasis vadovavimas ir savivaldumas, todėl mažėja priklausomybė nuo tradicinio hierarchinio vadovavimo. Dėl to gali sumažėti bendras formalių vadovų poreikis verslo procesų valdyme. Priešingai, standartinės hierarchinės organizacijos paprastai remiasi formaliais lyderiais, kurie vadovauja procesų vykdymui ir juos nukreipia, todėl išryškėja didesnis tradicinio vadovavimo poreikis.
7. Holakratinėse organizacijose labiau pabrėžiamas savirealizacijos poreikis atliekant vaidmenis, todėl darbuotojai gali siekti asmeninio augimo, inovacijų ir realizuoti savo potencialą. Toks dėmesys savirealizacijai gali lemti didesnę motyvaciją, kūrybiškumą ir atsidavimą verslo procesų valdymui. Standartinės hierarchijos organizacijose dėmesys savirealizacijai gali būti santykinai mažesnis dėl labiau struktūrizuoto ir hierarchinio sprendimų priėmimo ir vaidmenų lūkesčių pobūdžio.
8. Holakratinėse organizacijose darbuotojų įgalinimas yra aukštesnio lygio, nes sprendimų priėmimo įgaliojimai yra paskirstyti, o darbuotojai aktyviai dalyvauja formuojant verslo procesus. Šis įgalinimas skatina atsakomybės ir atskaitomybės jausmą, o tai gali lemti efektyvesnį ir lengviau pritaikomą procesų valdymą. Standartinės hierarchijos organizacijose sprendimų priėmimo įgaliojimai sutelkti aukštesniuose lygmenyse, o tai gali riboti darbuotojų įgalinimą ir trukdyti optimizuoti verslo procesus.

Rekomendacijos organizacijoms, ketinančioms diegti holakratinio verslo procesų valdymo metodą įmonėje:

1. Veiksmingas holakratijos įgyvendinimas reikalauja atviro ir skaidraus bendravimo kultūros. Organizacijos turėtų skatinti darbuotojus atvirai dalytis idėjomis, atsiliepimais ir rūpesčiais. Sukurti reguliarius bendravimo kanalus ir sudaryti galimybes bendradarbiauti tarp komandų, kad būtų lengviau keistis informacija ir įžvalgomis.
2. Organizuoti išsamius ir nuolatinis mokymus: įgyvendinant holakratijos principus gali pririnkti pakeisti darbuotojų mąstyseną ir įdiegti naujus įgūdžius. Jei yra siūlomos išsamios mokymo programos, kad darbuotojai suprastų holakratijos principus,

lengviau yra suprasti savo vaidmenis ir pareigas bei jų poveikį verslo procesų valdymui. Tai padeda užtikrinti sklandų perėjimą ir didina darbuotojų pasitenkinimą darbu bei įsitraukimą.

3. Nors tai ir sąlyginai prieštarauja esminiams metodikos principams, svarbu aiškiai apibrėžti vaidmenis, atsakomybę ir sprendimų priėmimo įgaliojimus holakratinėje struktūroje. Svarbu kurti skaidrią sistemą, kurioje būtų apibrėžti vaidmenys ir su jais susijusios pareigos, užtikrinant, kad darbuotojai aiškiai suprastų savo įtakos sritis ir atskaitomybę valdant verslo procesus.
4. Paprasčiausia įgalinti darbuotojus yra per tinkamai paskirstytą sprendimų priėmimą. Suteikiant darbuotojams daugiau galių paskirstant sprendimų priėmimo įgaliojimus ir įtraukiant juos į verslo procesų formavimo ir optimizavimo procesą. Naudinga darbuotojus skatinti prisiimti atsakomybę už savo darbą ir suteikite jiems galimybę prisidėti prie sprendimų priėmimo, taip skatindami savarankiškumo, kūrybiškumo ir atsakomybės jausmą.
5. Naudinga yra įdiegti reguliarius grįžtamojo ryšio mechanizmus tam, kad būtų nuolat renkamos darbuotojų išvalgos ir pasiūlymus dėl verslo procesų tobulinimo. Tai gali būti struktūruotos grįžtamojo ryšio sesijos, anoniminės pasiūlymų anketos arba skaitmeninės platformos, skirtos dalytis idėjomis.
6. Svarbu užtikrinti esamos vadovybės paramą ir suderinamumą. Holakratijos įgyvendinimui būtina vadovybės parama ir suderinimas. Vadovai turėtų pritarti holakratijos principams, būti pavyzdžiu ir teikti darbuotojams gaires bei paramą pereinamuoju laikotarpiu. Vadovai taip pat turėtų aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose ir demonstruoti norą dalytis galia ir įgaliojimais.
7. Nustatyti naujas veiklos efektyvumo matavimo metrikas ir pagrindinius veiklos rodiklius (KPI), kad būtų galima stebėti verslo procesų valdymo efektyvumą pagal holakratinę struktūrą. Svarbus reguliarius holakratijos poveikio darbuotojų gerovei, procesų efektyvumui ir bendriems organizacijos veiklos rezultatams vertinimas.
8. Patartina apsvarstyti galimybę kreiptis į išorės ekspertus ar konsultantus, turinčius holakratijos principų diegimo patirties. Jie gali teikti rekomendacijas, geriausią praktiką ir paramą pereinamuoju laikotarpiu, padėti organizacijai įveikti iššūkius ir užtikrinti sėkmingą įgyvendinimą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Ackermann, M., Schell, S., & Kopp, S. (2021). How Mercedes-Benz addresses digital transformation using Holacracy. *Journal of Organizational Change Management*, 34(7), 1285-1299.
2. Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative science quarterly*, 61-89.
3. Adnan Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
4. Anderson, E. R., & Johnson, R. B. (2017). An examination of decision rights allocation in cross-functional teams: Effects on team performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 269-282.
5. Arslan-Ayaydin, O., & Aykac Alp, E. (2016). The Relationship between Work-Life Balance and Job Satisfaction: Evidence from the Turkish Banking Sector. *Journal of Business Economics and Finance*, 5(2), 53-70.
6. Avolio, B. J., & Zhu, W. (2020). The role of psychological empowerment in fostering employee innovation: A meta-analytic examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 38-54.
7. Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
8. Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
9. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 9-30.
10. Belogolovsky, E., & Bamberger, P. (2014). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership attributes and horizontal leadership processes. *Human Relations*, 67(12), 1433-1459.
11. Belogolovsky, E., & Bamberger, P. (2014). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership attributes and horizontal leadership processes. *Human Relations*, 67(12), 1433-1459.
12. Benders, J., & van der Voordt, T. (2020). Holacracy: A New Organizational Model for Project-Based Organizations? A Literature Review. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020092.
13. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). The big idea beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 94(7-8), 38-49.
14. Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
15. Bhandari, R., & Colomo-Palacios, R. (2019). Holacracy in software development teams: a multivocal literature review. In *2019 19th International Conference on Computational Science and Its Applications (ICCSA)*(pp. 140-145). IEEE.
16. Brauchli, R., Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). Job autonomy buffers the impact of work-life conflict on organizational outcomes: A large-scale cross-sectional study among employees in Switzerland. *Swiss Journal of Psychology*, 73(2), 77.
17. Brink, A. G., Emerson, D. J., & Yang, L. (2016). Job autonomy and counterproductive behaviors in Chinese accountants: The role of job-related attitudes. *Journal of International Accounting Research*, 15(1), 115-131.

18. Brink, A. G., Emerson, D. J., & Yang, L. (2016). Job autonomy and counterproductive behaviors in Chinese accountants: The role of job-related attitudes. *Journal of International Accounting Research*, 15(1), 115-131.
19. Brooks, C. M., & Ammons, J. L. (2003). Free riding in group projects and the effects of timing, frequency, and specificity of criteria in peer assessments. *Journal of Education for Business*, 78(5), 268-272.
20. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
21. Burns, N., & Grove, S. K. (2019). *Understanding nursing research: Building an evidence-based practice* (8th ed.). Elsevier.
22. Büssing, A., & Ferrar, K. M. (2019). Need for self-actualization as a predictor of individual well-being in professional caregivers. *Journal of Religion and Health*, 58(6), 2130-2147.
23. Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
24. Chan, W. Y., & Lu, H. (2018). The Impact of Organizational Support on Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Study of Financial Consultants in Hong Kong. *International Journal of Economics and Finance*, 10(3), 1-12.
25. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2020). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 73(2), 181-221.
26. Chua, B. L., & Lee, S. K. J. (2014). Factors influencing job satisfaction of employees in public accounting firms: Evidence from Singapore. *Journal of Applied Accounting Research*, 15(1), 30-46.
27. Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Editio*(Routledge), 567.
28. Colling, T., & Ferner, A. (1992). The limits of autonomy: devolution, line managers and industrial relations in privatized companies. *Journal of Management Studies*, 29(2), 209-227.
29. Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods. *Quality of life research*, 12(3), 229-238.
30. Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (2020). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Annals*, 14(1), 328-368.
31. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
32. Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(3), 611.
33. De Kok, J. M., van Veldhoven, M. J., & de Jonge, J. (2018). An exploratory study into the factors that influence employee job satisfaction in a holacratic organization. *International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 518-540.
34. De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Jepsen, D. M., Van Hoote gem, G., & Van Borm, J. (2014). Dimensions of job quality and the role of the employment relationship: A comparative analysis of European countries. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 185-200.
35. Devi, S. R., & Shukla, P. P. (2017). Impact of job satisfaction on turnover intentions: An empirical study on management consultants in India. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 6(2), 14-22.
36. Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (2018). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
37. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons.

38. Doeze Jager-van Vliet, S. (2017). *Proactive and Adaptive Agility among Employees: the relationship with personal and situational factors*.
39. Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
40. Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 483-504.
41. Epskamp, S., et al. (2018). Factor analysis in network psychometrics: A review and guidelines. *Psychological Methods*, 23(4), 567-590.
42. Ertürk, A., Çolakoğlu, N., & Arslan, M. (2021). Investigating the effect of psychological empowerment on job satisfaction: A meta-analysis study. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 7(2), 1032-1048.
43. Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1992). A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control. *Human Relations*, 45(11), 1169-1189.
44. Fowler, A. (1992). Decentralization for international NGOs. *Development in Practice*, 2(2), 121-124.
45. Gadermann, A. M., Guhn, M., & Zumbo, B. D. (2012). Estimating ordinal reliability for Likert-type and ordinal item response data: A conceptual, empirical, and practical guide. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 17(3), 1-13.
46. Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
47. Gordiienko-Mytrofanova, I., Pidchasov, Y., Sauta, S., & Kobzieva, I. (2018). The problem of sample representativeness for conducting experimental and broad psychological research. *Psycholinguistics*, (23, Iss. 1), 11-46.
48. Griffiths, T. L., & Goodman, N. D. (2020). Factor analysis in developmental research: A review and guidelines for best practice. *Developmental Psychology*, 56(2), 234-245.
49. Groves, R. M., Fowler Jr, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology*. John Wiley & Sons.
50. Hair, J. F. (2020). *Multivariate data analysis*. Pearson.
51. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 126(S1), 22-29.
52. Hales, C. P. (2019). What do managers do? A critical review of the evidence. *Managerial Work*, 263-290.
53. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2021). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 302-323.
54. Henseler, J., & Schuberth, F. (2020). Using confirmatory composite analysis to assess emergent variables in business research. *Journal of Business Research*, 120, 147-156.
55. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
56. Hodgson, G. M. (2004). Opportunism is not the only reason why firms exist: why an explanatory emphasis on opportunism may mislead management strategy. *Industrial and Corporate change*, 13(2), 401-418.
57. Huang, X., Lam, W., & Liu, Z. (2016). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Academy of Management Journal*, 59(3), 891-909.

58. Jain, R., & Mittal, S. (2016). Job satisfaction of employees in financial services industry: A comparative study of public and private sector banks. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 4(9), 13-22.
59. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2014). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
60. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167.
61. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2018). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376-407.
62. Kadam, R. A., Borde, S. U., & Madas, S. A. (2010). Sample size calculation. *International Journal of Ayurveda Research*, 1(1), 55-57.
63. Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
64. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
65. Kumar, R. (2014). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. SAGE Publications Ltd.
66. L Zimmerman, J. (2011). *Accounting for decision making and control*. McGraw-Hill/Irwin.
67. Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2014). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
68. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
69. Lee, N., & Cadogan, J. W. (2013). Problems with formative and higher-order reflective variables. *Journal of Business Research*, 66(2), 242-247.
70. Leslie, D. R., Holzhalb, C. M., & Holland, T. P. (1998). Measuring staff empowerment: Development of a worker empowerment scale. *Research on social work practice*, 8(2), 212-222.
71. Lettice, F., & Palmer, K. (2017). Job satisfaction among management consultants: A study of UK consulting firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1704-1722.
72. Liang, H., & Sarathy, R. (2020). Understanding the Role of Holacracy in Organizational Decision-Making and Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 82-98.
73. Lin, H.-H., & Wu, W.-M. (2015). Linking Employee Satisfaction with Service Climate, Employee Engagement, and Employee Well-Being: A Study in the Taiwanese Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 10-20.
74. Locke, E. A. (2015). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(1), 1297-1349.
75. Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306-326.
76. Lysova, E. I., Hakanen, J. J., Mäkikangas, A., & Bakker, A. B. (2018). Challenge job demands and employees' well-being: The role of job resources. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 1-12.
77. Maslow, Abraham Harold, Deborah Collins Stephens ir Gary Heil. *Maslow on management*. New York: John Wiley, 1998.

78. Merchant, K. A. (1982). The control function of management. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 23(4), 43.
79. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson education.
80. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2017). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
81. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
82. Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241-275.
83. Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.
84. Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268.
85. O'Sullivan, M., & Rees, G. (2019). The (In)visibility of Power in the Holacratic Organization. *Organization*, 26(6), 931-949.
86. Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.
87. Poston, B. (2009). Maslow's hierarchy of needs. *The surgical technologist*, 41(8), 347-353.
88. Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271-294.
89. Raykov, T. (2020). Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures. *Applied Psychological Measurement*, 44(3), 208-225.
90. Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.
91. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.
92. Saneewong Na Ayuttaya, J., & Kaewkuekool, C. (2014). Job satisfaction and employee turnover intention: A study of management consultants in Thailand. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 1-17.
93. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1-40). Springer.
94. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4th. Harlow, Essex: Pearson.
95. Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123-137.
96. Schwartz-Shea, P. & Yanow, D. (2012). *Interpretive Research Design. Concepts and Processes*. New York, United States: Routledge.
97. Schwartz, B. (2000). Self-Determination. The Tyranny of Freedom. *American Psychologist*, 55(1), 79-88.
98. Segal, L., & Lehrer, M. (2012). The institutionalization of stewardship: Theory, propositions, and insights from change in the Edmonton public schools. *Organization Studies*, 33(2), 169-201.

99. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
100. Sia, S. K., Tang, M., Soh, C., & Boh, W. F. (2002). Enterprise resource planning (ERP) systems as a technology of power: empowerment or panoptic control?. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 33(1), 23-37
101. Smith, J. D., & Johnson, L. M. (2018). Decision rights allocation and organizational performance: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Management*, 44(4), 1442-1476.
102. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
103. Sullivan, M. D. (2010). Friedman Test. In I. B. Weiner & W. E. Craighead (Eds.), *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. John Wiley & Sons, Inc
104. Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9(2), 1-10.
105. The Decision-Making Process Questionnaire (DMPQ)
106. The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)
107. Tung-Shi Tsai and Hui-Yu Wu (2016). Factors Affecting Job Satisfaction of Management Consultants in Taiwan, published in the *International Journal of Management and Economics*.
108. van Gestel, T. R. A., Geenen, R., & Sanderma, R. . Exploratory factor analysis in rehabilitation psychology: A primer. *Rehabilitation Psychology*, 65(4), 345-361.
109. Van Lange, P.A.M., Kruglanski, A.W., Higgins, E.T. (2012). *Handbook of Theories of Social Psychology*. London, United Kingdom: Sage Publication Ltd.
110. Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Kompier, M. A., & Doorewaard, H. A. (2005). Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain. *Group & Organization Management*, 30(2), 211-235.
111. Velinov, E., Vassilev, V., & Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330.
112. Wang, Y., Zhang, X., & Wei, L. Q. (2020). Authentic leadership and job satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-10.
113. Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (2019). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
114. Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2022). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 13.
115. Weng, Q., & Carlsson, F. (2015). Cooperation in teams: The role of identity, punishment, and endowment distribution. *Journal of Public Economics*, 126, 25-38.
116. Williamson, O. E. (1993). Opportunism and its critics. *Managerial and decision economics*, 97-107.
117. Worley, E. L., Darr, C. K., & Davidson, J. L. (2017). The Relationship between Employee Satisfaction, Engagement, and Employee Well-Being: Insights from the Public Sector. *Public Personnel Management*, 46(3), 253-276.
118. Wright, M. C., & Stawiski, S. M. (2016). Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Employee Well-Being: A Moderated Mediation Study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 190-203.

119. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2020). Crafting workspaces: The influence of individual and job characteristics. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 313-330.
120. Xiaoyu Song, Tao Zhang, and Lin Zhang (2017). A Review of Factor Analysis Techniques for Earth Observation Data Analysis".
121. Young, W., Davis, M., McNeill, I. M., Malhotra, B., Russell, S., Unsworth, K., & Clegg, C. W. (2015). Changing behaviour: Successful environmental programmes in the workplace. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 689-703.
122. Yugendhar, A., & Ali, S. M. (2017). Evaluation of implementing holacracy, a comprehensive study on Zappos. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(5), 163-17.
123. Zhang, J., & Chen, X. P. (2013). The role of perceived organizational justice in the relationship between locus of control and job satisfaction: A mediated moderation model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 60–71.
124. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

DARBUOTOJŲ GEROVĖS SKIRTUMAI HIERARCHINĖSE IR HOLAKRATINĖSE ORGANIZACIJOSE

Anastasia Chernysh

Verslo procesų valdymo magistro programa (iššęstinę)

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Mangirdas Morkūnas

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

79 lapai, 32 lentelės, 5 paveikslai, 124 šaltiniai.

Šiame magistro verslo procesų valdymo studijų programos baigiamajame darbe darbuotojų gerovės skirtumai standartinės hierarchijos ir holakratinų verslo procesų modelio įmonėse.

Magistro darbo mokslinį naujumą pagrindžia tai, jog šis mokslinis darbas yra pirmasis iš esmės tiriantis naują verslo proceso valdymo paradigmą. Šiuo moksliniu darbu ne tik pirmą kartą tiriama darbuotojų pasitenkinimas darbu bei įsitraukimas holakratinėse organizacijose, tačiau ir pateikiamos rekomendacijos, skirtos didinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą taikant nurodytus metodus. Mokslinio darbo tikslas nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo (darbuotojų gerovės) skirtumus hierarchinėse bei holakratinėse verslo procesų valdymo organizacijose. Mokslinės literatūros analizės rezultatai rodo, įgalinimas, sprendimų priėmimo teisių paskirstymas, kontrolės lygis, poreikis savirealizacijai, lyderystė ir poreikis jai, yra veiksniai, potencialiai galintys sąlygoti skirtingus darbuotojų pasitenkinimo ir įsitraukimo lygius hierarchinėse ir holakratinėse organizacijose. Taip pat įrodyta, jog Holakratinė verslo procesų organizavimo forma leidžia suteikti daugiau galių darbuotojams ir pašalinti hierarchines kliūtis, skatinant sprendimų priėmimo procesų judrumą ir lankstumą.

Siekiant patikrinti minėtųjų konstrukto poveikį pasitenkinimui darbu ir įsitraukimui suformuluotos 6 hipotezės. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas yra tikslinė anketinė respondentų apklausa. Duomenis rinkti naudojantis [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) apklausos platforma, o respondentų atrankos metodas netikimybinis. Iš viso surinkti 418 respondentų atsakymai. Gauti duomenys buvo toliau analizuoti naudojant kompiuterinės programos paketus IBM

SPSS (29 versija) ir SMART PLS (4 versija). Tyrimo modelis buvo patvirtintas naudojant patvirtinančiąją kompozitinę analizę.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog yra reikšmingi skirtumai tarp holakratinė ir standartinės hierarchijos organizacijų. Holakratinės organizacijos pasižymėjo labiau decentralizuotu sprendimų priėmimo metodu, kai sprendimų priėmimo teisės buvo paskirstytos komandoms ar ratams. Tai lėmė didesnę darbuotojų savarankiškumą ir įgalinimą, nes jie aktyviai dalyvavo sprendimų priėmimo procese. Standartinės hierarchinės organizacijos, priešingai, pasižymėjo labiau centralizuota sprendimų priėmimo struktūra, kai sprendimų priėmimo teisės pirmiausia buvo sutelktos vadovų lygmeniu. Tai lėmė mažesnę darbuotojų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus ir mažesnę savarankiškumą. Visos 6 hipotezės buvo patvirtintos. Taip pat pateiktos išsamios išvados bei rekomendacijos įmonėms, norinčioms įdiegti holakratinio verslo procesų valdymo modelio principus.

DIFFERENCES IN EMPLOYEE WELL-BEING IN HIERARCHICAL AND HOLACRATIC ORGANIZATIONS

Anastasia Chernysh

Master's Program in Business Process Management (part-time)

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Assoc. Professor Mangirdas Morkūnas

Vilnius, 2023

SUMMARY

79 pages, 32 tables, 5 figures, 124 references.

In the final thesis of this master's business process management study program, differences in employee well-being in standard hierarchy and holacratic business process model companies.

The scientific novelty of the Master's work is justified by the fact that this research work is the first to essentially study a new business process management paradigm. This scientific work not only investigates employee job satisfaction and engagement in holacratic organizations for the first time, but also provides recommendations aimed at increasing employee satisfaction and engagement by applying the specified methods. The aim of the research work is to determine the differences in employee job satisfaction and engagement (employee well-being) in hierarchical and holacratic business process management organizations. The results of the analysis of scientific literature show that empowerment, distribution of decision-making rights, level of control, need for self-actualization, leadership and need for it are factors that can potentially cause different levels of employee satisfaction and engagement in hierarchical and holacratic organizations. It has also been proven that the Holacratic form of organizing business processes allows giving more power to employees and removing hierarchical barriers, promoting agility and flexibility in decision-making processes.

In order to verify the effect of the above-mentioned constructs on job satisfaction and engagement, 6 hypotheses were formulated. The chosen quantitative research method is a targeted questionnaire survey of respondents. The survey platform of surveymonkey.com is used to collect data, and the method of selecting respondents is non-probability. A total of

418 responses were collected. The obtained data were further analyzed using computer program packages IBM SPSS (version 29) and SMART PLS (version 4). The research model was validated using confirmatory composite analysis.

The results of the study reveal that there are significant differences between holacratic and standard hierarchy organizations. Holacratic organizations are characterized by a more decentralized method of decision-making, where decision-making rights are distributed among teams or circles. This resulted in greater autonomy and empowerment of employees as they actively participated in the decision-making process. Standard hierarchical organizations, in contrast, were characterized by a more centralized decision-making structure, where decision-making authority was primarily concentrated at the managerial level. This resulted in less employee involvement in decision-making processes and less autonomy. All 6 hypotheses were confirmed. Detailed conclusions and recommendations are also provided for companies wishing to implement the principles of the holacratic business process management model.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

Section 1

	Absolutely agree	Agree	Nor agree nor disagree	Disagree	Absolutely disagree
I am satisfied with my job					
I am satisfied with the pay and benefits I receive					
I am satisfied with the working conditions and environment in which I work					
I feel control over work I do					
Specific goals of my team and department are set frequently					
Progress towards these goals are measured frequently					
Corrective action to address deviations from planned results are done frequently					
Actual and planned results are being compared frequently					
Key performance indicators (KPIs) are used frequently to monitor progress towards goals					
Team or departmental meetings are being held frequently to discuss progress towards goals					
My skills and abilities are being fully utilized in my job					
I am satisfied with the level of recognition I receive for my work					
I feel that my work is making a positive difference in the lives of others					
I am satisfied with the level of support and resources provided by my organization to help me do my job effectively					
I have trust in my organization's leadership and management?					
I am comfortable taking risks in my work					
I feel that my opinions are heard and valued in my workplace					
I feel that I am making a meaningful contribution to my organization					
I am satisfied with the opportunities for advancement and growth within my organization					
I feel that my work is consistent with my values and beliefs					
I am satisfied with the relationship I have with my co-workers					
I feel that my job provides a sense of personal accomplishment and fulfillment					
I feel that my work is challenging and interesting					
I am satisfied with the level of autonomy and decision-making authority I have in my job					
That decision-making power is distributed fairly among stakeholders in the company					
I have a fair amount of influence over the decisions that are made in the company.					

The decision-making process is transparent and stakeholders are informed well about the decisions that are being made					
Decisions are being made in a timely manner and they are implemented effectively					
Decision-making process in my organization is helping to achieve the desired outcomes of the company					
I feel that my organization's goals and strategies are well-defined and communicated					
I feel that there is a clear direction for the organization, and that everyone understands their role in achieving that direction					
I feel that the work in your organization is complex and requires a strong leadership					
I feel that there is a strong competitive environment in your industry, which requires strong leadership to succeed					
I feel that your organization is growing rapidly and needs strong leadership to manage that growth					
I feel that there is a need for leadership to improve communication and collaboration within the organization					
I feel that the organization's leadership is effective in managing and motivating employees					
It is important to have a strong leadership that can make difficult decisions in my organization					
When I get up in the morning, I feel like going to work.					
At my work, I feel bursting with energy.					
I am able to remain enthusiastic about my work for a whole day.					
I am proud of the work that I do.					
I find the work that I do full of meaning and purpose.					
I am enthusiastic about my job.					
Time flies when I am working.					

Section 2

	Absolutely agree	Agree	Nor agree nor disagree	Disagree	Absolutely disagree
I am satisfied with my organization's internal business processes					
Organization's business processes impact my job satisfaction positively					
I feel that the organization's business processes are efficient					
It is easy for me to complete my job tasks because of how company's business processes are being organized					
It is easy for me to collaborate with my colleagues because of the organization's business processes					

My organization's business processes align with my job responsibilities					
My organization's business processes support my personal growth and development in my job					

Section 3

	Absolutely agree	Agree	Nor agree nor disagree	Disagree	Absolutely disagree
Decision-making is primarily done by a central authority or group.					
Decision-making is based on seniority or hierarchy					
Decision-making is based on expertise and knowledge					
Job titles and roles are clearly defined and hierarchical in nature.					
Roles and responsibilities are adaptable to changing needs					
Communication is primarily top-down.					
Performance management is based on individual achievements and goals.					
There is a strong emphasis on hierarchy and structure.					

Section 4

1. What is your age?

- 18-24 years old
- 25-34 years old
- 35-44 years old
- 45-54 years old
- 55-64 years old
- 65 years or older

2. What is your gender?

- Male
- Female

3. What is your highest level of education?

- High school diploma or equivalent
- Some college or associate's degree
- Bachelor's degree
- Master's degree
- Doctoral Degree

4. What is your current job title?

- Entry-level employee

Mid-level employee
 Senior-level employee
 Manager
 Executive

5. How many years have you been working in your current position?

Less than 1 year
 1-2 years
 3-5 years
 6-10 years
 11-15 years
 More than 15 years

6. What is the organizational structure of the corporate business process you are currently employed in?

Traditional hierarchical Structure

Holacratic*

*Holacracy is a non-traditional organizational structure where teams work together to make decisions and achieve goals, without relying on traditional management hierarchies. Bernstein, E. (2016). Beyond the holacracy hype. Harvard Business Review, 94(7/8), 38-49.

2 priedas. VIF rezultatai

VIF rezultatai, hierarchinės organizacijos

Elementas	VIF
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	3.654
Kontrolė	3.124
Lyderystės poreikis	2.054
Igalinimas	3,724
Savirealizacijos poreikis	0,532

Šaltinis: sudaryta darbo autorės autoriaus.

VIF rezultatai, holakratinės organizacijos

Elementas	VIF
Sprendimo priėmimo teisių paskirstymas	4.535
Kontrolė	3.154
Lyderystės poreikis	3.002
Igalinimas	2,234
Savirealizacijos poreikis	2,534

Šaltinis: sudaryta darbo autorės autoriaus.