



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

**Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo stiprinimas
pasitelkiant dinamiško valdymo principus**

Baigiamasis magistro projektas

Andrius Skliaustys

Projekto autorius

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Panevėžys, 2021



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio verslo ir technologijų fakultetas

**Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo stiprinimas
pasitelkiant dinamiško valdymo principus**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035)

Andrius Skliaustys

Projekto autorius

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

Panevėžys, 2021



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Andrius Skliaustys

**Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo stiprinimas
pasitelkiant dinamiško valdymo principus**
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Andriaus Skliausčio, baigiamasis projektas tema „Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo stiprinimas pasitelkiant dinamiško valdymo principus“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU

TVKC vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Andriui Skliausčiui**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo stiprinimas pasitelkiant dinamiško valdymo principus
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Increasing Employee General Self-Efficacy through the Principles of Dynamic Management
---	---

Patvirtinta 2020 m. lapkričio 9 d. dekanu potvarkiu Nr. V25-13-20

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos informacinės sistemos (eLABa) talpyklą ir Moodle aplinką terminas iki 2021 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui: pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika.

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atlikti dinamiško valdymo koncepcinę analizę (išnagrinėti dinamiško valdymo koncepcijos raidą, atlikti dinamiško valdymo sampratos analizę, identifikuoti ir pagrįsti dinamiško valdymo principus).
 2. Teoriškai pagrįsti bendrojo saviveiksmingumo koncepciją (išryškinti ir pagrįsti saviveiksmingumo tipus, išanalizuoti bendrojo saviveiksmingumo sampratą, identifikuoti ir pagrįsti bendrojo saviveiksmingumo bruožus).
 3. Ištirti darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų raišką verslo įmonėse.
 4. Identifikuoti darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajas verslo įmonėse.
-

Vadovas / Vadovė

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau

Andrius Skliaustys

(studento vardas, pavardė)

2020 m. gruodžio 2 d.

Andrius Skliaustys. Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo stiprinimas pasitelkiant dinamiško valdymo principus. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: dinamiškas valdymas, bendrasis saviveiksmingumas, sociokratija, organizacijų valdymas.

Panevėžys, 2021. 85 p.

Santrauka

Pasaulinės vadybos ir pramonės tendencijos, dinamiška verslo aplinka ir didėjanti konkurencija verčia organizacijas greitai reaguoti į pokyčius ir ieškoti naujų verslo valdymo sprendimų. Tikslingas organizacijos valdymo modelių bei metodų pasirinkimas ir efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas yra vieni svarbiausių veiksnių užtikrinančių verslo organizacijų sėkmę. Dinamiško valdymo principais grindžiamos organizacijos veikla yra orientuota į atsakomybių ratų hierarchiją bei diskusijas ir konsensuso būdu priimamus sprendimus, keitimąsi informacija, nuomonių raišką ir pan. Tokia organizacijos aplinka ir darbo principai didina darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą, kuris įgalina juos savarankiškai priimti sprendimus kasdienėje darbinėje veikloje ir priimti atsakomybę už veiklas.

Darbo objektas: darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajos. *Darbo tikslas* – ištirti dinamiško valdymo principus stiprinančius darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą. Darbo tikslas detalizuojamas uždaviniais, kurie lėmė tokią projekto struktūrą: teorinėje darbo dalyje atskleista dinamiško valdymo koncepcija ir jos raida, saviveiksmingumo koncepcija ir jos tipai, atlikta dinamiško valdymo ir bendrojo saviveiksmingumo sampratos analizė, identifikuoti bei pagrįsti dinamiško valdymo principai bei bendrojo saviveiksmingumo bruožai, pateiktos bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų teorinės prielaidos. Projektinėje dalyje pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygio ir dinamiško valdymo principų raišką verslo įmonėse. Pasitelkus koreliacinę analizę identifikuotos darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygio ir dinamiško valdymo principų sąsajos verslo įmonėse. *Darbo metodika*, padėjusi išspręsti uždavinius susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinė apklausa, statistinės duomenų analizės, aprašomosios statistikos, koreliacinės analizės.

Teorinėje darbo dalyje mokslinės literatūros analizės pagrindu išryškinti trys dinamiško valdymo principai (dinamiškos valdžios rinkimai, sprendimo priėmimo procesas ir dinaminė žiedinė įmonės struktūra) ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo bruožai (prisitaikymas, pozityvus požiūris, patirtis iš praeities, streso valdymas, atkaklumas ir pan.), kuriuos formuoja keturi principiniai informacijos šaltiniai: atlikimo meistriškumo patirtis, netiesioginės patirtys, verbaliniai įtikinimai ir susiję socialinio įkvėpimo tipais, fiziologinės būsenos.

Siekiant įvertinti dinamiško valdymo principų raišką ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygį Lietuvos verslo įmonėse buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Jo rezultatai parodė, kad Lietuvos verslo įmonėse dinamiško valdymo principų raiška siekia mažiau nei 50 proc. Vertinant tyrimo anketos teiginius atskirai, didžiosios dalies teiginių raiška viršija 50 proc. ir netgi ženkliais skiriasi nuo

bendros kriterijaus raiškos. Tai rodo, kad Lietuvos verslo įmonėse dinamiško valdymo principai yra naudojami nesistemiškai ir nemetodiškai, gali būti išsivystę dėl kitų organizacijos valdymo principų įtakos arba nusistovėję dėl organizacinės kultūros. Daugiausiai kliūčių dinamiško valdymo raiškai sudaro susirinkimų moderavimo problemos ir bendro sutarimo paieškos. Vertinant bendrojo saviveiksmingumo lygio raišką nustatyta, kad didžiausią dalį Lietuvos verslo įmonėse dirbančių darbuotojų pasižymi vidutiniu arba aukštu bendruoju saviveiksmingumo lygiu. Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad siekiant didinti darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą, tikslinga Lietuvos verslo organizacijose fokusuotis į dinaminės žiedinės įmonės struktūros ir darbuotojų atsakomybės pokyčius.

Andrius Skliaustys. Increasing Employee General Self-Efficacy through the Principles of Dynamic Management. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Nida Kvedaraitė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Sciences (Business and Public Administration).

Keywords: dynamic management, general self-efficacy, sociocracy, organizational management.

Panevėžys, 2021. 85 pages.

Summary

Global management and industry trends, a dynamic business environment and increasing competition are forcing organizations to respond quickly to change and seek new business management solutions. Purposeful selection of organizational management models and methods and effective human resource management are among the most important factors in ensuring the success of business organizations. The activities of an organization based on the principles of dynamic management are focused on the hierarchy of responsibilities and discussions and decisions made by consensus, exchange of information, expression of opinions, etc. Such an organizational environment and work principles increase the overall self-efficacy of employees which enables them to make independent decisions in their daily work activities and to take responsibility for their activities.

The object of the work: the links between the general self-efficacy of employees and the principles of dynamic management. *The aim of the work* is to study the principles of dynamic management that strengthen the general self - efficacy of employees. The aim of the work is detailed by the tasks that determined the following project structure: the theoretical part reveals the concept of dynamic management and its development, the concept of self-efficacy and its types, the concept analysis of dynamic management and general self-efficacy are made, the principles of dynamic management and features of general self-efficacy are identified and substantiated, the theoretical assumptions of the links between general self-efficacy and dynamic management principles are presented. The project part presents the results of a quantitative study revealing the expression of the employee general self-efficacy level and the principles of dynamic management in business enterprises. Correlation analysis was used to identify the links between the employee's general self-efficacy level and the principles of dynamic management in business enterprises. *The methodology of the work* which helped to solve the tasks consists of the analysis of scientific literature, questionnaire survey, statistical data analysis, descriptive statistics, correlation analysis.

In the theoretical part of the work, based on the analysis of scientific literature, three principles of dynamic management (dynamic government elections, decision-making process and dynamic circular company structure) are highlighted. Employees general self-efficacy features (adaptation, positive attitude, past experience, stress management, perseverance, etc.) formed by four principal sources of information: performance mastery experiences, indirect experiences, verbal persuasions and related types of social inspiration, physiological states are identified.

In order to assess the expression of the principles of dynamic management and the level of employees' general self-efficacy in Lithuanian business enterprises, a quantitative study was conducted. Its results showed that the expression of the principles of dynamic management in Lithuanian business

enterprises reaches less than 50 percent. Assessing the statements of the research questionnaire separately, the expression of the majority of statements exceeds 50 percent and even differs significantly from the overall expression of the criterion. This shows that the principles of dynamic management are used in Lithuanian business enterprises in a non-systematic and non-methodical way, may be developed due to the influence of other organizational management principles or established due to organizational culture. The main obstacles to expressing dynamic governance are the problems of meeting moderation and the search for consensus. Assessing the expression of the general self-efficacy level, it was found that the majority of employees working in Lithuanian business enterprises have a medium or high level of general self-efficacy. The performed correlation analysis showed that in order to increase the level of employees' general self-efficiency, it is expedient for Lithuanian business organizations to focus on changes in the dynamic circular company structure and employee responsibility.

Turinys

Įvadas	9
1. Dinamiško valdymo teorinės išvalgos	11
1.1. Dinamiško valdymo koncepcijos raida	11
1.2. Dinamiško valdymo sampratos analizė	13
1.3. Dinamiško valdymo principai ir jų praktinis taikymas organizacijose	15
2. Bendrojo saviveiksmingumo konceptualizacija	26
2.1. Saviveiksmingumo koncepcija ir tipai	26
2.2. Bendrojo saviveiksmingumo sampratos analizė	29
2.3. Bendrojo saviveiksmingumo bruožai	32
3. Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų teorinės prielaidos	35
4. Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų verslo organizacijose tyrimas	37
4.1. Tyrimo metodika	37
4.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	41
4.2.1. Dinamiško valdymo principų raiška Lietuvos verslo įmonėse.....	41
4.2.2. Lietuvos verslo įmonių darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygio analizė.....	54
4.2.3. Bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajos verslo įmonėse	55
Išvados	58
Literatūra	60
PRIEDAI	66

Įvadas

Pasaulinės vadybos ir pramonės tendencijos verčia įmones ieškoti naujų efektyvios veiklos būdų, vystyti gebėjimus greitai reaguoti į pokyčius ir išlikti konkurencingomis nuolatiniame pokytyje. Nors technologijos sparčiai keičia įmonių valdymo principus ir metodus, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas išlieka vienu svarbiausių veiksnių užtikrinančių įmonių veiklos sėkmę.

Darbo aktualumas. Nuolatinių pokyčių kontekste, esant nenuspėjamos rinkos sąlygoms, kiekviena organizacija susiduria su iššūkiais ir privalo lanksčiai prisitaikyti prie verslo aplinkos, pasitelkdama tinkamiausią organizacijos valdymo modelį, kuris įgalina įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą bei panaudoti žmogiškąjį potencialą. Vienos tokių sėkmės pavyzdžių yra dinamiško valdymo organizacijos, kurių veikla orientuota į atsakomybių ratų hierarchiją bei diskusijas ir konsensuso būdu priimamus sprendimus (Romme ir Witteloostuijn, 1999). Toks organizacijos valdymo būdas padeda spręsti problemas, apie kurias verslo pasaulyje girdime nuolat (pvz.: įsipareigojimo trūkumas, įmonės lankstumas, atsparumas pokyčiams, naujų idėjų paieškos, nuolatinis tobulėjimas) ir įtakoja ne tik įmonės rezultatus, bet visus joje vykstančius procesus, juose veikiančius žmones (Martela, 2019). Dinamiško valdymo organizacijoje daugiau dėmesio skiriama diskusijai, keitimuisi informacija, nuomonių raiškai, todėl natūralu, kad nagrinėjant šiuos vadybos metodus randama nemažai sąsajų su darbuotojų bendruoju saviveiksmingumu (Lee ir Edmondson, 2017; Martela, 2019; Vallat, 2016; Romme, 2017).

Žmogus darbe praleidžia didžiąją dalį aktyviojo paros laiko, o darbovietė tampa viena iš bendruomenių, kurioje jis veikia. Įmonės vidinė kultūra daro didelę įtaką darbuotojo savijautai, elgesio modeliams, vertybinei sistemai, todėl galima daryti prielaidą, kad darbo aplinka veikia darbuotojų psichologines savybes ir emocinį intelektą bei elgesio modelius (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019). Šiame magistro baigiamajame projekte dėmesys koncentruojamas į dinamiško valdymo principų ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo sąsajas, kurios leidžia daryti prielaidą, jog įdiegus dinamiško valdymo principus organizacijoje didėja darbuotojų saviveiksmingumas, kuris įgalina juos savarankiškai priimti sprendimus kasdienėje darbinėje veikloje ir priimti atsakomybę už veiklas, atsisakant vadovaujančių darbuotojų priežiūros, kontrolės ir perorientuojant pastarųjų veiklos koncentraciją į organizacijos strateginių planų ir iškeltų tikslų vykdymą. Kadangi organizacijos padaliniai galėtų savarankiškai vykdyti veiklą, būtų pašalinti kiti veiklos stabilumui pavojų keliantys veiksniai: galios koncentravimas vadovaujančiose pareigybėse, vidurinio lygmens vadovų nepakeičiamumas ir pan. (Kubheka, Khopane ir Mbohwa, 2013; Martela, 2019; Šavareikienė, 2019).

Darbo iširtumas ir mokslinis naujumas. Pirmasis dinamiško valdymo principus versle aprašė G. Enderburg, o jų taikymas verslo organizacijose savo istoriją skaičiuoja jau nuo aštuntojo XX a. dešimtmečio. Saviveiksmingumo terminas atsirado 1977 m. su A. Bandura socialinio mokymosi teorija, kuri vėliau buvo pervadinta į socialinę-kognityvinę teoriją. Tenka pastebėti, kad minėti reiškiniai nėra plačiai nagrinėjami įvairiuose kontekstuose ar sąsajose su kitais mokslais, o moksliniame kontekste pateikiami tik pavienių tyrimų rezultatai. Žinomiausi autoriai, nagrinėjantys dinamiško valdymo teorijos taikymo galimybes verslo praktikoje yra užsienio mokslininkai Enderburg, Buck, Bockelbrink, Priest, Lee, Edmondson, o bendrojo saviveiksmingumo koncepciją nagrinėja ir Lietuvos autoriai (Žukauskienė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė-Balsienė, Raižienė, Bakšytė, Šavareikienė).

Šiame magistro baigiamajame projekte siekiant apjungti dinamiško valdymo principus ir bendrąjį saviveiksmingumą plėtojamos šiuolaikinės mokslinės idėjos, kurios dar nėra pakankamai iširtos Lietuvoje ir reikalauja gilesnių mokslinių tyrimų. Tai sąlygoja šio darbo problematiką, kuri grindžiama **probleminiu klausimu**: kokius dinamiško valdymo principus tikslinga pasitelkti siekiant stiprinti bendrąjį darbuotojų saviveiksmingumą?

Darbo objektas: darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajos.

Darbo tikslas – iširti dinamiško valdymo principus stiprinančius darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti dinamiško valdymo koncepcinę analizę (išnagrinėti dinamiško valdymo koncepcijos raidą, atlikti dinamiško valdymo sampratos analizę, identifikuoti ir pagrįsti dinamiško valdymo principus).
2. Teoriškai pagrįsti bendrojo saviveiksmingumo koncepciją (išryškinti ir pagrįsti saviveiksmingumo tipus, išanalizuoti bendrojo saviveiksmingumo sampratą, identifikuoti ir pagrįsti bendrojo saviveiksmingumo bruožus).
3. Iširti darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygio ir dinamiško valdymo principų raišką verslo įmonėse.
4. Identifikuoti darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajas verslo įmonėse.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai: statistinė duomenų analizė, aprašomoji statistika, koreliacinės analizės metodas.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtinguose moksliniuose šaltiniuose pateikiamomis įžvalgomis, susistemintos ir apibrėžtos dinamiško valdymo ir bendrojo saviveiksmingumo sampratos; identifikuoti ir pagrįsti dinamiško valdymo principai bei bendrojo saviveiksmingumo bruožai; pateiktos bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų teorinės prielaidos.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta tyrimo metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas leidžiantis įvertinti dinamiško valdymo principų raišką organizacijoje ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygį bei pasitelkiant koreliacinę analizę identifikuoti dinamiško valdymo principų ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygio sąsajas.

Darbo struktūra: santrauka, įvadas, 4 skyriai, išvados, literatūros sąrašas, 7 priedai, 20 paveikslų, 7 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 96 šaltiniai.

Konferencijoje skaityti pranešimai: Skliaustys, A., Kvedaraitė, N. Sociokratijos filosofija organizacijų valdyme: sėkmės istorijos // Technologijų ir verslo aktualijos 2020: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2020 balandžio 24 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2020.

1. Dinamiško valdymo teorinės įžvalgos

Esminė dinamiško valdymo organizacijos savybė yra savarankiškai veikiančios komandos, kurios turi tam tikrą autonomijos laipsnį. Tokiu būdu užduotys ir atsakomybės bei vykdymo kontrolė yra decentralizuojamos. Dinamiško valdymo modeliai leidžia organizacijoms nuolat tobulėti ir įgalina greitą reakciją į pokyčius. Decentralizacija leidžia tinkamai veikti skirtingose aplinkose, o tai aktualu daug padalinių turinčioms kompanijoms. Nors pirmosios diskusijos apie tokius principus turinčias valdymo formas prasidėjo dar XIX a. filosofų darbuose, verslui jos aktualios pasidarė XX a. paskutiniuose dešimtmečiuose.

1.1. Dinamiško valdymo koncepcijos raida

Dinamiško valdymo formas pirmieji nagrinėjo filosofai dar XIX a. Tai atskleidžia, kad dinamiško valdymo koncepcijos užuomazgų reikėtų ieškoti filosofiniuose raštuose ir moksliniuose darbuose, kuriuose ši koncepcija siejama su naujais valstybės valdymo principais ar nuostatomis.

XX a. antrojoje pusėje didėjant socialinių-ekonominių aplinkų poveikiui verslams ir aštrėjant konkurencijai, iškilo poreikis ieškoti naujų organizacijų valdymo principų ir formų, tokių kaip dinamiškas organizacijų valdymas. Dinamiško valdymo koncepcijos raidą galima būtų padalyti į tris bangas (Renkema, Bondarouk ir Bos-Nehles, 2018). Pirmoji, XX a. antroji pusė, kai savarankiškos komandos buvo naudojamos kaip mokymosi būdas. Antroji, XX a. pabaigoje, kai buvo suprasta, kad visapusiškas savarankiškų komandų integravimas į įmonės valdymą nėra paprastas veiksmas, jam reikia didelių laiko ir kitų resursų. Trečiajai bangai galima priskirti visą XXI a. iki šių dienų, šiai koncepcijai nuolat evoliucionuojant ir integruojantis į vis naujus sektorius. Per visą dinamiško valdymo koncepcijos raidos laikotarpį nepakitę išliko tik šie pagrindiniai aspektai: komanda turi bendrą tikslą, kiekvienas komandos narys siekia tikslo ir turi tam tikrai užduočiai būtinus įgūdžius, komanda turi autonomiją priimant sprendimus ir skirstant resursus (Renkema, Bondarouk ir Bos-Nehles, 2018).

Įvertinant diskusijas verslo pasaulyje, galima daryti prielaidą, kad šiuo metu populiarios dvi organizacijų dinamiško valdymo koncepcijos: sociokratija ir holokratija. Abi jos remiasi sprendimų priėmimo decentralizacija bei žiediniu sprendimų priėmimo modeliu, o jų veikimas skiriasi nuo tradicinės hierarchinės administracinės struktūros. Dažniausiai tokie terminai kaip dinamiškas valdymas, decentralizuotas valdymas, žiedinė įmonė tapatinami būtent su šiais valdymo modeliais. Pirmoji iš šių modelių atsirado sociokratija. Ji tapo viso dinamiško valdymo pamatu. Pradžioje filosofų sukurta ir aprašyta kaip valstybės valdymo modelis, ši metodika rado savo vietą šiuolaikiniame verslo pasaulyje.

Pirmą kartą sociokratijos terminą 1851 m. paminėjo prancūzų filosofas Auguste Comte (1798-1857) (Mill, 2005). Jis buvo pirmasis filosofas studijavęs technikos mokslus. Sociokratija įvardyta kaip naujas valstybės valdymo modelis. Tuo metu sociokratija buvo apibūdinama kaip mokslinis metodas taikomas visuomenėje. Naudotas ir ambicingas apibūdinimas, kad tai yra socialinė ateities tvarka, kuri tuo metu nėra įmanoma, tačiau neišvengiama ateityje. Remiantis Comte idėjomis, sociokartinė valstybė turėtų remtis šiomis nuostatomis: meilė, kaip principas; tvarka kaip pagrindas; pažanga kaip tikslas (Šavareikienė, 2019). Jau tuo metu šios filosofijos kūrėjas suvokė, kad tokia santvarka būtų įmanoma tik mažose valstybėse, nes tik taip būtų įmanoma užtikrinti principų laikymąsi (Šavareikienė, 2019).

Organizacijų praktikoje sociokratijos koncepcija pirmą kartą panaudota švietimo sektoriuje. Nyderlandų švietėjas ir kvakerių misionierius Kees Boeke (1884-1966) savo vadovaujamoje mokykloje 1926 m. įdiegė šį valdymo modelį. Mokyklą jis išivaizdavo kaip dirbtuvę, mokinius kaip darbininkus, o mokytojus kaip jų vyresnius kolegas. Tokiu būdu buvo siekiama mokiniams skiepyti demokratijos principus.

Pirmasis sociokratijos principus verslo srityje pritaikė Gerard Enderburg (gimęs 1933 m.). Jis buvo vienas iš Boeke mokyklą baigusių mokinių. Tapęs savo šeimos inžinerijos kompanijos „Enderburg Elektrotechnik BV“ generaliniu direktoriumi XX a. 7–8 dešimtmetyje pradėjo diegti sociokratijos principus. Vėliau jau įdiegtas modelis pavadintas sociokratinio žiedinės organizacijos metodu. Dar vėliau pavadinimas supaprastintas – sociokratinis metodas. Sociokratijos esmė – leisti žmonėms dalį sprendimų deleguoti specialistų grupėms (Šavareikienė, 2019). Visos specialistų grupės renkamos daugumos pritarimu po atviros diskusijos. Jos atskaitingos visai įmonės bendruomenei. Dėl to, sprendimų priėmimo procesas vyksta ir iš apačios į viršų, ir iš viršaus į apačią. Taip susikuria grįžtamojo ryšio žiedai, ir tokiu būdu užtikrinamas geras bendravimas visoje organizacijoje (Šavareikienė, 2019). Specialistų grupės yra iš dalies savarankiškos, klausimai aptariami narių susirinkimuose. Kiekvienas narys turi lygias teises. Taktiniams klausimams spręsti kiekviename padalinyje taip pat egzistuoja grupės, kurios vadinamos mažaisiais ratais. Šie ratai renkami dažnai, darbus organizuoja grupės lyderis, jis taip pat gali vienašališkai priimti operatyvinius sprendimus (Hallas, 2013). Tokia sistema kiekvieną darbuotoją įtraukia į organizacijos valdymą ir sprendimų priėmimą.

Prie vėlesnio sociokratijos idėjų skleidimo prisidėjo 1978 m. Nyderlanduose įkurta organizacija „Sociocratisch Centrum Utrecht“. Dideliu šios valdymo filosofijos pripažinimu galima laikyti tai, kad 1994 m. Nyderlanduose buvo priimtas įstatymas, kuris atleidžia sociokratinės organizacijas nuo prievolės turėti profsąjungą. Taip pat svarbus įvykis buvo 2007 m. – autorių Buck, Villines knygos „We the People“, vertimas į anglų kalbą, nes tokiu būdu sociokratinio valdymo modelio idėjos tapo lengviau prieinamos angliškai kalbantiems pasaulio žmonėms.

2008 m. galima vadinti reikšmingiausiais dinamiško valdymo raidai. Brian Robertson ir jo įkurta JAV kompanija „Holacracy one“ pradėjo vystyti naują dinamiško valdymo modelį – holokratiją. Šio modelio esmę sudaro sociokratinio modelio schema ir pamatiniai principai, tačiau apribojama darbuotojų sprendimų laisvė. Esminis skirtumas – valdymo ratų lyderius paskiria aukštesniame hierarchijos lygyje esantys ratai. Kitas reikšmingas skirtumas, kad tiek pasiūlymai, tiek prieštaravimai rato viduje privalo būti apginti pagal aprašytas procedūras. Visi darbuotojai privalo vadovautis holokratijos konstitucija. Šį valdymo modelį galima apibūdinti, kaip saugesnę sociokratijos taikymą visą kontrolę paliekant įmonės valdybai ir administracinei hierarchinei sistemai. Galima daryti prielaidą, kad šis įmonės valdymo modelis išpopuliarėjo, nes įgalina suvaldyti visus organizacijos procesus.

2015 m. reaguojant į holokratijos įdiegtas naujoves, bei laikmečio aktualijas Bockelbrink ir Priest paskelbė naują sociokratinio valdymo modelio etapą – sociokratija 3.0 (angl. Sociocracy 3.0). Šiame raidos etape sociokratinis valdymo metodas įgavo daugiau reglamentavimo. Buvo parengti taikymo gidai įvairiomis kalbomis. Pateikiama daug organizacinės literatūros ir aprašų metodui taikyti. Kaip ir holokratijoje, buvo aprašyti pasiūlymų ir prieštaravimų valdymo etapai. Taip pat parengti žingsniai, kaip šį metodą integruoti kartu su Lean ir Agile vadybiniais principais. Dauguma integravimo žingsnių aktualūs ir holokratijai.

Apibendrinant dinamiško valdymo koncepcijos raidą galima teigti, kad dinamiško valdymo koncepcija, savo kelią pradėjusi kaip teorija ateičiai, šiuo metu realiai taikoma organizacijų praktikoje ir yra nuolat tobulinama. Perspektyvoje dinaminiai valdymo modeliai yra siejami su siauresnes sritis apimančiais vadybiniais metodais bei jų tobulinimu atsižvelgiant į problematines organizacijos veiklos sritis.

1.2. Dinamiško valdymo sampratos analizė

Dinamiškas valdymas moksliniame kontekste dar vadinamas decentralizuotu organizacijos valdymu, žiedine organizacijos struktūra, savarankiškai veikiančiomis komandomis, nors mokslininkai, analizuojami dinamiško valdymo koncepciją, naudoja ir sociokratijos bei holokratijos terminus (žr. 1 priedas). Atlikus mokslinių šaltinių analizę galima konstatuoti, kad dinamiško valdymo sampratą detaliau nagrinėja vos keletas mokslininkų, pvz., Romme, Enderburg, Lee, Edmondson. Vėliau jų įžvalgas interpretuoja kiti autoriai. Dinamiško valdymo samprata dažniausiai siejama su dinamiško valdymo charakteristikomis.

Martela (2019), remdamasis Lee ir Edmondson (2017), pažymi, kad dinamiškas valdymas pasižymi šiomis charakteristikomis:

- Valdžios decentralizacija yra labiau radikali, nei laipsniška. Užuoat suteikus dalį valdžios darbuotojams, dinamiško valdymo organizacijose hierarchinis raportavimo ryšys tarp vadovų ir darbuotojų beveik visiškai pašalinamas ir darbuotojai turi visišką galią priimti esminius sprendimus turinčius įtakos jų veiklai.
- Valdžios decentralizacija apima visą organizaciją, aukščiausiai vadovybei paliekant teisę tik į keletą pačių svarbiausių sprendimų sričių.
- Valdžios decentralizacija yra formali ir sisteminga.

Dinamiško valdymo sąvoka dažnai pateikiama šalia savarankiškai veikiančių komandų sąvokos. Jos skirtos projektams arba tam tikroms veiklos sritims organizuoti. Tačiau dinamiško valdymo sąvokos išpildymas reikalauja kur kas radikalesnio požiūrio. Dinamiškas valdymas – tai sistemingas valdžios decentralizavimas visoje organizacijoje iki tokio laipsnio, kad beveik visiškai panaikinamas prižiūrėtojo – pavaldinio santykis ir vidurinės grandies vadovavimas (Lee ir Edmondson, 2017).

Pagrindinis skirtumas tarp dinaminės vadybos organizacinių procesų ir tradicinės hierarchinės korporacijų vadybos yra tai, kad dinaminės organizacijos ir jų komponentai yra save valdantys ir organizuojami iš apačios į viršų, o ne iš viršaus į apačią (Savage, 2018). Šis skirtumas sąlygoja antrąjį požiūrį į dinamiško valdymo sąvoką, kuri dinamišką valdymą apibrėžia kaip savybes ir principus. Dviejų krypčių ryšių svarbą pabrėžia ir McNamara (2018), teigiantis, kad dinamiško valdymo sistema sukuria hierarchiją ne galioje, o darbuose, plėtojant viršus-apačia ir apačia-viršus dvigubų jungčių valdymo ratų sistemą (Buck ir Villines, 2007). Romme ir Witteloostuijn (2019) cituodami vieną iš sociokratinio metodo pradininkų aprašė esminius žiedinio valdymo, kurį naudoja dinamiškos organizacijos, principus:

- Sprendimų priėmimas yra valdomas daugumos pritarimu, apibrėžiamu kaip neginčytinas pritarimas.
- Egzistuoja dvigubos jungtys.
- Vaidmenų rinkimai yra įvykdomi daugumos pritarimu po atviros ir laisvos diskusijos (Endenburg, 1992).

Toks apibrėžimas šiek tiek neatitinka holokratijos sąvokos, nes holokratinėje organizacijoje lyderio vaidmuo nėra renkamas, o bet kokią sprendimą gali atšaukti įmonės valdyba. Tačiau atmetus šias išlygas pats organizavimo principas lieka panašus. Biłyk (2019) dinamišką valdymą, pagal vykstančius procesus ir naudojamus įrankius apibūdina kaip profesinės paskirties hierarchiją sudarytą iš kelių organizacinių struktūrų, kurios yra ratai ir vaidmenys. Šalia paskirčių, susidedančių iš komandų ir individualių žmonių veiksmų, vienas iš esminių organizavimo procesų yra žiedinis vadovavimo-vykdyimo-stebėjimo procesas sujungiantis viską, keičiamas ir apibrėžiamas personalo, padalinio ar komandos paskirties. Tuos pačius valdymo principus ir įrankius aprašo Hamel (2011), Romme (1999), Vallat (2016) ir kt. Nagrinėjant šaltinius aprašančius sociokratinį metodą, galima rasti ir vadybos sričiai nebūdingų apibūdinimų organizacijos ratams, bei dvipusiam ryšiui tarp jų. Kaip pavyzdys galėtų būti šis apibūdinimas: sociokratinė žiedinė organizacija pasižymi hierarchija sudaryta iš save nukreipiančių, save organizuojančių ir save reguliuojančių organizacinių vienetų žiedų, kurie sujungti kibernetinėmis kilpomis (Saxena ir Jagota, 2016). Kosminės ir planetų judėjimo terminologijos naudojimas apibūdinant sociokratinį metodą ir jo taikymo principus yra įtakotas pačių metodo pradininkų, kurie net keletą kartų ratų ir dvipusio ryšio veikimą yra palyginę su kosmose vykstančiais reiškiniais.

Tarp sampratų, kurios apibrėžia dinamiško valdymo taikymą, galima rasti ir apibrėžimus, kurie ne tik nusako taikymo principus, bet ir pabrėžia dinamiško valdymo poveikį organizacijai ir jos darbuotojams. Dinamiškas valdymas pasižymi tuo, kad nors užduočių vykdymas ir tikslų siekimas dažnai palaikomas išorinių faktorių, iš esmės veiksmus kontroliuoja ne išorinės, o vidinės komandos jėgos (Manz, 1986). Toks vidinės kontrolės mechanizmas padeda organizacijai reaguoti į pokyčius, o išorinių veiksmų pokyčiai daro mažesnę poveikį įmonės vidiniam stabilumui. Galimybė prisitaikyti prie pokyčių pabrėžiama ir nagrinėjant holokratinį metodą. Teigiama, kad organizacinė struktūra, kurią holokratijos pradininkas Robertson išplėtojo yra paremta autonomija, pasitikėjimu, skaidrumu, saviorganizacija ir išskirtiniu dėmesiu grįžtamojo ryšio kilpoms. Visa tai kartu sukuria stiprų turinį prisitaikymui ir kiekvieno individo vaidmens suvokimui organizacijos visumoje (Vallat, 2016). Nustatyta, kad dinamiško valdymo organizacijos apsaugo žmones nuo valdžios centralizavimo ar įtvirtintos galios fiksuotose pareigybėse ir tai leidžia įmonei išlikti lanksčiai ir prisitaikančiai (Kubheka, Kholopane ir Mbohwa, 2013). Šaltiniuose pateikiamos tokios išvados parodo, kad šiuolaikinėms organizacijoms itin aktualu reaguoti į pokyčius. O tai darant ne mažiau svarbu išlaikyti stabilią komandą, kuri sugebėtų keistis pati, bei priimti sprendimus toje vietoje, kur jie reikalingi nelaukiant nurodymų iš aukštesnės valdžios.

Svarbiu dinamiško valdymo išskirtinumu reikia laikyti ir tai, kad nebelieka administracinei hierarchijai būdingų apribojimų darbuotojams dėl jų rango. Kiekvienas darbuotojas gali identifikuoti problemas, kelti klausimus ir inicijuoti problemos sprendimą net ir aukštesniuose atskaitomybės lygmenyse, nei jo einamų pareigų užduočių lygmuo (Romme, 2009). Dėl decentralizacijos dingsta valdžios laiptuose atsirandantys sprendimų vilkinimo procesai. Decentralizuota struktūra reiškia, kad sprendimai, kaip konkretus padalinys veiks, yra priimami kaip įmanoma greičiau, padalinio arba vietinio filialo lygmenyje, priešingai, nei pagrindinėje būstinėje (Monteiro, Hopkins ir Melo, 2020). Kaip galimas trukdis greitiems ir lankstiems sprendimams gali būti ir žmonių nenoras imtis užduočių, kurios nepriskiriamos pagal apibrėžtas pareigas. Aprašydamas dinaminę vadybą Romme (2017) įžvelgė, kad tokio tipo vadybinė praktika įpareigoja žmones imtis vaidmenų pagal poreikį, priešingai, nei išskirtinai ir (beveik) nuolat būti priskirtam vadybiniam ar bet kokiam kitam vaidmeniui.

Kai kurie šaltiniai, pvz., Altman (2016), Kuhbeka, Kholopane, Mbohwa (2013), Romme (2017), pagal dinamiško valdymo aprašymą neišvengiamai priverčia grįžti prie pačių dinamiško valdymo ištakų – sociokratiinių Comte idėjų. Tokią išvadą galima daryti dėl to, kad formuluojant dinamiško valdymo sampratą ji pateikiama kaip būdas kovoti su administracine hierarchija. Tokiu būdu tradicinė administracinė hierarchinė koncepcija pateikiama kaip šiuolaikiniam verslui trukdanti kliūtis. Georges ir Romme (1997) teigia, kad žiedinis vadybos principas suteikia galią persijungti tarp valdžios ir dalyvavimo ir dėl to yra paremtas grįžtamuoju ryšiu priešingai, nei galia, kaip pagrindiniu organizavimo principu. Nors tokiu teiginiu nurodoma grįžtamojo ryšio svarba, tačiau valdžios galia atsiduria stabdančio progresą veiksnio vaidmenyje. Vėlesnių laikų šaltiniuose galima įžvelgti dar radikalesnę požiūrį į tradicinę vadybos sistemą. Ji dažnai nurodoma kaip progresą stabdantis trukdis, kurio reikia atsikratyti. Nagrinėjant holokratijos metodo sampratą galima rasti teiginį, kad holokratijos esmė – išskirstyti valdžios galias ir tokiu būdu padėti organizacijai išsivaduoti iš patriarchalinio valdymo metodų. Kiekvienas organizacijos narys tampa ir lyderiu, ir vykdytoju, turinčiu tikrą valdžią ir konkrečias pareigas (Šavareikienė, 2019). „Holokratija yra plokščia, lanksti organizacijos struktūra, kuri suteikia daugiau autonomijos komandoms ir individams. Holokratijos tikslas yra sukurti dinamišką darbo erdvę, kurioje biurokratija netrukdytų inovacijoms“, – teigia Altman (2016, p. 14).

Mokslinėje literatūroje galima rasti ne tik dinamiško valdymo, kaip organizacijos valdymo formos apibrėžimus, bet ir aprašymų, kaip toks valdymas veikia individą. Paulson (2011) nagrinėdamas mokslinę literatūrą prieina prie išvados, kad dinamiškas valdymas yra apibrėžiamas kaip efektyvus ir naudingas vadybos metodas, o taip pat ir įgalinantis pavaldinius organizacijoje. Vėliau autorius suformuluoja ir savo mintį, kad dinamiškas valdymas labiau suprantamas kaip savęs tobulinimo forma, kurioje subjektas realizuoja save tuo pačiu teikdamas naudą organizacijai. Hamel (2011) netgi suformuluoja viziją ir siekiamybę, kad visi komandos nariai (dinamiško valdymo organizacijoje) bus dinaminės vadybos profesionalai, inicijuojantys savo veiksmų komunikaciją ir koordinavimą su savo kolegomis, klientais, tiekėjais ir gamybos partneriais, neatmetantys kitų patarimų.

Kaip matome iš įvairiausių apibrėžimų, dinamiško valdymo samprata balansuoja tarp idealizuotų vizijų, ateities vilčių ir praktinio pritaikymo jau dabar. Kad tai yra dabarties vadybos sampratos, rodo verslo įmonių pasirinkimai. Autonominių, save valdančių ratų struktūros laikomos pažangesnėmis, ką įrodo pramonės lyderių pasirinkimas veikti autonominiais vienetais su išskirstyta valdžia siekiant išvengti verslo modelio problemų (Savage, Franz ir Wasek, 2019).

Pakankamai aiškiai dinamišką valdymą apibrėžia Lee ir Edmondson (2017, p. 46): „Dinamiško valdymo organizacijos vengia valdžios prieš dinamiką eliminuodamos vadybines pareigybes, kokios jos yra hierarchinėje struktūroje. Vadybininkų panaikinimas, kaip formaliųjų pareigybių, nereiškia, kad dinamiško valdymo organizacijos atsisako pačios vadybos.“ Toks apibendrinimas labai aiškiai nurodo dinamiško valdymo sampratos esmę: *tokio tipo valdymas turi skatinti dinamiką įmonės procesuose ir tai turi būti sisteminga vadybinė sistema, o ne chaosas. Tokiai sistemai sukurti nebūtinos pareigybės, kurios apibrėžtų siaurą spektrą darbuotojo veiksmų, už kuriuos jis atsakingas, nes atsakomybės ir užduotys gali keistis kartu su verslo aplinka bei įmonės vidaus pokyčiais.*

1.3. Dinamiško valdymo principai ir jų praktinis taikymas organizacijose

Siekiant atskleisti pagrindinius dinamiško valdymo principus (dinaminės valdžios rinkimus, sprendimų priėmimo procesą, įmonės dinaminę žiedinę struktūrą), pasitelkiama elektros įrenginių

gamyba užsiimančios kompanijos Endenburg Elektrotechnik BV veiklos analizė. Ši kompanija pasirinkta kaip teorinis pavyzdys, kadangi jos vadovas Enderburg buvo vienas iš dinamiško valdymo pradininkų versle ir pirmą kartą verslo įmonėje pritaikė dinamiško valdymo principus. Kompanija yra tapusi tokio tipo valdymo teorijos pritaikymo praktikoje pavyzdžiu. Įmonė taiko dinamiško valdymo kryptį vadinamą sociokratiu valdymu.

Dinamiškos valdžios rinkimai pasižymi tuo, kad pradžioje įvyksta vaidmenų apžvalga, kurios metu paaiškinamos kiekvieno vaidmens atsakomybės, reikalinga kvalifikacija ir kitos sąlygos. Tuomet išdalinamos kortelės, kuriose kiekvienas rato narys parašo savo vardą, bei žmogų, kurį nominuoja tuo metu renkamam vaidmeniui. Rinkimų lyderis perskaito visas nominacijas ir paprašo kiekvieno nario pagrįsti savo pasirinkimą. Po aptarimo tiems, kas nori, leidžiama pakeisti savo balsus. Pabaigoje po galutinio aptarimo vaidmuo paskiriamas, daugumos nuomone, tinkamiausiam žmogui. Kiekvienas ratas išsirenka lyderį, pagalbininką, delegatą ir sekretorių. Lyderis atsakingas už viso rato vykdomo projekto eigą, pagalbininkas atsakingas už resursų paiešką, delegatas kartu su lyderiu dalyvauja aukštesniajame rate ir yra projekto srities žinovas, o sekretorius atsakingas už administracinę dalį (Buck ir Endenburg, 2010). Nagrinėdami dinamiškos valdžios rinkimų procesą iš autorių pateikiamų dinamiško valdymo sampratų (žr. 1 priedą) galime išskirti bruožus, kurių raišką įtakoja toks skirstymosi pareigomis būdas.

Dinamiško valdymo organizacijoje darbuotojo atsakomybės nėra apribotos pareigybės pavadinimu, jos gali keistis priklausomai nuo tuo metu reikalingos išspręsti problemos ir turimų įgūdžių. Darbuotojų atsakomybių kaita, priklausomai nuo sprendžiamos problemos eliminuoja vieną iš esminių dinamiško valdymo sprendžiamų problemų – valdžios trukdymą įmonės prisitaikymui pokyčiams (Lee ir Edmondson, 2017). Autoriai nebando paneigti valdžios, kaip funkcijos reikalingumo. Tiesiog pripažįstama, kad priskyrus atsakomybes vienam asmeniui visose situacijose tai pradeda trukdyti pokyčiams. Tų pačių autorių nagrinėtas „Valve“ kompanijos pavyzdys atskleidė, kad nuolatinė atsakomybių kaita duoda teigiamus rezultatus tik tokiu atveju, jeigu patys darbo grupės nariai nutaria, kas už ką atsakingas. Teigiamas poveikis išnyksta, jeigu tos pačios atsakomybės priskiriamos vis tiems patiems asmenims ilgam laikui. Taip pat yra svarbu, kad darbuotojai norėtų prisiimti sau tinkantį vaidmenį, kuris padėtų išspręsti problemą (Romme, 2017). Tai rodo, kad dinamiško valdymo organizacijose darbuotojai turi tapatintis su organizacija ir suvokti, kad organizacijos problemos yra ir jų problemos.

Kitas dinamiškos valdžios rinkimų įtakojamas bruožas yra *darbuotojų atsakomybės pasiskirstymas bendru sutarimu*. Toks būdas paskirstant vaidmenis darbinėje grupėje yra lyginamas su demokratine politine sistema. Demokratija aprašoma kaip valdymo forma, kurioje visi piliečiai turi teisę dalyvauti šalies valdyme (Juknevičienė, Urbelienė, 2008). Ji socializuoja visuomenės normas ir vertybes, įpareigoja piliečius platesniems, bendriesiems, pilietiniams tikslams (Šiliauskas, 2005). Kadangi demokratiniai principai yra tapę bendriniais, naudojamais įvairiose srityse, naudą jie teikia ir organizacijos valdymui. Kaip ir valstybės valdymo atveju, jie padeda darbuotojams suvokti turint bendrą tikslą, skatina jo siekti kartu.

Dinamiškos valdžios rinkimų proceso metu *kiekvienas darbuotojas turi galimybę siūlyti save ar kitą jam tinkamiausią asmenį į renkamus vaidmenis*. Galimybė iškelti savo kandidatūrą arba siūlyti tam tikram vaidmeniui tinkamą kitą kolegą sukuria tinkamą aplinką transformacinės lyderystės raiškai. Transformacinės lyderystės atveju, jeigu nori, kad pasisektų tau, reikia atsižvelgti į visos grupės poreikius (Židonis, Adriuškevičienė, 2019). Transformacinis lyderis orientuotas į pokyčius,

susitarimą, vertybių ir principų laikymąsi, charizmatiškas, turintis aukštą savivertę. Iš šių asmeninių savybių galime daryti išvadą, kad toks žmogus, jeigu matys galintis būti naudingas, kandidatuos į jam tinkamą vaidmenį. Taip pat, remiantis transformacinės lyderystės principais, jeigu darbo grupėje esantis darbuotojas matys vaidmeniui tinkamą asmenį, jis norės būti jo sekėju. Todėl siūlys jo kandidatūrą, netgi, jei pats kandidatas apie tai nebuvo pagalvojęs. Žinant, kad šiais laikais organizacijos pageidauja transformacinių lyderių, dinamiškas valdymas savaime išsprendžia šią problemą.

Sprendimo priėmimo procese pirmiausia identifikuojama ir apibūdinama problema arba situacija, sutariama dėl bendro situacijos suvokimo. Vėliau generuojamos galimų sprendimų idėjos. Dažniausiai visiems pasiūloma pagalvoti apie galimus variantus ir pasiruošti juos pristatyti tolesnei diskusijai ateinančio susirinkimo metu. Paskutinis etapas yra sprendimo analizė ir priėmimas. Šio etapo metu pasiūlomas sprendimas. Tuomet visas ratas užduoda patikslinamuosius klausimus, kad viskas, kas neaišku būtų paaiškinta. Po išaiškinimo visi pareiškia savo nuomonę apie sprendimą. Jeigu atsiranda prieštaravimai, jie rašomi ant lentos. Tuomet taisomi ir vėl ratas reiškia savo nuomonę. Taip daroma, kol priimamas sprendimas (Buck ir Endenburg, 2010).

Kadangi sprendimo priėmimo procesas apima daug etapų, nagrinėjant dinamiško valdymo sampratą (žr. 1 priedą) galima išskirti net penkis bruožus, kurie charakterizuoja sprendimų priėmimo procesą kaip dinamiško valdymo principą.

Dinamiškose organizacijose situacijos ir iškeltos problemos suvokimas pagrindžiamas ir apibūdinamas ne vienasmane nuomone, o visos darbinės grupės sukaupta patirtimi ir išvalgomis diskusijos pagalba. Kad suvoktume, kokią naudą gauna organizacija, turime apibrėžti patį sprendimo priėmimą. Sprendimo priėmimo procesas yra veiksmų seka, kai iš nagrinėtos alternatyvų aibės pasirenkama ir įgyvendinama tikslus atitinkanti alternatyva (Baronienė, 2018). Sprendimo priėmimas susideda iš šių dalių: mąstymo, projektavimo, pasirinkimo (Bernatavičius, Juteikienė, 2010). Bakanauskienė ir Kyguolienė (2013) sprendimo priėmimą apibrėžia daugiau etapų: situacijos įvardijimas, sprendimo paruošimas, sprendimo priėmimas, sprendimo įdiegimas, rezultatų įvertinimas. Egzistuoja ir daugiau etapų skirstymų, tačiau visi jie susideda iš situacijos suvokimo, problemos sprendimo priemonių sukūrimo, apsisprendimo, vykdymo ir kontrolės. Pagal šiuos apibrėžimus matome, kad tiek situacijos suvokimui, tiek sprendimo variantų atradimui kritiškai svarbi yra variantų kiekybė. Individas nesugebės sugeneruoti daugiau variantų, nei grupė, kuriai kartu priklauso pats individas. Todėl, jeigu žvelgsime tik į šiuos du aspektus, daugiau įtrauktų žmonių visada pasieks geresnį rezultatą.

Įtraukus į sprendimo priėmimo procesus darbuotojus vykdomas sekantis etapas – *sprendimo priėmimo atsakomybė paskirstoma visiems komandos nariams.* Nors sprendimo priėmimui reikalingu pasiūlymų kiekybė yra neginčijamas privalumas, paties sprendimo priėmimas grupėje yra labiau komplikotas procesas. Tačiau tai, kad atsakomybė tenka visiems veikia kaip saugiklis. Esant hierarchiniam administraciniam vadovavimui, iš pasiūlymų aibės jo nuomone tinkamiausią sprendimą gali priimti vadovas vienašališkai. Tokiu atveju atsakomybė tenka irgi tik jam. Dinamiško valdymo atveju, strateginius ir svarbius sprendimus priima visa darbo grupė, todėl atsiranda ne tik teorinė, tačiau ir praktinė kolektyvinė atsakomybė. Atsakomybė arba atsakingumas yra dorovinio elgesio pamatas, pamatinė etikos ir teisės kategorija, yra susietas su emocine reakcija – vykdyti pareigą (Nedzinskas, Bankauskienė, 2009). Kartu priėmus sprendimą ir esant kolektyvinei atsakomybei, tikslų siekimas tampa bendru reikalu ne tik dėl asmeninės naudos, bet ir dėl

atsakomybės jausmo. Dinamiškame valdyme nėra galimybės atsikratyti atsakomybės, nes sprendimas priimamas tik tuomet, kai objektyviai paneigiamos abejonės ir visa informacija yra aiški. Tai padeda ugdyti transformacinės lyderystės savybes viso kolektyvo mastu. Šio tipo lyderystė apibrėžiama, kaip daranti teigiamą įtaką tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams (Andriuškevičienė, 2019). Ja remiantis sprendimų priėmimo turi būti atsižvelgiama į vidinę įmonės aplinką, darbuotojus. Kadangi kiekvienas darbuotojas yra priverstas priimti atsakomybę dėl sprendimų priėmimo būdo, darbuotojams tampa pažįstamos atsakomybės pasekmės, būtinybė apgalvoti savo poziciją. Tokioje aplinkoje dirbantis darbuotojas dažnu atveju nebijos imtis lyderio vaidmens, kai jo įgūdžiai taps reikalingi spręsti problemą.

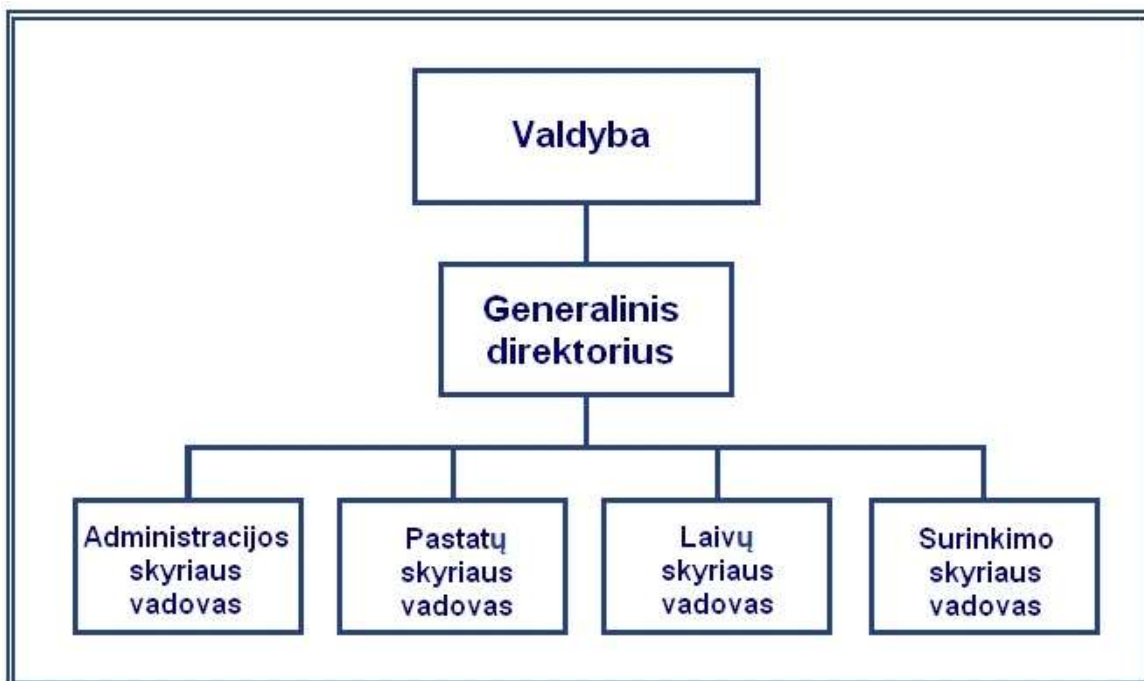
Esminis bruožas, kuris stipriai įtakoja dinamiško valdymo organizacijos sklandų darbą yra informacijos aiškumas visiems grupės nariams. *Sprendimas priimamas tik tuomet, kai visiems komandos nariams yra aiški pateikta informacija.* Kaip pateikta informacija ir koks jos kokybės lygis, įtakoja sprendimo priėmimo kokybę, laiką ir vykdymo kontrolės kokybę. Efektyvus informavimas suprantamas kaip informavimo lygis sudarantis prielaidas priimti verslui naudingus sprendimus (Nemitko, Skyrius, 2015). Už informaciją ir jos kokybę dinamiško valdymo organizacijose atsakomybę tenka formaliai vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams. Nuo to, kaip jie informaciją surinks ir kaip ją pateiks priklausys darbo sklandumas. Vuori (2006) teigia, kad informacijos poreikiai kyla atpažinus atotrūkį tarp turimos ir reikiamos informacijos. Todėl galime daryti išvadą, kad jeigu darbo grupės nariai identifikuos informacijos trūkumą, jie užduos klausimus, kels diskusiją ir vis tiek informacija bus patikslinta. Tai geras reiškinys. Tačiau tokie papildomi procesai apsaugodami nuo klaidų kainuoja itin daug laiko išteklių.

Dinamiško valdymo organizacijose *visi darbuotojai gali abejoti siūlomais sprendimais, bei pateikti savo įžvalgas.* Priimama tik argumentuota kritika. Šis bruožas sukuria prielaidas panaudoti du vienas kitam prieštaraujantį terminus. Nors vaidmenys yra renkami demokratiniu principu, sprendimų priėmimui naudojamas konsensusas. Konsensusas - (lot. consensus - sutarimas, vienybė) ntk. - priėmimas nutarimų (parlamente, konferencijoje, posėdžiuose, sudarant tarptautines sutartis) bendru sutarimu (be balsavimo, niekam neprieštaraujant). Todėl teigti, kad dinamiškas valdymas yra demokratija įmonėje negalima. Martela (2019) savo straipsnyje apžvelgia ne vien teigiamas, bet ir kritiškas tokio būdo puses. Konsensuso silpnoji pusė, kad didelę įtaką sprendimams gali daryti žmonių asmeninės savybės. Tokią įtaką išmatuoti yra praktiškai neįmanoma. Todėl gali susiklostyti aplinkybės, kai nugalėtam tikrais asmeniniais bruožais pranašesnių individų siūlymai, kurie ne visada bus atstovaujantys visiems priimtina sprendimą.

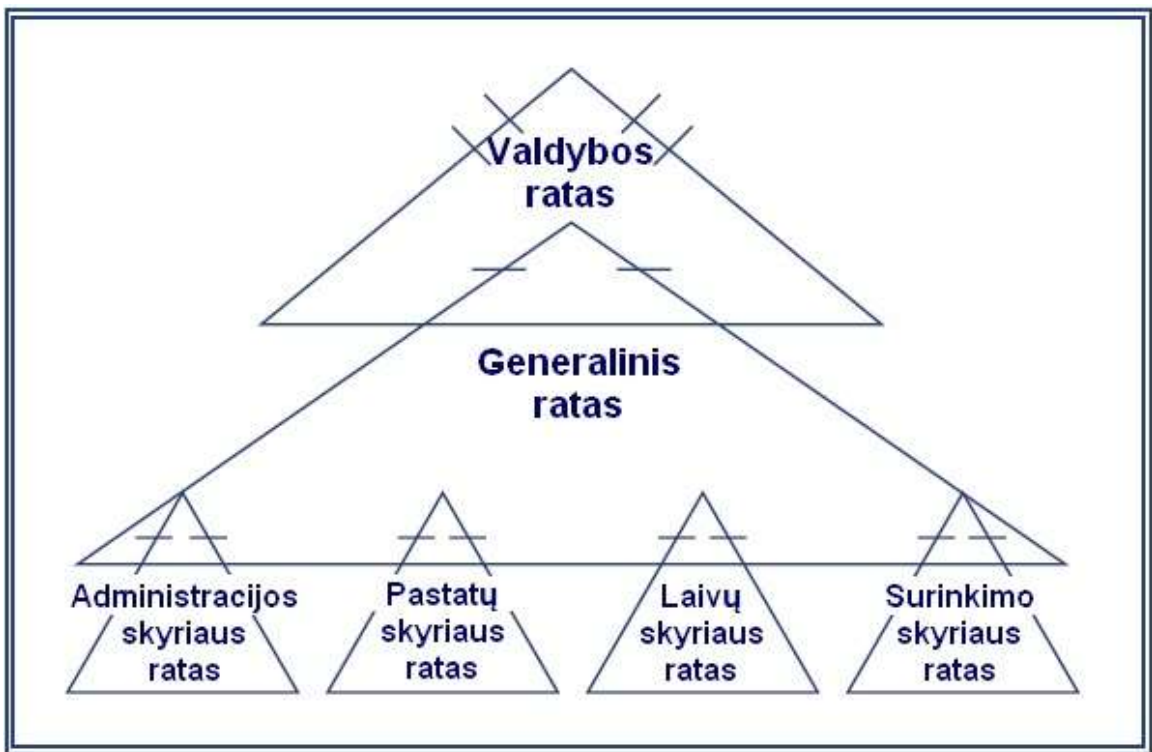
Tikintis atsakingo darbuotojų požiūrio į jiems suteiktą valdžią dinamiško valdymo organizacijose atsiranda savikontrolės bruožas – pasekmių suvokimas. *Visiems darbuotojams turi būti aiški jų priimto sprendimo įtaka jiems patiems.* Skirtingai, nei administracinės hierarchijos įstaigose, daugiau dėmesio skiriama ne sankcijoms, o informavimui. Įtikinamas pavyzdys yra įmonės Eindhoven Elektrotechnik BV viena iš praeities situacijų. Ištikus krizinei situacijai darbuotojai buvo informuoti, kad dėl prastų finansinių rezultatų dalį jų teks atleisti. Darbuotojų atstovai paprašė vadovybės laiko, per kurį jie rastų sprendimą. Padalinių darbo grupės pačios rado sprendimą, kaip keisti įmonės veiklą, kad būtų galima užtikrinti darbo vietų išsaugojimą. Tačiau net ir suvokiant pasekmes ne visi žmonės elgiasi vienodai. Mueller, Schiebener, Stöckigt ir Brand (2017) teigia, kad dalis žmonių gali būti linkę priimti impulsyvius, trumpalaikėje perspektyvoje naudingus sprendimus, ignoruodami galimą naudą ateityje. Kita dalis yra linkę suvokti, kad sudėtingesnis, daugiau pastangų reikalaujantis sprendimas gali duoti geresnį rezultatą ateityje. Trumpalaikės arba ilgalaikės naudos pasirinkimui esminę įtaką

daro tai, ką reikės paaukoti ir kiek laiko tai užtruks. Kadangi darbinės grupės sudaro skirtingų individų visuma, jie suvokdami pasekmes jaus norą rasti sprendimą, tačiau jie bus skirtingi. Šie skirtumai padeda apsaugoti dinamiško valdymo organizaciją tiek nuo per daug trumpalaikę naudą teikiančių sprendimų, tiek ir nuo naudingų, tačiau reikalaujančių per didelių išteklių sprendimų.

Įmonės dinaminė žiedinė struktūra. Įmonėse, kurios yra pasirinkę sociokratinį valdymo modelį, funkcinė struktūra (žr. 1 pav.) nebūtinai privalo sutapti su dinamine žiedine struktūra (žr. 2 pav.). Pavyzdžiuose vaizduojamos nagrinėjamos elektros įrenginių kompanijos schemas. Nors funkcinėje schemoje vaizduojamas tik generalinis direktorius, tačiau jis savo komandoje turi keletą patarėjų vadybininkų, savo sričių profesionalų (Buck ir Endenburg, 2010). Direktorius kartu su savo patarėjiškais vadybininkais žiedinėje struktūroje sudaro generalinį ratą. Funkcinėje schemoje taip pat vaizduojami tik skyrių vadovai. Tačiau žiedinėje struktūroje į vadybos schemą įtraukiami kiekvieno skyriaus darbuotojų ratai. Nors formaliai skyrių ar padalinį valdo tam priskirtas žmogus, realiai jis negali priimti svarbių sprendimų vienašališkai, nedalyvaudamas savo padalinio rate. Žiedinė struktūra charakterizuoja tik dinamiško valdymo įmonėms būdingą vidinę komunikaciją. Tokioje organizacijoje informaciniai srautai per hierarchinius lygmenis juda dvejomis kryptimis: iš apačios į viršų ir iš viršaus į apačią.



1 pav. Elektros įrenginių kompanijos funkcinė schema (Buck, Endenburg, 2010)



2 pav. Elektros įrenginių kompanijos žiedinė struktūra (Buck, Endenburg, 2010)

Hierarchijoje žemiau esantis valdymo ratas per savo delegatą aukščiau esančiame rate gali daryti realią įtaką aukštesniame hierarchiniame lygmenyje priimamiems sprendimams. Ieškant padalinio interesų atstovavimo atitikmenų tradicinėse organizacijose, tai labiausiai primena profesinių sąjungų bei darbuotojų tarybų veikimą. Pastarosiose tai vyksta tik reguliuojant su darbo santykiais susijusius klausimus, o dinamiško valdymo atveju – visais klausimais. Kadangi Lietuvoje nėra atlikta atvejo analizių dinamiško valdymo įmonėse bei nėra priimta viešai deklaruoti tokio pobūdžio valdymą, prielaidas apie delegatų veikimo ypatumus darysime iš Petrylaitės ir Blažienės (2009) apžvalgos apie darbo tarybų veiklą. Autorės apžvelgusios atliktus tyrimus nustatė, kad dažniausiai vadovybė teigiamai vertina siūlymus, bendravimas vyksta sklandžiai. Taip pat daromos išvados, kad įmonėse, kurios inicijuoja komunikaciją tarp skirtingų hierarchijos lygių, dažniausiai jau iš anksčiau būna nusistovėjusi gera socialinė aplinka, bei komunikacijos kultūra. Svarbiu veiksniumi, kad delegatai galėtų efektyviai veikti yra nurodomas jų pačių švietimas apie tai, kaip rinkti ir pateikti informaciją, kokius klausimus kelti. Šios išvados rodo, kad per delegatus vadovybei pateikiama informacija yra priimtinas komunikacijos būdas. Tačiau dinamiško valdymo organizacijos turėtų skirti didelį dėmesį darbuotojų švietimui, nes kitu atveju ne visi galės būti grupių lyderiais net ir turėdami problemai spręsti reikalingas kompetencijas. Arba išrinktieji lyderiai nedirbs efektyviai atstovaudami savo ratą aukščiau hierarchijoje esančio rato susirinkime.

Dėka žiedinio principo kiekvienas darbuotojas turi galimybę teikti pasiūlymus ir įžvalgas aukštesniame, nei savo pareigybės atsakomybių lygmenyje, nes tokie siūlymai gali pasiekti net aukščiausią valdžią. Praktikoje šį ir kitus dinamiško valdymo bruožus atlikdami tyrimą aiškino Kubheka, Kholopane ir Mbohwa (2013). Pietų Afrikos Respublikoje atliktas tyrimas parodė, kad 65,9 proc. darbuotojų itin pozityviai vertino šią galimybę, jie dėl jos jautėsi laimingi darbe. Tačiau tie patys autoriai savo išvadose pateikia kritišką požiūrį į šią galimybę, nes realybėje dauguma pasiūlymų

vis tiek ateidavo iš aukštesnio lygio vadybininkų. Darbuotojai tiesiog nesiimdavo iniciatyvos, dalį problemų patys palikdavo spręsti vadybai. Nors šis bruožas realybėje neišnaudojamas taip, kaip norėtusi, būtina pripažinti, kad vien tik jo egzistavimas motyvuoja darbuotojus. Taip pat šios išvados neprieštarauja anksčiau aprašytiems Petrylaitės ir Blažienės (2009) tyrimo atradimams, bei Martela (2019) įžvalgoms.

Delegatų ir dvigubų informacinių jungčių sistema *dinamiško valdymo įmonėse užtikrina savalaikę ir sklandžią vidinę komunikaciją tarp skirtingų hierarchinių lygių*. Ši komunikacijos rūšis yra viena pagrindinių priemonių, perduodanti informaciją organizacijos viduje ir supažindinti jos narius su esamomis problemomis, tikslais ar pokyčiais (Pažėraitė, Repovienė, 2018). Įmonės savo veikloje labai dažnai pagrindinį dėmesį skiria rinkodaros komunikacijai, pamiršdamos, kad kur kas svarbesnis yra sklandus žinių perdavimas organizacinėje aplinkoje. Dėl to susiklosto situacija, kai dėl nepakankamo dėmesio šiai sričiai atsiranda įvairūs trikdžiai komunikacijai tarp darbuotojų ir padalinių (Paužuolienė, Januškaitė, 2019). Dinamiškas valdymas eliminuoja tokią problematiką, nes komunikacija tarp padalinių bei skirtingų hierarchinių lygių yra užprogramuota kasdienėje veikloje ir valdymo metodikoje.

Bene svarbiausias žiedinės valdymo struktūros bruožas yra su veiklos problematika susijusios informacijos judėjimas pirmiausia ne iš viršaus į apačią per hierarchinius sluoksnius, o iš apačios į viršų. Tai suteikia dinamiškoms organizacijoms konkurencinį pranašumą, nes *aktuali problematika identifikuojama žemesniuose hierarchiniuose lygmenyse dar neįvykus pasekmėms ir per ratų bendravimą pasiekia aukštesnius lygmenis*. Besikeičianti rinkos ar aplinkos situacija identifikuojama ne po ataskaitų ir periodinės statistikos analizės, t.y. jau įvykus faktui, o dar veiklos planavimo, gamybos proceso ar kito pirminio etapo metu. Įvykus pokyčiui, kuris ima neigiamai veikti veiklą ji pirmiausia pajaučia hierarchiniai lygiai, kurie atsakingi už taktinius veiksmus. Per delegatų ir ratų struktūrą ši informacija pasiekia vadovybę. Taip užkertamas kelias problemos pasekmėms, nes krizės valdymas pradedamas ankstyviausioje jos stadijoje. Būtent komunikacija yra vienas svarbiausių veiksnių organizacinių krizių valdyme (Valackienė, 2010). Todėl dinamiško valdymo taikymas leidžia organizacijai išvengti vadyboje paplitusio termino „gaisrų gesinimas“ ir veikti sklandžiai turint tinkamą krizių prevencijos sistemą.

Kiekvieno rato susirinkimuose dalyvauja lyderis ir delegatas iš žemiau esančio žiedo (Buck ir Endenburg, 2010). Taip pat tarp žiedų egzistuoja dvipusis ryšys (Eckstein, 2020). Tai reiškia, kad tiek žemiau esantis žiedas konsultuojasi su esančiu aukščiau, tiek ir aukščiau esantis žiedas atsižvelgia į žemesniojo pasiūlymus. Kiekvienas žiedas vadovaujasi trijų kampų principu: planavimas, veikimas, kontrolė. Todėl schemose dažnai ratai vaizduojami ne apvalūs, o kaip trikampiai (Buck, Endenburg, 2010). Šie bendrieji principai iš esmės tinka tiek sociokratijos valdymo koncepcijai, tiek ir holokratijai. Tačiau tarpusavyje šios dvi kryptys turi keletą esminių skirtumų. Jų apibendrinimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Sociokratijos ir holokratijos metodikų skirtumai (sudaryta autoriaus)

	Sociokratija	Holokratija
Atsiradimo prielaidos	Kaip politinė valdymo forma, kuri vėliau buvo išplėtota įmonių valdymui.	Atrasta plėtojant dinamiško valdymo principus be jokios politinės potekstės.
Reglamentavimas	Naudojamas tik sprendimų priėmimo protokolas. Visi kiti reglamentavimo būdai nustatomi įmonės viduje pagal poreikį.	Naudojama holokratijos konstitucija, kurios nepaisymas traktuojamas kaip grubus pažeidimas. Kiekvienas įmonės darbuotojas raštiškai įsipareigoja jos laikytis.
Pokyčių iniciavimas	Darbuotojai nėra ideologiškai skatinami inicijuoti pokyčius, tam tik sudaromos visos galimybės.	Visa sistema paremta pokyčių iniciavimu. Jeigu darbuotojas mato, kad kažkuri užduotis gali būti atliekama geriau, arba teisingesniu metodu, jis privalo apie problemos sprendimo galimybę informuoti kitus.
Vaidmenys	Vaidmenys yra kintantys priklausomai nuo užduoties. Konkrečiam žmogui priskirtas vaidmuo nėra konstanta. Lyderiu gali tapti kiekvienas rato narys.	Vaidmenys turi aiškų reglamentavimą. Pagal tą reglamentavimą išrenkami žmonės. Vaidmenų pasiskirstymas rate taip pat reglamentuotas. Rato lyderį išrenka aukščiau esantis ratas.
Rinkimų sistema	Tikroji demokratija. Visi vaidmenys yra renkami.	Rato lyderiai ir valdybos paskirti vaidmenys yra neliečiami. Rinkimai vykdomi tik kitiems vaidmenims.

Mokslinėje literatūroje sociokratija ir holokratija dažniausiai yra nagrinėjamos kartu. Taip yra todėl, kad jų tarpusavio skirtumai menki, lyginant su esminių principų skirtumais nuo hierarchinio valdymo. Romme (2019) savo pateikiamame straipsnyje palygino dinamiško valdymo organizacijų ir hierarchinio administracinio valdymo organizacijų esminius skirtumus. Autorius dinamišką valdymo koncepciją pavadino atsakomybių lygių sistema. Palyginimo santrauka pateikiama 2 lentelėje. Šia santrauka autorius pateikia ne tik abiejų modelių paaiškinimus, bei išvadas, tačiau ir išskiria esminius skirtumų aspektus: koncepcijos pagrindą ir prielaidas. Taip suskaidyta informacija išryškina šių valdymo formų skirtumus, konkretizuoja kaip analogiškose funkcinėse situacijose veikia vadybinė sistema.

2 lentelė. Dviejų organizacijos valdymo būdų palyginimas pagal atsakomybių seką (Romme, 2019)

Valdymo būdas	Hierarchinis administracinis	Dinamiškas
Paaškinimas	Vaidmenų seka su formaliomis galiomis priimti sprendimus, atsirandanti iš administracinės įmonės struktūros. Valdžios lygiai reiškia, kad kiekvienas lygis turi žmogų, kuriam pagal užimamas pareigas priklauso sprendimai dėl tam tikro lygio problemų ir atsakomybių.	Lygių seka, kur žmonės turi instinktyviai veikiančias prievoles ir įsipareigojimus. Atsakomybių lygių, arba dinamiško valdymo sistema reiškia, kad žemesnio administracinio lygio darbuotojai turi galimybę iškelti problemą arba siūlyti sprendimo būdus aukštesniame administraciniame lygyje, nei patys dirba.
Koncepcijos pagrindas	Valdžia: įteisinta galia priimti sprendimus.	Atsakomybė: instinktyvus įsipareigojimo ir atsakomybės jausmas sau, kitiems, bei iškilusiems iššūkiams.

Prielaidos	Sprendimus priimanti valdžia koncentruojasi viršuje. Ji gali deleguoti valdžią žemiau, jeigu yra informacijos perteklius arba specifinės kvalifikacijos trūkumas. Valdžia ir galios lygiai priimami tiesiai iš įmonės statuto. Galios ar valdžios delegavimas gali turėti labai daug lygių.	Atsakomybės yra deleguojamos pačių darbuotojų, tam tikra grupė darbuotojų gali turėti pakankamai didelį atsakomybės lygį. Atsakomybė yra tai, ką žmonės prisiima, o ne gauna. Dėl to suformuojamas pakankamas instinktyvus atsakomybės jausmas. Kadangi dinamiškas valdymas savo esminiuose principuose neturi delegavimo, kaip užduočių sprendimo principo, retai kada viename atsakomybių lygyje susiformuoja daugiau nei du delegavimo sluoksniai.
Apibendrinimas	Valdžia ir galia perduodama į apačią pagal administracinę įmonės struktūrą.	Atsakomybė kyla į viršų pagal suformuotas atskaitomąsias struktūras.

Istoriškai susiklostė, kad dinamiško valdymo modelį dažniausiai pasirinkdavo valstybinės ir viešojo sektoriaus įstaigos bei įvairios bendruomeniniu principu veikiančios organizacijos. Ši tendencija matoma ir nagrinėjant mokslinius šaltinius, analizuojant priežastis (McNamara, 2018). Tačiau ieškodami sėkmės istorijų galime rasti ir verslo organizacijų, kurios vedamos pokyčių troškimo arba priverstos ekonominių aplinkybių nutarė diegti dinamiško valdymo principus. Tokio pasirinkimo pagrindinis motyvas yra privalumai prieš tradicinę hierarchinę sistemą. Vienas iš jų, kad kiekvienas darbuotojas gali identifikuoti problemas, kelti klausimus ir inicijuoti problemos sprendimą – net ir aukštesniame atsakomybės lygyje, nei darbuotojo įprastai atliekamos užduotys (Romme ir Endenburg 2006). Antrasis svarbus privalumas yra reaktyvi atsakomybės lygių prigimtis, kuri gali sukurti nuolat besikeičiančią sistemą, nustatančią lengvai prisitaikantį organizacinį mechanizmą, sugebantį filtruoti aplinkos „triukšmus“ ir informaciją, ją tinkamai skaidyti ir efektyviai susidoroti su iššūkiais (Romme, 2019). Taip pat didelę įtaką daro dabartinės verslo ir ekonomikos tendencijos. Kadangi nepastovi verslo aplinka reikalauja būdų, kurie padėtų greitai reaguoti į pokyčius, o vis daugiau kompetencijų įgaunantys darbuotojai reikalauja mažesnio vadybinio įsikišimo, laikas yra tinkamas plėtoti dinamiško valdymo idėjas daugelyje sektorių (Martela, 2019). Toliau pateikiamos įmonių vadovų įžvalgos (žr. 3 lentelė) apie dinamiško valdymo principų integravimą į įmonės veiklą ir realias patirtis diegiant ir taikant metodiką. Lentelė buvo sudaryta pagal Šavareikienės (2019) surinktas ir įmonių viešai skelbiamas vadovų citatas, jas perfrazuojant taip, kad būtų galima išskirti privalumus.

3 lentelė. Įmonių vadovų įžvalgos apie sociokratijos taikymą (sudaryta autoriaus)

Atstovas ir įmonė	Įžvalgos
Daiva Viskontienė, UAB „Biznio mašinų kompanija“ direktorė (Lietuva)	<ul style="list-style-type: none"> • skatina susikalbėjimą, greičiau kuria partnerystę; • padeda išspręsti užsisukusias, užsistovėjusias situacijas arba problemas; • leidžia išklausti, o svarbiausia, įsiklausti į kiekvieno komandos nario nuomonę, ir visi jaučiasi turintys vienodas teises; • įgalina atsirasti visiškai naujas įžvalgas, naujus požiūrius.
Viktoras Vlaščenko, UAB „Plasteksus“ bendraturtis, pardavimų vadovas (Lietuva)	<ul style="list-style-type: none"> • taikant šį metodą yra įtraukiami visi dalyvaujantys susirinkime; • žmonės susirinkimuose jaučiasi laisviau, atsiranda tvarka, įsiklausymas; • diskutuojant pateikiama daug idėjų, nuomonių; • žmonės jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi, ir jie prisiima atsakomybę už sprendimo vykdymą.

Andrius Mickevičius, „Baltimax“ vadovas (Lietuva)	<ul style="list-style-type: none"> • sociokratija iš esmės orientuojasi į tikslų įgyvendinimą; • skatina visus darbuotojus prisiimti atsakomybę už darbus, todėl kiekvienas darbuotojas įmonėje vykdo jam priskirtą vaidmenį; • aiškios atsakomybių ribos ir konkrečių rodiklių matavimas padeda darbuotojams labiau susitelkti ties savo užduočių vykdymu ir siekti bendrų įmonės tikslų.
Richard Heitfield, „Creative Urethanes“ prezidentas (JAV)	<ul style="list-style-type: none"> • padeda įveikti netikėtus verslo iššūkius; • pagerina komunikaciją tarp padalinių; • mažina darbuotojų kaitą; • didesnė darbuotojų motyvacija dėl įtraukimo į sprendimų priėmimą; • įveda organizaciją į nuolatinio tobulėjimo procesus; • suteikiama daugiau pagalbos vadovybei ieškant išeičių įtemptose situacijose.
Abigail Murphy, „Outlandish LLP“ partnerė (JK)	<ul style="list-style-type: none"> • sprendimo priėmimo priklausomybę perkelia nuo asmenybės įtakos, ant įtikinamo atvejo analizės; • atveria kelią diskusijoms apie problemas versle; • įgalina žmones vykdyti pokyčius, nes jiems būna aišku, kodėl jie reikalingi; • sutaupo laiko dėl betikslų diskusijų nebuvimo.

Remiantis įmonių savo veikloje taikančių dinamiško valdymo principus sėkmės istorijomis, galima išryškinti esminius privalumus:

1. Darbuotojai jaučiasi lygūs tarpusavyje.
2. Lengviau įgyvendinami įmonės užsibrėžti tikslai.
3. Gimsta naujos idėjos ir nauji problemų sprendimo būdai.
4. Pagerėja komunikacija įmonės viduje.

Analizuojant dinamiško valdymo taikymo sėkmės istorijas egzistuoja mažai pavyzdžių, kuriuose minimas sociokratinio metodo taikymas verslo organizacijose. Integruojant dinamišką valdymą verslo organizacijos dažniau pasirenka holokratinį metodą. Tokia praktika susiformavo dėl to, kad 2008 m. iš sociokratinų idėjų JAV gimusi holokratinė valdymo sistema sukėlė pasaulinio lygio įmonių susidomėjimą. Ši sistema pateikiama kaip komercinis konsultacinis produktas, atstovaujamas įmonės „HolacracyOne“. Įmonės, norinčios ją diegti savo valdyme, gali užsisakyti konsultacijas ir kitas su tuo susijusias paslaugas, kurios yra mokamos. Galima daryti prielaidą, kad savo populiarumu ši kryptis nurungė sociokratiją, nes buvo siūloma kaip pilnas konsultacinis produktas su specialistų palaikymu. Taip pat viskas pateikiama anglų kalba, o tai buvo didelis privalumas tuo metu. Šią sistemą savo vadyboje diegia: „Shell“, „Heineken“, „Pfizer“, „Zappos“ ir kt. (Krasulja, Radojevic, Janjušic, 2016). Toks konkurencijos atsiradimas tarp dviejų dinamiško valdymo krypčių turėjo teigiamos įtakos, nes paskatino spartų sociokratinės metodikos vertimą į užsienio kalbas, taip pat integravimo priemonių atsiradimą bei pačios metodikos evoliuciją. Reikia pripažinti, kad kol kas iš didžiųjų kompanijų tik „Zappos“ yra oficialiai deklaravusi, jog taiko dinamiško valdymo modelį. Pasaulinės kompanijos šia tema vengia radikalių pareiškimų. Tačiau praktika rodo, kad dinamiško valdymo modeliai yra taikomi atskiruose padaliniuose. Taip pat atskiri dinamiško valdymo principai integruojami į oficialiai hierarchinį valdymo metodą deklaruojančių organizacijų veiklą.

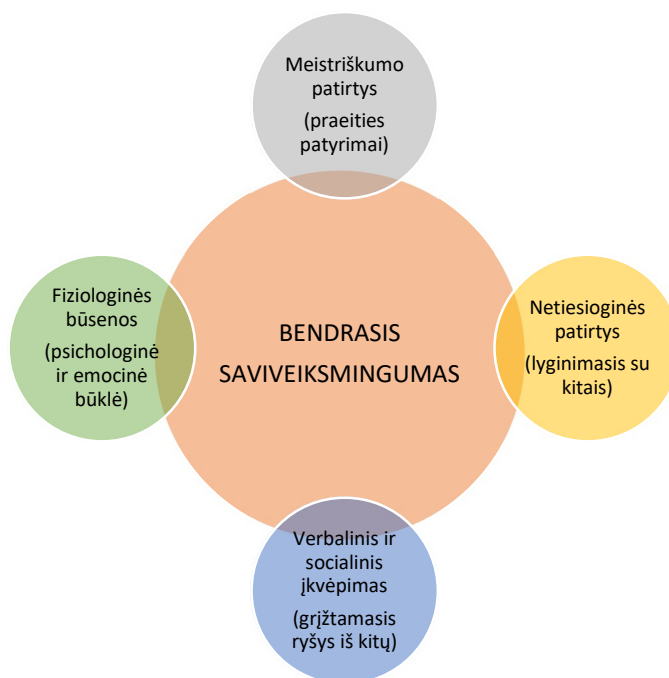
Atlikus mokslinės literatūros analizę išskirti trys dinamišką valdymą charakterizuojantys principai: dinamiškos valdžios rinkimai, sprendimo priėmimo procesas ir įmonės dinaminė žiedinė struktūra. Kiekvienas principo raiška organizacijoje yra matuojama pagal tam tikrų bruožų raišką verslo organizacijoje. Dinamiškos valdžios rinkimus apibūdina darbuotojų atsakomybės kaita, darbuotojų atsakomybės pasiskirstymas bendru sutarimu ir vaidmenų priskyrimas darbuotojams. Sprendimo

priėmimo procesą apibūrina grupinis problemos pagrindimas, kolektyvinė sprendimo priėmimo atsakomybė, informacijos pakankamumas ir suvokimas, konstruktyvus nepritarimas, priimtų sprendimų pasekmių suvokimas. Įmonės dinaminę žiedinę struktūrą apibūrina padalinio interesų atstovavimas, siūlymų teikimas aukštesniam hierarchiniam lygiui, vidinė komunikacija, problemų prevencija.

2. Bendrojo saviveiksmingumo konceptualizacija

2.1. Saviveiksmingumo koncepcija ir tipai

Saviveiksmingumo terminas mokslo darbuose pradėtas nagrinėti 1977 m., kai Kanados psichologas Albert Bandura publikavo straipsnį ir jame aprašė socialinio mokymosi teoriją. 1986 m. ši teorija buvo papildyta ir pervadinta į socialinę kognityvinę teoriją. Šioje teorijoje bendrasis saviveiksmingumas apibūdinamas kaip asmens įsitikinimas, kad jis geba mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius, kryptingai veikti įgyvendindamas situacinius reikalavimus (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019). Taip pat socialinė kognityvinė teorija teigia, kad bendrojo saviveiksmingumo suvokimas, nesvarbu teisingas ar klaidingas, yra paremtas keturiais principiniais informacijos šaltinių tipais (žr. 3 pav.): atlikimo meistriškumo patirtimis; netiesioginėmis patirtimis, kai galimybės vertinamos lyginant savo sugebėjimus su kitų asmenų sugebėjimais; verbaliniais įtikinimais ir susijusiais socialinio įkvėpimo tipais, kai individas įtikinamas turintis tam tikrų sugebėjimų; fiziologinėmis būsenomis, iš kurių žmonės dalinai vertina savo galimybes, stiprumą ir pažeidžiamumą (Bandura, 1989). Saviveiksmingumas, kitaip nei asmeninės savybės, kurios yra pakankamai pastovios, priklauso nuo situacijos, yra dinamiškas ir laikui bėgant gali keistis dėl naujai išmoktų dalykų ir patirčių (Luthans ir Peterson, 2002).



3 pav. Bendrąjį saviveiksmingumą formuojantys informacijos šaltinių tipai (sudaryta autoriaus)

Bendrasis saviveiksmingumas nėra nuolat veikianti savybė. Jis daro įtaką vykstant pažinimo arba plėtojimo procesui. Vos tik asmuo įgauna įgūdžius tam tikro veiksmo ar užduoties atlikimui ir jam tai pavyksta savaime, saviveiksmingumo vaidmuo baigiasi. Bendrasis saviveiksmingumas nedaro įtakos sėkmingam užduoties atlikimui, tačiau apibūdina asmens tikėjimą sėkminga baigtimi ir sugebėjimų tai atlikti (Basinska ir Daderman, 2018). Esminis saviveiksmingumo vaidmuo yra suteikti pradžią užduoties atlikimui. Kadangi žmogus, kuris netiki sėkminga baigtimi ir savo sugebėjimais gali net nesiiimti užduoties, nors ir turi visus reikiamus duomenis jai atlikti.

Bendrajį saviveiksmingumą aprašanti socialinė kognityvinė teorija pradžioje nagrinėta psichologijos mokslų kontekste, šiandien didesnę aktualumą įgauna edukologijoje ir verslo organizacijų praktikoje. Edukologijai svarbi dalis susijusi su tuo, kaip žmogus gali mokytis ir įsisavinti žinias veikiamas aplinkos veiksnių. Tuo metu verslui tenka spręsti su žmogiškaisiais ištekliais susijusią problematiką. Organizacijos investuoja daug lėšų bei laiko tobulindamos darbuotojų kvalifikaciją ir įvairių sričių įgūdžius. Tačiau norint juos efektyviai panaudoti būtina savybe tampa bendrasis saviveiksmingumas. Jo vaidmuo taip pat svarbus ir imantis naujų projektų, prisitaikant prie pokyčių, o ypač ieškant naujų veikimo būdų dar prieš įvykstant pokyčiams organizacijos išorinėje aplinkoje.

Nagrinėjant darbuotojų bendrajį saviveiksmingumą verslo organizacijose Bandura sukurta socialinė kognityvinė teorija tapo pagrindu tolesniems tyrimams. Buvo nustatyta, kad darbuotojai, kurių žemas bendrojo saviveiksmingumo lygis, patiria didelį psichologinį stresą atlikdami naujas užduotis, todėl žemas asmens saviveiksmingumo lygis gali neigiamai paveikti visos įmonės tikslų siekimą (Jimmieson, Terry ir Callan, 2004). Taip pat buvo nustatyta, kad darbuotojai su aukštu bendrojo saviveiksmingumo lygiu dažnai mėgaujasi iššūkiais, priima juos ne kaip kliūtis, o kaip galimybes (Staples, Hulland ir Higgins, 1999). Gist ir Mitchell (1992) susiejo saviveiksmingumą su užduočių atlikimo sugebėjimais ir padarė išvadą, kad aukštas bendrasis saviveiksmingumas padeda darbuotojams pozityviai vertinti savo sugebėjimus, o tuo pačiu ir sėkmingiau atlikti užduotis. Kiti tyrimai parodė, kad saviveiksmingumo lygis daro įtaką sugebėjimui susitvarkyti su įvairiapusiškais užduotimis (Saks, 1995). Psichologijos srityje atlikti tyrimai taip pat padėjo prieiti verslui naudingų išvadų. Bandura (1989 m.) savo ankstyvaisiais tyrimais buvo nustatęs, kad bendrojo saviveiksmingumo lygis neigiamai veikia streso lygį. Net keletas vėliau atliktų studijų tai patvirtino ir įrodė (Hayek ir kt., 2012).

Aukštas bendrasis saviveiksmingumas taip pat teigiamai veikia ir darbuotojų karjeros raidą. Šios savybės raiškos naudą organizacijoms reikėtų vertinti labai specifiskai. Organizacijai, kuri susiduria su talentų nutekėjimu tai gali būti neigiamas reiškinys. Taip pat organizacijoms, kurių tikslas yra veikti neplėtojant veiklos tai gali tapti rimtu uždaviniu, kadangi aukštą saviveiksmingumo lygį rodantys darbuotojai norės kilti karjeros laiptais, tačiau įmonės aplinka juos ribos. Tačiau žvelgiant bendrai, darbuotojo noras siekti karjeros įmonės viduje sukuria konkurencingą aplinką, atsiranda galimybė talentus atrasti ne iš išorės, o įmonės viduje. Darbuotojai, kurių bendrojo saviveiksmingumo lygis yra aukštesnis, demonstruoja aukštesnę tiek objektyvią, tiek subjektyvią karjeros sėkmę (Ballout, 2009). Taip pat yra atrasta, kad darbuotojai su aukštu bendrojo saviveiksmingumo lygiu išsikelia aukštesnius asmeninius tikslus (Bandura ir Cervone, 1983).

Kadangi dabartinių verslo organizacijų veiklos tendencijos paremtos nebe vartotojui reikalingų produktų pateikimu, o vartotojo įpročių bei poreikių formavimu, svarbiu veiksmu sėkmingai įmonės veiklai tapo ir darbuotojų kūrybiškumas. Darbuotojų kūrybiškumas taip pat organizacijai padeda rasti išeitis iš nestandartinių situacijų, bei rinkoje įvykusių pokyčių. Šąsąją tarp bendrojo saviveiksmingumo lygmens ir kūrybiškumo savo tyrime pagrindė Tierney ir Farmer (2002). Naudojant duomenis iš dviejų organizacijų ir tiriant įvairius veiksmus, veikiančius darbuotojus buvo nustatyta, kad vienas iš veiksnių skatinančių kūrybiškumą yra darbuotojų bendrasis saviveiksmingumas.

Bandura (1989) socialinės kognityvinės teorijos iškelta saviveiksmingumo teorija peržengė psichologijos mokslo ribas ir tapo daugelio tolesnių mokslinių tyrimų ir studijų šaltiniu. Gana populiarus tokių tyrimų ir studijų tikslas yra pagrįsti naujas saviveiksmingumo kryptis pagal

konkrečias veiklos arba funkcines sritis. Vykstant šiai raidai kognityvinėje teorijoje minimas saviveiksmingumas imtas vadinti *bendruoju saviveiksmingumu*. Priimta laikyti, kad jis lydi žmogų visose gyvenimo situacijose. O tiriamos specifinės saviveiksmingumo rūšys buvo vadinamos pagal specifinę sritį, kurios ribojamos reikėsi ar buvo tyrinėjamos. Sprendžiant iš mokslinės literatūros kiekio ir atliktų tyrimų, kol kas atskira saviveiksmingumo atšaka galima laikyti *profesinį saviveiksmingumą*. Jis apibrėžiamas kaip žmogaus tikėjimas savo sugebėjimais sėkmingai atlikti veiksmus profesiniame kontekste (Spurk ir Abele, 2014). Nors šis apibrėžimas patenka po bendrojo saviveiksmingumo sąvokos apimtimi, tačiau moksliniai tyrimai ir studijos yra patvirtinę, kad žmogus, turintis aukštą profesinį saviveiksmingumą gali nebūtinai taip pat jaustis gyvenime, t.y. nebūtinai turėti aukštą bendrąjį saviveiksmingumą. Profesinio saviveiksmingumo sąvoką stipriai išplėtė Lent ir Brown (2006) konceptualizavimas, kur jie šią sąvoką išskirstė kategorijomis, taip atrasdami turiniui pritaikytą saviveiksmingumą, užduoties saviveiksmingumą, susidorojimo saviveiksmingumą ir proceso saviveiksmingumą. Nagrinėjant mokslinę literatūrą taip pat sutinkama ir daugiau profesinio saviveiksmingumo tipų. Jau anksčiau minėti Tierney ir Farmer (2002) nustatę ryšį tarp bendrojo darbuotojų saviveiksmingumo ir kūrybiškumo teigia atradę kūrybinį saviveiksmingumą. Dar vienas paplitęs terminas yra enterprenerystės saviveiksmingumas (Hmieleski ir Baron, 2008). Tyrėjai aiškina, kad aukštas enterprenerystės saviveiksmingumas dažniausiai atrandamas pas įmonių vadovus, kurie rodo didesnę pasitenkinimą savo darbu ir gali nuvesti savo įmonę į greitesnę augimą, žiūrint į galimybes, užimtumo rodiklius ir pajamas, lyginant juos su tais vadovais, kurie turi žemesnį šio tipo saviveiksmingumo lygį. Sprendžiant iš to, kad beveik kiekvienos srities tyrėjai atranda vis naujos rūšies saviveiksmingumą savo srityje, reikėtų išlikti kritiškiems ir grįžti prie saviveiksmingumo apibrėžimo ištakų. Kadangi saviveiksmingumo lygis įgaunamas kompleksiskai veikiant keturių tipų šaltiniams (Bandura, 1989) ir gali veikti bendrajame kontekste, bei tik profesiniame kontekste (Spurk ir Abele, 2014), galime teigti, kad egzistuoja ir yra pakankamai įrodytas tik bendrasis ir profesinis saviveiksmingumas, kuris nekeičia savo dimensijų, kad ir kokioje srityje būtų nagrinėjamas. Sritis įtakoja tik tų dimensijų specifinius pavadinimus, bei jų pasiskirstymą.

Profesinis saviveiksmingumas formuojasi ir gali keistis, tai priklauso nuo veiklos turinio, sąlygų, vadovavimo stiliaus ir metodų, grupės palaikymo, taip pat bendresnių makrolygio organizacinių charakteristikų (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019). Taip pat profesinis saviveiksmingumas, skirtingai nei bendrasis, gali būti vertinamas ir kaip svarbus darbuotojo resursas, o tuo pačiu ir įmonės vidinis resursas (Rigotti, Schyns ir Mohr, 2008). Ši saviveiksmingumo rūšis profesiniame gyvenime turi ir kitą svarbų aspektą. Ji teigiamai susijusi su keletu mokymosi stilių, tokių kaip informaciniai susitikimai arba koučingas (Berings ir kt., 2007). Tai leidžia daryti išvadą, kad įmonės, kurios turi darbuotojus su aukštesniu profesinio saviveiksmingumo lygiu gali juos lengviau apmokyti, tobulinti jų karjerą, perkvalifikuoti.

Šiame darbe koncentruojamasi į bendrąjį saviveiksmingumą, nes daroma prielaida, kad profesinio saviveiksmingumo raiška skiriasi priklausomai nuo darbuotojų profesijos, užimamų pareigų ar net įmonės, kurioje atliekamas tyrimas. Žvelgiant į saviveiksmingumo tyrimus pastebima tendencija, kad dauguma jų atliekami sveikatos apsaugos, švietimo, sporto, reabilitacijos srityse. Lietuvoje didžioji dauguma šių sričių organizacijų veikia valstybiniame sektoriuje. Todėl šiame projekte dėmesys skiriamas kiek mažiau tyrimuose pasirenkamai verslo sričiai ir joje dirbančių darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo analizei.

2.2. Bendrojo saviveiksmingumo sampratos analizė

Nagrinėjant bendrojo saviveiksmingumo sampratą buvo išskirti ir susisteminti įvairių autorių apibrėžimai (žr. 2 priedas). Asmens bendrasis saviveiksmingumas išreiškia asmens įsitikinimus, kad jis geba mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius ir kryptingai veikti, įgyvendindamas situacinius reikalavimus (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė Balsienė, 2019). Tos pačios autorės nagrinėdamos mokslinius šaltinius randa ir dar vieną apibrėžimą, kuris teigia, kad bendrasis saviveiksmingumas – tai įsitikinimas, kad asmuo sėkmingai atliks įvairias veiklas, sugebės spręsti įvairias sudėtingas užduotis ar veikti naujose situacijose (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė Balsienė, 2019). Galima rasti ir dar daugiau bendrojo saviveiksmingumo apibrėžimų, kurie iš esmės yra perfrazuoti bendriniai apibrėžimai, tokių kaip „saviveiksmingumas yra žmonių turimas tikėjimas savo sugebėjimu veikti reikiamu būdu arba imtis specifinių veiksmų, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus“ (Onyishi ir Ogbodo, 2012, p. 3) arba „bendrasis saviveiksmingumas yra tikėjimas, kad kažkas gali pasiekti užsibrėžto rezultato veikdamas įvairiose užduotyse ir situacijose“ (Kim ir Beehr, 2017, p. 467). Jie mažai kuo skiriasi nuo pradininko Bandura apibrėžimų, tiesiog dar kartą patvirtina tai, kas seniai atrasta.

Kai kurie autoriai apibrėždami bendrąjį saviveiksmingumą jame atranda ir savireguliacijos bei kontrolė apraiškas: „saviveiksmingumas reiškia įsitikinimą savo paties galimybėmis, sugebėjimais ir kontrolės vykdymą, kuris įtakoja savireguliacijos procesus“ (Furtner, Rauthmann ir Sachse, 2015, p. 108). Tokių fragmentų išskyrimas suteikia sąvokai konkretumo, kadangi tiek tikėjimas, tiek suvokimas yra labai abstrakčios sąvokos, kartais net sudarančios klaidinančią įspūdį apie bendrojo saviveiksmingumo pagrįstumą. Kitas svarbus bendrojo saviveiksmingumo veiksnys atrandamas Lent (2006) straipsnyje, kur teigiama, kad saviveiksmingumas padeda suvokti, ką mes galime pasiekti su savo objektyviais sugebėjimais. Tuo metu, kai dauguma šaltinių saviveiksmingumą prilygina tiesiog pajautimui, šio autoriaus suformuluota sąvoka įtraukia objektyvumą. Tai reiškia, kad bendrasis saviveiksmingumas yra atskiriamas nuo psichologijoje populiaros sąvokos – vilties. Kitaip tariant, savimi ir savo užduoties atlikimu pasitikintis asmuo turi turėti objektyvią priežastį, dėl kurios jis mano, kad susidoros su iššūkiu.

Saviveiksmingumas taip pat susijęs su individualiu tikėjimu, kad jis (ji) gali sėkmingai plėtoti elgesį siekiant norimo rezultato ir tie veiksmai kinta priklausomai nuo jo (jos) gyvenimą įtakančių įvykių (Perko, Kinnunen ir Feldt, 2014). Šiame apibrėžime išryškėja bendrojo saviveiksmingumo dinamika užduoties atlikimo eigoje. Taip pat atrandamos nebe tik suvokimo, bet ir resurso, plėtojimo apraiškos. Elgesio plėtojimas parodo, kad priklausomai nuo atlikimo metu vykstančių kintamų faktorių, asmuo gali pradėti plėtoti tam tikrus savo įgūdžius ar žinias, užduoties išėities taške būti sukaupęs kur kas didesnius intelektualinius išteklius, nei visko pradžioje. Šią tematiką papildė teiginys, jog aukšto laipsnio bendrasis saviveiksmingumas skatina suvokimą, kad kiekvienas yra atsakingas už savo likimą ir kiekvienas gali padaryti tai, ką nori padaryti (Singh, Pradhan, Panigrahy ir Jena, 2019). Tokia formuluotė patvirtina, kad aukštas bendrojo saviveiksmingumo lygis padeda patikėti savo sugebėjimu keistis esant reikalui, nesikliauti vien tik šiuo metu turimomis žiniomis ir sugebėjimais. Taip pat nurodo, kad pasitelkdamas psichologinius sugebėjimus žmogus gali save priversti stengtis labiau, išeiti iš komforto zonos.

Žmonės vertina savo galimybę sėkmingai susitvarkyti su naujais iššūkiais, o ją įtakoja specifiniai saviveiksmingumo įsitikinimai (Yakin ir Erdil, 2012). Kad įvairūs įsitikinimai daro didelę įtaką žmogaus sugebėjimui veikti, patvirtina ir daugiau autorių. Dar iš ankstyvųjų A. Bandura (1977)

mokslinių darbų galima išskirti, kad kognityviniai, motyvaciniai, emociniai ir funkciniai procesai yra kontroliuojami ir valdomi žmogaus asmeninių įsitikinimų (Matsheke ir Dhurup, 2017). Įsitikinimai gali tiek padėti, tiek ir pakenkti žmogaus norui priimti iššūkį. Galima teigti, kad įsitikinimus suformuoja netiesioginių patirčių (palyginimo) ir verbalinio, bei kitokio įkvėpimo (grįžtamojo ryšio) bendrojo saviveiksmingumo formavimo šaltiniai. Jie dažnu atveju gali neigiamai paveikti kur kas objektyvesnių šaltinių, tokių kaip tiesioginės patirties, bei fiziologinės būsenos įtaką.

Bendras saviveiksmingumas yra būseną, kurioje žmogus tiki, kad veiksmas yra lengvai arba sunkiai atliekamas, įskaitant patirtį ir kliūtis, į kurias asmenys atsižvelgia procese ar vertindami situaciją (Santoso ir Oetomo, 2018). Bendras saviveiksmingumas veikia kaip vidinis principas padedantis žmonėms nustatyti, kiek pastangų, atkaklumo ir lankstumo reikia norint pasiekti tikslą (Taylor ir Wilson, 2019). Šie du apibrėžimai padeda suprasti, kiek daug įvairių faktorių veikia žmogaus savo paties galimybių suvokimą. Netgi įvertinus atsiradusias kliūtis kaip sunkias, vienas asmuo gali jų vengti, kai tuo metu kitas, netgi identifikavęs kliūtį kaip sudėtingą, vis tiek imsis jos sprendimo. Kas vienam asmeniui gali būti priežastis neveikti, kitam gali būti visus sugebėjimus bei motyvaciją aktyvuojantis veiksnys. Šių dienų darbdaviams yra labai svarbu, kad kuo didesnei daliai darbuotojų pokytis sukeltų ne norą jo vengti, o norą jį įveikti, prie jo prisitaikyti, iš jo gauti naudos. Todėl bendras saviveiksmingumas dar kartą įrodo savo, kaip išteklių vertę organizacijai.

Bendras saviveiksmingumas apibrėžia žmonių tikėjimą savo sugebėjimais veikti situacijose (Xu, 2020). O situacijos būna labai įvairios. Viena iš populiarių sąvokos aiškinimo krypčių yra nukreipta į streso lygio ir saviveiksmingumo ryšį. Pagal saviveiksmingumo reikšmę, asmenys gali turėti nuolatinį asmeninės kompetencijos suvokimą, kad galėtų veiksmingai spręsti įvairias stresines situacijas (Okpozo ir kt., 2017). Taip pat šaltiniuose mėgstama nagrinėti ir bendrąjį saviveiksmingumą, kaip reiškinį, orientuotą į užduočiai keliamų reikalavimų įvykdymą. Song ir Chathoth (2010) jį apibrėžia kaip tikėjimą savo sugebėjimu mobilizuoti motyvacijos, kognityvinius resursus ir pasirinkus reikalingus veiksmus atitikti situacijos iškeltus reikalavimus. Stresines situacijas ir reikalavimų įvykdymą perkėlus į organizacijų gyvenimą, būtų galima apibendrinti, kad bendrojo saviveiksmingumo reikšmė yra susijusi su bendruoju pasitikėjimu savo sugebėjimu susidoroti su įvairiomis sudėtingomis ar naujomis situacijomis (Okpozo ir kt., 2017).

Žvelgiant į moksliniuose šaltiniuose pateikiamas sąvokas, kurios suformuotos iš naujesnių, dažniausiai jau XXI amžiaus antrojo dešimtmečio šaltinių, pastebima tendencija, kad pagrindinis dėmesys skiriamas bendrojo saviveiksmingumo poveikiui asmeniui ir jo elgsenai. Tai yra svarus įrodymas, kad bendrojo saviveiksmingumo analizė jau nebėra vien teorinio lygmens, dabar aktualus taikomasis aiškinimas. Saviveiksmingumas stiprina darbuotojų gebėjimą kaupti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus, imtis atitinkamų veiksmų, susiduriant su laiko spaudimu ar kitais apribojimais, kuria pagrindą asmeniniams pasiekimams, asmens gerovei ir motyvacijai (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė, 2019). Moksliniame straipsnyje minima frazė parodo, kad šiuolaikinis žmogus gyvena nuolatinio pokyčio procese, kuriame būtinas nuolatinis savo sugebėjimų vertinimas, bei prasmės, įsitraukimo ir situacijos valdymo pojūtis. Saviveiksmingumo ryšys su motyvacija randamas ir dar viename šaltinyje. Teigiama, kad bendras saviveiksmingumas siejasi su motyvacija įkvėpdamas žmonių siekiamus iššūkius, jų panaudojamas pastangas ir jų atkaklumą susidūrus su kliūtimis (Gashi Tresi ir Mihelič, 2018).

Kai kurios bendrojo saviveiksmingumo sąvokos padeda suprasti, kad asmuo jaučiasi gerai tuomet, kai jaučiasi perėmęs situacijos kontrolę, prisiėmęs atsakomybę ir eliminavęs netikėtumo faktorius

arba žinantis, kaip su jais susitvarkyti. Teigiama, kad bendrasis saviveiksmingumas yra savo gebėjimų įvertinimas suvaldyti veiksmą, sėkmingai pasirenkant elgesį, kuris yra reikalingas siekiant norimų rezultatų (Ramchunder ir Martins, 2014). Bendrasis saviveiksmingumas stiprina savireguliaciją ir įgalina geriau valdyti mintis, jausmus ir veiksmus, kas, kaip buvo atrasta, veda į geresnę psichologinę sveikatą ir savijautą (Djourova ir kt., 2020).

Atkaklumas ir motyvacija taip pat priskiriami prie asmens savybių, kurios lydi aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį. Teigiama, kad jis gali veikti kaip savęs motyvavimo mechanizmas, kai žmonės suvokia, kad jų įgūdžių lygis yra aukštas ir dėl to gali nusistatyti sau tikslus ir yra motyvuoti sutelkti pastangas iškilusioms kliūtims nugalėti (Vignoli ir kt., 2018). Sugebėjimas nusistatyti tikslus taip pat labai gerai vertinamas organizacijose, nes mažėjant vadybinių lygių skaičiui siekiama, kad darbuotojai turėtų bent minimalius planavimo įgūdžius. Kokį elgesio modelį renkasi darbuotojai atsižvelgiant į jų bendrojo saviveiksmingumo lygį yra aprašęs A Bandura (1977), o ši taisyklė analizuojama net šių dienų straipsniuose: aukštą bendrąjį saviveiksmingumą rodo išaugusi motyvacija atradimams ir išėjimas iš komforto zonos, kai tuo metu žemą bendrąjį saviveiksmingumą lydi asmens noras veikti pagal taisykles, kuris apriboja naujų sprendimų atradimo galimybę (Nisula, 2015). Saviveiksmingumas reguliuoja, kaip ilgai individai išlieka atkaklūs, kiek atsparūs jie yra susidūrę su iškilusiomis problemomis ir kiek daug pastangų jie įdės į veiklą (Memon, Soomro ir Shah, 2019). Taip pat jis daro įtaką emocijoms ir nusistatymams, kurie įgalina žmones stengtis, padeda jiems nepasiduoti, įveikti laikinas kliūtis ir kontroliuoti įvykius, kurie veikia jų gyvenimą, kad jie galėtų pasiekti savo tikslų (Sarı ir Bayazit, 2017).

Bendrasis saviveiksmingumas susijęs su tuo, kaip žmogus vertina savo sugebėjimą pasiekti savo tikslus, pritaikyti reikalingas kompetencijas sutelkiant pastangas, kruopštumą, atliekant užduotis ir reikalingų sprendimų pritaikymą siekiant tikslų (Jahani, Ehsanikenari ir Sharif, 2018). Šioje sampratoje išskirtinai atrodo kruopštumo paminėjimas. Jis padeda dar labiau konkretizuoti sąvoką, galutinai panaikindamas prielaidą, kad aukštas bendrojo saviveiksmingumo lygis gali įtakoti nepamatuotą ir atmestiną užduoties atlikimą. Dingsta bet kokie ryšiai su nepamatuotu pasitikėjimu savimi.

Bendrasis saviveiksmingumas yra esminė prielaida prisitaikymui ir laipsnis, pagal kurį darbuotojai naudoja efektyvias elgesio strategijas (Yakin ir Erdil, 2012). Nagrinėjant mokslinius šaltinius galima pastebėti tendenciją, kad dažniausiai šioje tematikoje vyrauja sritys ir specialybės, kurioms būtinas ne tik darbinių veiksmų atlikimas, bet kompleksiškas mąstymas nukreiptas į galutinį tikslą. Darbuotojas su aukštu bendrojo saviveiksmingumo lygiu tampa pilnaverčiu įmonės atstovu, kuriam reikalinga minimali kontrolė. Be to, jis suvokia įmonės vertybių sistemą, ilgalaikės strategijos momentus, kurie atitinka jo atsakomybių aplinką. Yra ir dar vienas svarbus veiksnys – bendrasis saviveiksmingumas įtakoja tolesnių priemonių kūrimą (Basinska ir Daderman, 2018). Tokiu būdu darbuotojas ne tik vykdo jam paskirtas užduotis, naudojami savo asmeniniais intelektualiniais, profesiniais, bei įmonės ištekliais, tačiau ir sugeba suvokti, ko jam trūksta, kaip gali tobulinti save, ką gali suteikti įmonė, kad tikslas būtų pasiekiamas efektyviau. Šie aspektai papildoma vieną iš kertinių dinamiško valdymo įmonės savybių – toks valdymas turi būti sistemingas ir apimti visą įmonę.

Į saviveiksmingumą galima žvelgti, kaip į transakciją tarp asmens ir aplinkos charakteristikų (Basinska ir Daderman, 2018), arba kaip emocinį atsaką, kurį paskatino aplinkos veiksniai (Lavolette, Radu Lefebvre ir Brunel, 2012). Šie teiginiai yra teisingi, atitinka paplitusius apibrėžimus. Tačiau jiems būtina svarbi išlyga. Tai nėra vienkartinė reakcija į aplinkos veiksnius. Ši

žmogaus savybė formuojasi ilgą laiką, nėra paveikiama pavienių įvykių, bet vystosi iš praeities patirčių visumos ir ypatingai iš naujų situacijų ir užduočių patirties visumos (Basinka ir Daderman, 2018). Įdomus ir toks faktorius, kad bendrojo saviveiksmingumo konceptas yra dinamiška idėja, pokyčiai bėgant laikui plėtojasi kaip naujos patirtys ir nauja informacija (Memon, Soomro ir Shah, 2019). Tai gali tapti tiek privalumu, tiek neigiama savybe, nes bendrasis saviveiksmingumas nėra patirtis arba mokslas. Jį sukuria mūsų sąmonė iš aplinkos veiksnių visumos. Bėgant laiku jis gali tiek stiprėti, tiek silpnėti, keistis abejomis kryptimis priklausomai nuo patirčių ir jų suvokimo.

Aukštas bendrojo saviveiksmingumo lygmuo turi teigiamą įtaką ir kasdieniniuose darbo organizavimo procesuose, net ir trumpalaikėje perspektyvoje. Jis reguliuoja, kaip ilgai darbuotojai išlieka atkaklūs, kiek atsparūs jie yra susidūrę su iškilusiomis problemomis ir kiek daug pastangų jie įdės į veiklą (Memon, Soomro ir Shah, 2019). Taip pat bendrasis saviveiksmingumas yra vienas iš raktinių veiksnių skatinančių žmogaus aktyvumą (Latikka, Turja ir Oksanen, 2019). Vertinant iš personalo valdymo pusės, aukštas saviveiksmingumo lygmuo gali turėti įtakos personalo kaitai, bei pasitenkinimui darbo aplinka. Keletas studijų parodė, kad bendrasis saviveiksmingumas veikia kaip buferis streso sukėlėjo ir įtampos ryšyje (Guarnaccia, Scrima, Civilleri ir Salerno, 2018). Darbuotojai, kurie turi aukštą jo lygį sugeba pirmiausia imtis situacijos analizės veiksmų, juos vertinti ir tik paskui pajusti emociją. Todėl bendrasis saviveiksmingumas neigiamai veikia stresą. Bendrai žvelgiant į saviveiksmingumo koncepciją galima suvokti, kad jo principai yra taip pat ir socializacijos proceso subjektai (Eibl, Lang ir Niessen, 2020). Todėl norint organizacijoje plėtoti darnią ir vieningą darbo kultūrą būtina sukurti aplinką, kuri įgalintų teigiamą bendrojo saviveiksmingumo lygio formavimąsi kiekvienam darbuotojui.

Apibendrinant skirtingų autorių pateikiamas saviveiksmingumo sampratas, bendrąjį saviveiksmingumą galima įvardinti kaip būseną, kurioje individas laiko save pasiruošusiu įveikti iššūkius remdamasis savo praeities patirčių visuma ir tikėdamas savo sugebėjimu taikyti veiksmus, kurie atitiktų situacijos iškeltus reikalavimus.

2.3. Bendrojo saviveiksmingumo bruožai

Nagrinėjant bendrąjį saviveiksmingumą skirtinguose šaltiniuose pastebima, kad tai yra kompleksiškas darinys, kuris savyje talpina ne tik vidines individo nuostatas ar įsitikinimus, bet ir organizacijos aplinkos įtaką darbuotojų saviveiksmingumui.

Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė (2019) pateikia keturis esminius bruožus, kurie atskleidžia saviveiksmingumą: tikėjimas sugebėjimais, motyvacija, kryptingas veikimas, situacijos reikalavimų suvokimas (Stajkovic ir Luthans, 1998). Bendrasis saviveiksmingumas ir motyvacija turi daug bendro (Santoso ir Oetomo, 2018), todėl atskirai išskirti kai kurių motyvacijai ir bendrajam saviveiksmingumui būdingų bruožų tiesiog nebereikia. Būtina pabrėžti, kad bendrasis saviveiksmingumas ir motyvacija nėra tas pats, tačiau motyvacija gali papildyti bendrąjį saviveiksmingumą. Motyvuotas žmogus nebūtinai turės aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį. Iš autorių pateikiamų bruožų matome, kad jie atspindi esminius momentus: tai, kaip žmogus veikia ir tai, kokioje situacijoje jis veikia. Kitas tų pačių autorių nagrinėjamas šaltinis teigia, kad bendrasis saviveiksmingumas susideda iš aktyvumo, atkaklumo, iškilusių kliūčių sprendimo, informacijos kaupimo, sprendimų priėmimo (Lunenburg, 2011). Tai jau labiau į darbuotojo funkcijas orientuoti bruožai. Juos galima stebėti, pamatyti ir įvertinti kasdienėje veikloje.

Galime rasti ir kiek smulkmenišką bendrojo saviveiksmingumo bruožų skirstymą. Vienas iš šaltinių teigia, kad saviveiksmingumas pasireiškia per ilgalaikiškumą, kompetencijų suvokimą, efektyvų veikimą, įvairiapusiškumą, reagavimą į pokyčius, streso valdymą, pastangų sutelkimą, atkaklumą (Okpozo, Gong, Ennis ir Adenuga, 2017). Šiame bruožų sąrašė pastebimas didelis dėmesys pačio asmens pastangoms. Pirmoje vietoje atsideria ne trumpalaikės reakcijos ar veikimo būdai, o dalykai, kuriems žmogus turi susikaupti, pasiruošti, gebėti vertinti save. Visus bruožus yra įmanoma įvertinti. Taip pat minimas ilgalaikiškumas, kuris išskiria bendrąjį saviveiksmingumą kaip vyraujančią savybę įvairiuose užduoties etapuose.

Taylor ir Wilson (2019) teigia, kad bendrasis saviveiksmingumas gali būti vertinamas pagal patirtį iš praeities, adekvatų požiūrį į iššūkius, iniciatyvumą, situacijos suvokimą, iškilusių kliūčių sprendimą, motyvaciją. Šiose charakteristikose reikėtų išskirti adekvataus požiūrio faktorių. Vertinant saviveiksmingumą jis labai dažnai gali būti painiojamas su motyvacija, iniciatyva, aktyvumu. Tokio vertinimo probleminė dalis yra tai, kad visi šie trys dalykai gali puikiai veikti asmenybėje visiškai adekvačiai nevertinant aplinkos poveikio ir savo sugebėjimų. Adekvatus požiūris į iššūkius yra labai svarbus veiksnys, kuris visą kompleksą savybių leidžia vertinti kaip bendrojo saviveiksmingumo lygį. Taip pat šių autorių išskiriami bruožai gana aiškiai formuoja vaizdinį, kaip turi veikti aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį turintis žmogus.

Bendrojo saviveiksmingumo bruožų sąrašą taip pat galima papildyti rizikos prisiėmimu, planavimo sugebėjimais (Basinska ir Daderman, 2018). Šių autorių papildyti bruožai suteikia bendrajam saviveiksmingumui lyderystės kryptį. Iš rizikos prisiėmimo atsiranda atsakomybės prisiėmimo prielaidos, bei nebijojimas daryti įtaką kitiems. Planavimo sugebėjimai taip pat padeda sistemingai eiti tikslo link aiškiai suskirstytais etapais. Kitame šaltinyje išskirti bruožai tik dar labiau sustiprina šias intencija, nes pridedama problemų sprendimas, finansų valdymo įgūdžiai, kūrybiškumas ir lyderystė (Santoso ir Oetomo, 2018). Būtina pažymėti, kad bendrasis saviveiksmingumas žmogų įtakoja visur, net ir kasdieniame buitiniame gyvenime. Todėl natūralu, kad finansų valdymo įgūdžiai ir kūrybiškumas gali pagerinti tiek gyvenimo kokybę, tiek bendrojo saviveiksmingumo lygio parametrus. Autoriai taip pat tarp bendrąjį saviveiksmingumą lemiančių bruožų įvardina kompleksinį požiūrį (Lent, 2016), sugebėjimą pasinaudoti aplinkybėmis, kliūčių nesureikšminimą (Lu, Du ir Xu, 2016), įvairiapusiškumą, pozityvų požiūrį (Zhou ir Kam, 2016). Nors tai papildomi bruožai, tačiau jie iš esmės patenka po jau anksčiau išvardintų bruožų aprašymais.

Atliekant bendrojo saviveiksmingumo conceptualizaciją buvo nagrinėjami 15 autorių pateikiami aprašymai ir iš jų išskiriami konkretūs saviveiksmingumą atspindintys bruožai (žr. 3 priedas). Jie pateikiami susistemintus ir rikiuojant pagal atsikartojimų skaičių (žr. 4 lentelė). Grupuojant bruožus tą patį reiškiantys buvo grupuojami pasirenkant vieną jiems tinkantį apibrėžimą. Vėliau, tie bruožai, kurie atsikartojo vos vieną kartą pakartotinai peržiūrimi ir, jeigu tai įmanoma, priskiriami panašią reikšmę turinčiam bruožiui.

4 lentelė. Bendrojo saviveiksmingumo bruožų reitingavimas pagal dažnį nagrinėtuose aprašymuose.

Veiksny	Atsikartojimas	Veiksny	Atsikartojimas
Prisitaikymas	7	Atsakomybės prisiėmimas	4
Pozityvus požiūris	6	Problemų spendimas	4
Patirtis iš praeities	5	Iniciatyvumas	3
Streso valdymas	5	Sprendimų priėmimas	3

Atkaklumas	4	Aktyvumas	2
Ilgalaikiškumas	4	Iššūkių priėmimas	2
Kompetencijų suvokimas	4	Situacijos reikalavimų suvokimas	2
Motyvacija	4	Adekvatus požiūris į iššūkius	1
Pastangų sutelkimas	4	Finansų valdymo įgūdžiai	1
Tikslų siekimas	4	Kūrybiškumas	1
Įvairiapusiškumas	4	Organizuotumas	1
Efektyvus veikimas	4	Planavimo sugebėjimai	1

Tokio pobūdžio sisteminimas neleidžia daryti išvadų, kurie iš bruožų yra svarbesni norint nustatyti bendrojo saviveiksmingumo lygį. Tačiau jų atsikartojimo dažnis šaltiniuose leidžia daryti prielaidą, kuriuos iš jų būtina vertinti kaip turinčius didelę reikšmę asmens bendrojo saviveiksmingumo vertinime.

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad bendrąjį saviveiksmingumą formuoja keturi principiniai informacijos šaltiniai: atlikimo meistriškumo patirtis, netiesioginės patirtys, verbaliniai įtikinimai ir susiję socialinio įkvėpimo tipais, fiziologinės būsenos. Bendrojo saviveiksmingumo raiška yra nuolat kintanti priklausomai nuo informacinių šaltinių įtakotų patirčių visumos. Nagrinėjant bendrojo saviveiksmingumo apibrėžimus buvo išskirti esminiai bendrojo saviveiksmingumo bruožai: prisitaikymas, pozityvus požiūris, patirtis iš praeities, streso valdymas, atkaklumas, ilgalaikiškumas, kompetencijų suvokimas ir pan.

3. Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų teorinės prielaidos

Dinamiško valdymo principų ir bendrojo saviveiksmingumo lygio sąsajų teoriniam pagrindimui pasitelkiama saviveiksmingumo bruožų lentelė (žr. 4 lentelė), bei dinamiško valdymo sampratos (žr. 1 priedą).

Remiantis toliau analizuojamais moksliniais šaltiniais galima pastebėti, kad dinamiško valdymo principai turi daug naudingų jų praktinio taikymo aspektų. Taip pat jų taikymas yra paremtas tam tikrais tikslais, bei veiklos principais įmonėje.

Tai, kad darbuotojai turi pilną galią priimti esminius sprendimus įtakojančius jų veiklą (Martela, 2019) puikiai dera su keletu saviveiksmingumo raiškos veiksnių: tikslų siekimu, efektyviu veikimu, įvairiapusiškumu, atsakomybės prisiėmimu. Galima daryti išvadą, kad dinamiško valdymo aplinkoje veikiantys darbuotojai jaučia paskatą ieškoti platesnių sprendimų organizaciniu lygmeniu, kai tam yra poreikis. Todėl laikui bėgant jų saviveiksmingumo lygis tiek įmonėje, tiek gyvenime palaipsniui turėtų kilti.

Beveik panaikinti prižiūrėtojo – pavaldinio santykiai ir vidurinės grandies vadovavimas (Lee ir Edmondson, 2017) taip pat kuria terpę saviveiksmingumo stiprėjimui. Natūralu, kad prie administracinio hierarchinio vadovavimo įpratę darbuotojai nejaus spaudimo rodyti iniciatyvą, spręsti problemas, kurios nepriskirtos jų tiesioginiai funkcijai. Tuo metu dinaminė vadyba įpareigoja darbuotojus kartu spręsti įmonėje atsiradusias problemas, savo veiksmais aktyviai reaguoti į besikeičiančius išorės veiksnius, jausti poreikį išsakyti nuomonę apie galimus veiklos patobulinimus. Tai dera su saviveiksmingumui priskiriamais prisitaikymo, kompetencijų suvokimo, pastangų sutelkimo, problemų sprendimo veiksniais. Taikant dinamiško valdymo principus galima sukurti tokią organizaciją, kurioje net nekils minčių laukti sprendimo „iš aukščiau“, kai įmonę kankina problemos. Darbuotojai aktyviai reaguos ir spręš nesklandumus vos jiems prasidėjus.

Tai, kad dinaminių organizacijų atsakomybių ratuose vaidmenų rinkimai yra vykdomi daugumos pritarimu po atviros ir laisvos diskusijos (Endenburg, 1992) gali padėti plėtoti prisitaikymo, įvairiapusiškumo, atsakomybės prisiėmimo veiksnius. Taip pat ir kiek rečiau minimus sprendimų priėmimo, situacijos suvokimo, bei iniciatyvumo veiksnius. Diskusijos forma ir būtinas daugumos pritarimas, jeigu tai taikoma nuolat, priverčia darbuotojus nesitikėti lengvų sprendimų. Įsiklausyti, reikšti savo nuomonę, jaustis atsakingais. Nors dinamiškas valdymas dažnai pateikiamas labai pozityviai, čia galima išvelgti ir kiek agresyvesnę jo taikymo pusę. Gali nutikti taip, kad įmonės darbuotojai vien iš natūralaus konkuravimo instinkto po truputi pradės kelti savo saviveiksmingumo lygį, nes jis dinaminėje organizacijoje sukuria daugiau galimybių, padeda daryti didesnę įtaką, geriau atlikti užduotis.

Dinamiško valdymo principai sukuria stiprų turinį prisitaikymui (Vallat, 2016). Tą patį sukuria ir aukštas saviveiksmingumo lygis. Taip pat dinamiško valdymo organizacijos aprašomos kaip lanksčios ir prisitaikančios (Kubheka, Kholopane ir Mbohwa, 2013). Tokiose organizacijose ir darbuotojai turėtų pasižymėti atitinkamomis savybėmis. Šioje situacijoje aukštas saviveiksmingumo lygis taip pat gali pagelbėti.

Ypatingai daug bendrų aspektų randama apibrėžimuose, kur dinaminė vadyba aprašoma iš situacinės perspektyvos. Dinaminėje vadyboje kiekvienas darbuotojas gali identifikuoti problemas, kelti

klausimus ir inicijuoti problemos sprendimą (Romme, 2009). Saviveiksmingumo veiksmų analizėje problemų sprendimas, iniciatyva taip pat randa savo vietą. Dinaminėje vadyboje sprendimai, kaip konkretus padalinys veiks, yra priimami kaip įmanoma greičiau (Monteiro, Hopkins ir Melo, 2020). Tuo metu saviveiksmingumo veiksmuose irgi labai svarbią vietą užima reakcija į situaciją, aplinkybių vertinimas ir kiti dalykai nusakantys elgesio modelius pokytyje. Dinaminė vadybinė praktika įpareigoja žmones imtis vaidmenų pagal poreikį (Romme, 2017). Tuo metu aukštą saviveiksmingumo lygį turintis žmogus žino, kokį vaidmenį prisiimti pagal poreikį.

Apibendrinant dinamiško valdymo principų ir bendrojo saviveiksmingumo sąsajų teorinį pagrindimą galima teigti, kad dinaminės vadybos principai padeda išvengti valdžios prieš dinamiką. Organizacijos tikslų progreso priežiūra, resursų ir projektų skirstymas, užduočių ir organizacinių struktūrų planavimas ir grįžtamojo ryšio teikimas yra formaliai paskirstomos darbuotojams nepadarant jų nuolatinėmis funkcijomis. Tai rodo, kad siekiant sėkmingai veikti dinamiško valdymo organizacijoje darbuotojas turi pasižymėti kuo aukštesniu saviveiksmingumo lygiu. Tai galima pateikti ir iš kitos pusės: patekęs į dinamiško vadovavimo principus taikančią organizaciją darbuotojas privalo plėtoti savo saviveiksmingumą, nes kitu atveju susidarys labai daug kliūčių sėkmingai jo karjerai bei veikimui tokio tipo įmonėje.

4. Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų verslo organizacijose tyrimas

Kad dinamiško valdymo principai gali turėti teigiamą įtaką darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygiui galima daryti prielaidą dar iš 2.1.3 skyrelyje pateiktos 1 lentelės, kurioje pateikiamos įmonių vadovų įžvalgos apie dinamiško valdymo principų taikymą ir poveikį įmonei. Tai, kad darbuotojai jaučiasi lygūs tarpusavyje, lengviau įgyvendinami įmonės užsibrėžti tikslai, gimsta naujos idėjos ir nauji problemų sprendimo būdai, pagerėja komunikacija įmonės viduje, rodo tokių principų teigiamą poveikį kolektyvui. Žvelgiant į saviveiksmingumo sampratą pastebima, kad aukštas jo lygis sukuria panašius pasikeitimus kolektyvuose. Tačiau tokios prielaidos nėra pakankamos, jas būtina pagrįsti ir tyrimo rezultatais.

4.1. Tyrimo metodika

Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo nustatyta, kad dinamiško valdymo ištakos siekia XIX a., kai filosofas Comte (1798-1857) paminėjo sociokratijos terminą, bei prasidėjo diskusijos šia tema. Idėjos, kurios buvo pristatytos kaip valstybės valdymo metodika vėliau perėjo į verslo pasaulį ir įvairių autorių (Enderburg, Buck, Bockelbrink, Priest, Lee, Edmondson) buvo adaptuotos vadybos teorijoje. Egzistuoja konkrečios metodikos ir vadovėliai, kaip įmonėse vadovautis sociokratijos, bei holokratijos dinamiško valdymo metodikomis. Tačiau iki šiol nėra moksliskai pripažintų tyrimo instrumentų, pagal kuriuos būtų galima nustatyti ar organizacijoje, kuri nedeklaruoja dinamiško valdymo, reiškiasi kurie nors dinamiško valdymo principai ir charakteristikos.

Tyrimo tikslas – ištirti dinamiško valdymo principų ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo sąveiką verslo organizacijose.

Siekiant tyrimo tikslo buvo parengtas instrumentarijus (žr. 4 priedas) sudarytas iš diagnostinių blokų ir juos sudarančių kriterijų. Dinamiškam valdymui apibūdinti panaudoti diagnostiniai teiginiai su galimybe rinktis atsakymus „Sutinku“, „Abejoju“, „Nesutinku“. Demografinė informacija žymima pasirenkant vieną variantą iš pateiktų. Instrumentarijus buvo rengiamas tik pirmai (I diagnostinis blokas instrumentarijuje) ir trečiajai (II diagnostinis blokas instrumentarijuje) anketos dalims. Antroji dalis sudaryta iš egzistuojančio patvirtinto tyrimo instrumento. Visą sujungus parengtas tyrimo instrumentas – anketa (žr. 5 priedas).

Pirmoji anketos dalis apibūdina *dinamiško valdymo raišką įmonėje*. Ši dalis sudaryta remiantis mokslinės literatūros analize. Išskirti trys dinamiško valdymo principai: dinamiškos valdžios rinkimai, sprendimo priėmimo procesas, įmonės dinaminė žiedinė struktūra. Kiekvienam principui atrasti kriterijai, bei parengtos atitikimą kriterijui apibūdinančios frazės. Rengiant kriterijus buvo vadovaujama dinamiško valdymo sampratų analize, bei surinktomis sąvokomis (žr. priedas 1).

Antroji anketos dalis apibūdina respondento *saviveiksmingumo lygį*. Šiame dalyje naudojamas pripažintas tyrimo instrumentas – bendrojo saviveiksmingumo skalė (The General Self-Efficacy Scale), kurį 1981 m. parengė Jerusalem ir Schwarzer. Vertimas į lietuvių kalbą atliktas Gustainienės ir Simutytytės (2009), laikantis testų vertimo reikalavimų. Vertimo autoriai suteikia leidimą naudoti moksliniuose darbuose. Kiekvienas teiginys vertinamas 4 balų skalėje: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - sutinku, 4 - visiškai sutinku. Saviveiksmingumo rodiklis yra skaičius nuo 10 iki 40, kuris gaunamas sumuojant kiekviename atsakyme surinktus taškus.

Trečioji anketos dalis sudaryta iš *demografinių charakteristikų*. Jos padeda atrinkti respondentus, kurių duomenys bus analizuojami. Taip pat suteikia galimybę rezultatus pateikti smulkesniais pjūviais pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą, jeigu to prireiktų vykdant darbo tęstinumą.

Duomenų rinkimo metodai. Tikslui įvykdyti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Duomenys renkami pasitelkiant anketinės apklausos raštu metodą. Šiuo metodu yra lengva apklausti didelį kiekį žmonių, surinkti duomenys nesudėtingai sisteminami ir apdorojami tam skirta programine įranga. Rengiant anketą buvo laikomasi bendrųjų anketos reikalavimų. Anketos išanginėje dalyje paaiškinta tyrimo tematika, nurodytas pildymo būdas, preliminari pildymo trukmė. Teiginiai suformuluoti taip, kad reikalautų minimalių pastangų pasirenkant variantą ir būtų pozityvūs.

Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų verslo organizacijose tyrimo anketą (žr. 5 priedas) sudarė šios dalys:

1. Įvadinė dalis, kurioje respondentai supažindinami su tyrimo tematika, anonimiškumo užtikrinimu, anketos pildymo trukme.
2. Dinamiško valdymo kriterijų dalis, kurioje pateikiami teiginiai su galimais pasirinkimais „Sutinku“, „Abejoju“, „Nesutinku“. Respondentams nėra parodomi priskyrimai kriterijams.
3. Bendrojo saviveiksmingumo dalis, kurioje panaudotas jau egzistuojantis patvirtintas tyrimo instrumentas – bendrojo saviveiksmingumo skalė. Respondentai kiekvienam teiginiui renkami atsakymus „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“, „Sutinku“, „Visiškai sutinku“. Pasirinkimai yra vertinami balais nuo 1 iki 4, vertinama visų balų suma.
4. Demografinių charakteristikų dalis, kuri naudojama surinkti informaciją apie respondentų amžių, darbo stažą, išsilavinimą, darbovietės teisinę formą. Klausimas apie darbovietės teisinę formą atlieka filtro funkciją, nes norima vertinti tik duomenis gautus iš verslo įmonėse dirbančių respondentų.

Tyrimo imties charakteristikos. Pagal Lietuvos statistikos departamento pateikiamus 2019 m. duomenis vidutinis darbuotojų skaičius Lietuvoje buvo 1287900. Iš visų dirbančiųjų viešajame sektoriuje dirbo 367200 darbuotojų. Savarankiškai dirbantys asmenys sudarė 11,1 proc. visų dirbančiųjų, t. y. apie 141669 darbuotojų. Iš visų dirbančiųjų skaičiaus atėmę viešojo sektoriaus darbuotojus, bei savarankiškai dirbančius gausime apytikslį, tačiau pagrįstą verslo organizacijų darbuotojų skaičių. Jis 2019 metais buvo apie 779000, šis skaičius tyrime bus laikomas generaline aibe. Naudojant Kardelio (2007) pateikiamą imties tūrio nustatymo metodiką matome, kad turint tokio dydžio generalinę aibę ji gali būti nustatyta su gana ženkliu nuokrypiu. Tai neturės įtakos imties tūrio nustatymo tikslumui.

Pagal ekonomines veiklos rūšis Lietuvoje daugiausiai dirbančiųjų 2019 m. buvo didmeninės ir mažmeninės prekybos kartu su variklinių transporto priemonių ir motociklų remonto įmonėse – 208330 (16,2 proc.). Toliau rikiavosi apdirbamoji gamyba – 206997 (16,1 proc.), transportas ir saugojimas – 137734 (10,7 proc.), švietimas – 136440 (10,6 proc.), žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas – 108310 (8,4 proc.), statyba – 93263 (7,2 proc.) ir kitos sritys. Pastebėta, kad statistikos departamento naudojama metodika renkant ir sisteminant duomenis neleidžia tiksliai įvertinti darbuotojų, kurie dirba verslo organizacijose skaičiaus, nes skiriamas tik privatusis ir viešasis sektorius. O tiek vieno, tiek kito sektoriaus sudėtyje gali būti tam tikra dalis verslo ir tam tikra dalis ne pelno siekiančių organizacijų. Ta pati taisyklė galioja ir informacijos pateikime, kuomet verslo įmonių apibrėžimas yra tapatinamas su privataus sektoriaus apibrėžimu. Statistikoje pagrindinis

dėmesys skiriamas viešojo ir privataus sektoriaus skirtumams, savarankiškai dirbantiems, lyčių ir amžiaus demografiniams duomenims.

Atrenkant respondentus buvo vadovaujama imties atsitiktinumo principu, kai visi populiacijos elementai turi vienodas galimybes patekti į imtį (Kardelis, 2017). Pasirinktas netikimybinis būdas, atliktas tikslinis grupių formavimas. Tiksliniam formavimui pasitelktas vienas iš anketos klausimų – darbovietės teisinė forma. Jis leido iš visos aibės pašalinti anketas, kurias pildė viešųjų ir biudžetinių įstaigų darbuotojai, bei dirbantys individualiai. Tokia taktika pasirinkta, nes kvietimai dalyvauti apklausoje buvo platinami mišriu būdu: socialiniais tinklais, elektroniniu paštu, taip pat siunčiant anketos failą pildymui. Kvietimas buvo platinamas orientuojantis į tikslią grupę, tačiau anketa buvo prieinama viešai, todėl ją pildyti galėjo visi. Vėliau pagal darbovietės teisinę formą duomenys buvo atrinkti.

Kiekybiniame tyrime imties patikimumo nustatymui buvo naudojama Kardelio (2007) pateikiama formulė (1):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}; \quad (1)$$

čia: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

Δ – paklaidos dydis;

N – generalinė aibė.

Atlikus statistinę analizę buvo nustatyta, kad tyrime generalinė aibė $N = 779000$. Surinkus gautas anketas ir apdorojus duomenis gautas respondentų skaičius $n = 206$. Pagal Kardelio (2007) pateikiamą formulę, kai apklausos patikimumas 95 proc. apskaičiuota apklausos paklaida $\Delta = 7$ proc.

Tyrimo respondentų demografinės charakteristikos. Tyrime buvo renkami duomenys apie respondentų amžių, darbo stažą, išsilavinimą ir darbovietės teisinę formą (žr. 5 lentelę). Atliekant duomenų analizę šie duomenys nebuvo atskirai analizuojami, tačiau jie gali turėti prasmę norint į tyrimą pažvelgti skirtingais pjūviais ateityje.

5 lentelė. Demografinių charakteristikų duomenys.

Rodiklis	Duomenys							
Amžius	18 – 25 m.		26 – 35 m.		36 – 50 m.		50 m. ir daugiau	
N = 206	12 %		45 %		26 %		17 %	
Išsilavinimas	Pagrindinis		Vidurinis		Aukštesnysis		Aukštasis kolegijinis	Aukštasis universitetinis
N = 206	1 %		6 %		12 %		15 %	66 %
Darbo stažas	Iki 1 metų	1 – 5 m.	6 – 10 m.	11 – 15 m.	16 – 20 m.	21 – 25 m.	26 m. ir daugiau	
N = 206	15 %	38 %	20 %	13 %	3 %	3 %	8 %	
Darbovietės teisinė forma	Akcinė bendrovė	Uždaroji akcinė bendr.	Individuali įmonė	Mažoji bendrija	Kita privataus kapitalo		Kita valstybinė	
N = 206	16 %	58 %	2 %	2 %	6 %		16 %	

Pagal tyrimo dalyvių duomenis matome, kad didžiausias amžiaus grupės sudarė asmenys, kurių amžius 26 – 35 m. (45 proc.) ir 36 – 50 m. (26 proc.). Tokį pasiskirstymą galėjo nulemti kvietimo dalyvauti apklausoje platinimo būdas, kadangi vyresnio amžiaus asmenys mažiau linkę naudotis socialiniais tinklais ir IT technologijomis. Jauniausioje dirbančiųjų amžiaus grupėje mažas aktyvumas galėjo būti įtakotas mažesnio, nei kitose grupėse metų periodo. Pagal išsilavinimą tarp apklausos dalyvių didžiausią dalį sudarė aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys (66 proc.). Tokia tendencija nėra stebinanti, žinant, kad Lietuvoje aukštąjį išsilavinimą turi sąlyginai didelė gyventojų dalis. Būtina pažymėti, kad itin mažas dalis sudarė pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą turintys dalyviai (atitinkamai 1 ir 6 proc.). Nagrinėjant darbo stažo duomenis didžiausios darbuotojų grupės toje pačioje organizacijoje dirbo 1 – 5 metus (38 proc.) ir 6 – 10 metų (20 proc.). Tokie duomenys iš esmės atitinka bendrąsias darbo rinkos tendencijas. Pagal darbovietės teisinę formą daugiausiai dalyvių dirbo uždarojoje akcinese bendrovėse (58 proc.), akcinese bendrovėse (16 proc.) ir valstybinėse įmonėse (16 proc.). Būtina pažymėti, kad buvo sulaukta 19 anketų iš viešųjų įstaigų darbuotojų, bei 1 anketos iš savarankiškai dirbančiųjų dalyvių. Šios anketos nebuvo įtrauktos į duomenų analizę.

Iš demografinių duomenų galime daryti išvadą, kad pavyko atrinkti bendrąsias darbo rinkos tendencijas atitinkančius respondentus. Tyrimo demografiniai duomenys rodo, kad rezultatus praktikoje geriausiai būtų galima pritaikyti su 26 – 50 m. amžiaus aukštąjį išsilavinimą turinčiais darbuotojais, kurie dirba verslo įmonėse.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Duomenų apdorojimui ir analizei pasirinktas matematinės statistinės analizės metodas. Analizei atlikti naudojama programinė įranga „IBM SPSS 27.0“. Kiekybinių duomenų apdorojimui pasirinktas aprašomosios statistikos metodas. Naudojant programinę įrangą atliktas pirminis duomenų apdorojimas. Iš atrinktų duomenų apskaičiuoti vidurkiai bei pasirinktų atsakymų variantų procentinės išraiškos. Buvo gauti dinaminio valdymo principų ir jų kriterijų raiškos duomenys. Taip pat bendrojo saviveiksmingumo skalės rezultatai, kuriuos sudaro atsakymų į teiginius suminė išraiška.

Siekiant tyrimo tikslų ir ieškant sąsajų tarp dinamiško valdymo raiškos bei saviveiksmingumo atliekama ir koreliacinė analizė. Ji parodo ryšio egzistavimą tarp dinamiško valdymo kriterijų raiškos ir saviveiksmingumo lygio ir padeda įvertinti ryšio stiprumą. Koreliacijos vertinimui buvo pasirinktas Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientas, matuojantis pagal intervalų skalę (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008, 179 p.).

Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 – 1,00	Labai aukšta	Labai stiprus
0,70 – 0,89	Aukšta	Stiprus
0,40 – 0,69	Vidutinė	Vidutinis
0,20 – 0,39	Žema	Silpnas
0,00 – 0,19	Labai žema	Labai silpnas

Koreliacijų skaičiavimui tarp dinamiško valdymo kriterijų ir saviveiksmingumo lygio pasirinktas reikšmingumo lygmuo, kurio reikšmė lygi 0,01. Tokiu atveju, kai $p < 0,01$ ryšys tarp kintamųjų bus

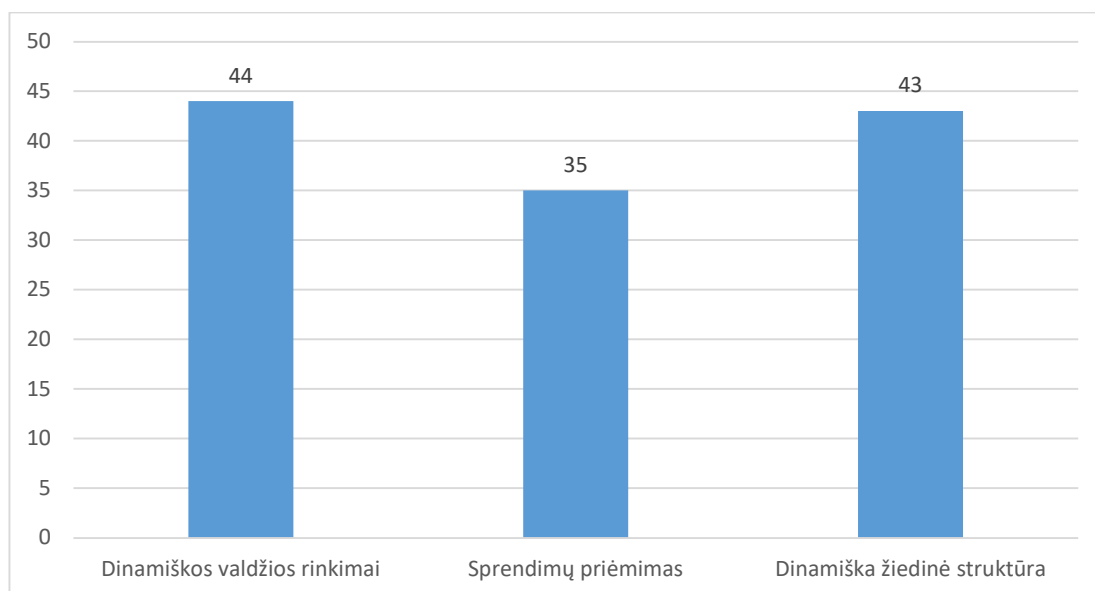
pripažįstamas statistiškai reikšmingu. Ryšių pora (Sig. 2-tailed) statistiškai reikšminga, kai statistinis reikšmingumas $p < 0,001$. Imties dydis $N = 206$.

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

4.2.1. Dinamiško valdymo principų raiška Lietuvos verslo įmonėse

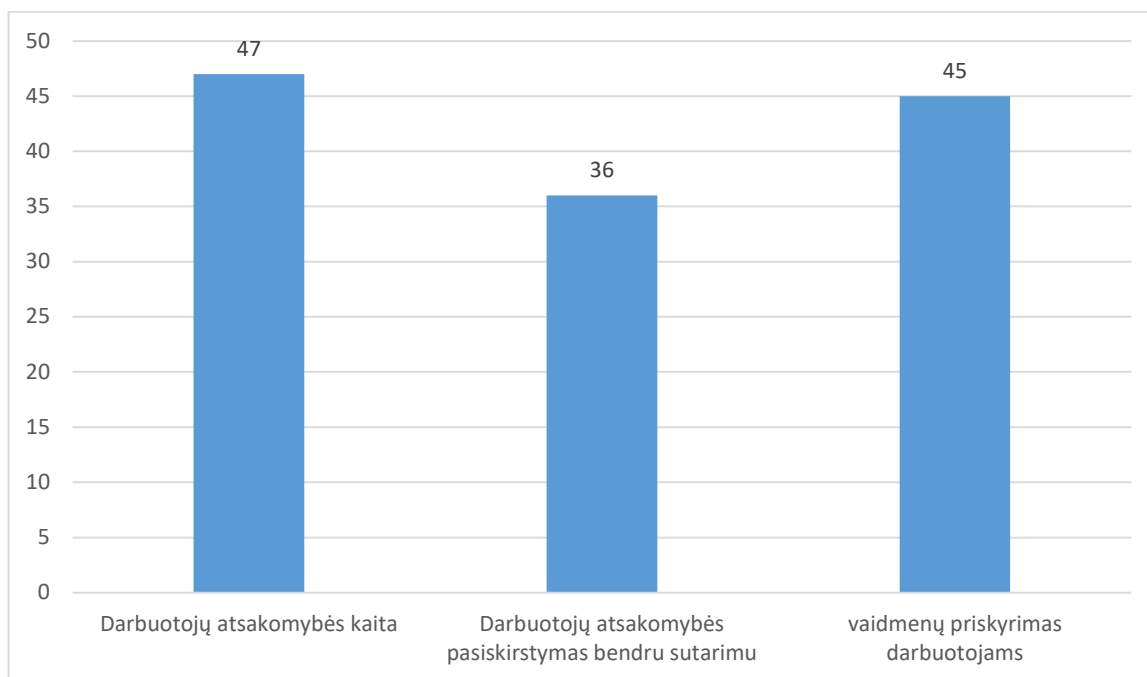
Atlikus mokslinių šaltinių analizę (Buck ir Endenburg, 2010; Lee ir Edmondson, 2017; Romme, 2017) buvo atskleisti trys pagrindiniai dinamiško valdymo principai, pagal kuriuos gali būti charakterizuojama ši valdymo metodika: dinamiškos valdžios rinkimai, sprendimų priėmimas ir dinamiška žiedinė valdymo struktūra. Analizuojant dinamiško valdymo sampratą (žr. 1 priedą) buvo išskirti ir sugrupuoti bruožai, kurie apibūdina pagrindinius principus. Kaip minėta anksčiau, Lietuvoje šiuo metu nėra renkama informacija apie dinamišką valdymą taikančias įmones. Viešojoje erdvėje skelbti tokias deklaracijas taip pat nėra įprasta. Galime daryti prielaidą, kad įmonių, kuriose dinamiško valdymo principai yra taikomi formaliai ir sistemingai (Lee, Edmondson, 2017) neatsiras. Tačiau yra svarbu nustatyti, kuris dinamiško valdymo principas yra labiausiai paplitęs, bei dažniausiai integruojamas į tradicinės administracinės hierarchijos organizacijas. Tam buvo palyginti kiekvieno iš principų charakterizuojančių bruožų raiškos dydžiai tarp apklausos dalyvių (žr. 4 pav.).

Atlikus tyrimo duomenų analizę paaiškėjo, kad iš dinamiško valdymo principų dažniausiai pasireiškiantis respondentų įmonėse yra dinamiškos valdžios rinkimai (44 proc.). Nedaug atsilieka dinaminės žiedinės struktūros raiška (43 proc.). Kiek mažiau naudojamas dinamiško valdymo metodikoms būdingas sprendimų priėmimo principas. Šie rezultatai atskleidžia kiek neįprastą raiškos pasiskirstymą, nes iš visų dinamiško valdymo principų sudėtingiausia integruoti į organizacijos veiklą yra dinamišką žiedinę struktūrą. Tačiau šie duomenys yra apibendrinti, todėl galima daryti prielaidą, kad tam tikrų bruožų stipri raiška didina paties principo raišką. Realybėje tokio tipo valdymo struktūra gali neveikti netgi be vieno iš charakterizuojančių bruožų raiškos.



4 pav. Dinamiško valdymo principų raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Analizuojant *dinamiškos valdžios rinkimų* raišką vertinami trys bruožai: darbuotojų atsakomybės kaitą, darbuotojų atsakomybės pasiskirstymą bendru susitarimu ir vaidmenų priskyrimą darbuotojams. Šie bruožai turi skirtingą raišką (žr. 5 pav.), po duomenų apdorojimo stipriausiai pasireiškė darbuotojų atsakomybės kaita (47 proc.), taip pat nežymiai mažesnė vaidmenų priskyrimo darbuotojams raiškos reikšmė (45 proc.). Žemiausia raiška fiksuojama atsakomybių pasiskirstyme bendru sutarimu (36 proc.). Nagrinėjant šiuos bruožus rezultatai atitinka išankstines prognozes, kadangi bendras sutarimas visada reikalauja didelių laiko išteklių, bei aukšto darbuotojų emocinio intelekto. Toliau kiekvieno dinamiškos valdžios rinkimų bruožo rezultatus apžvelgsime detaliau.

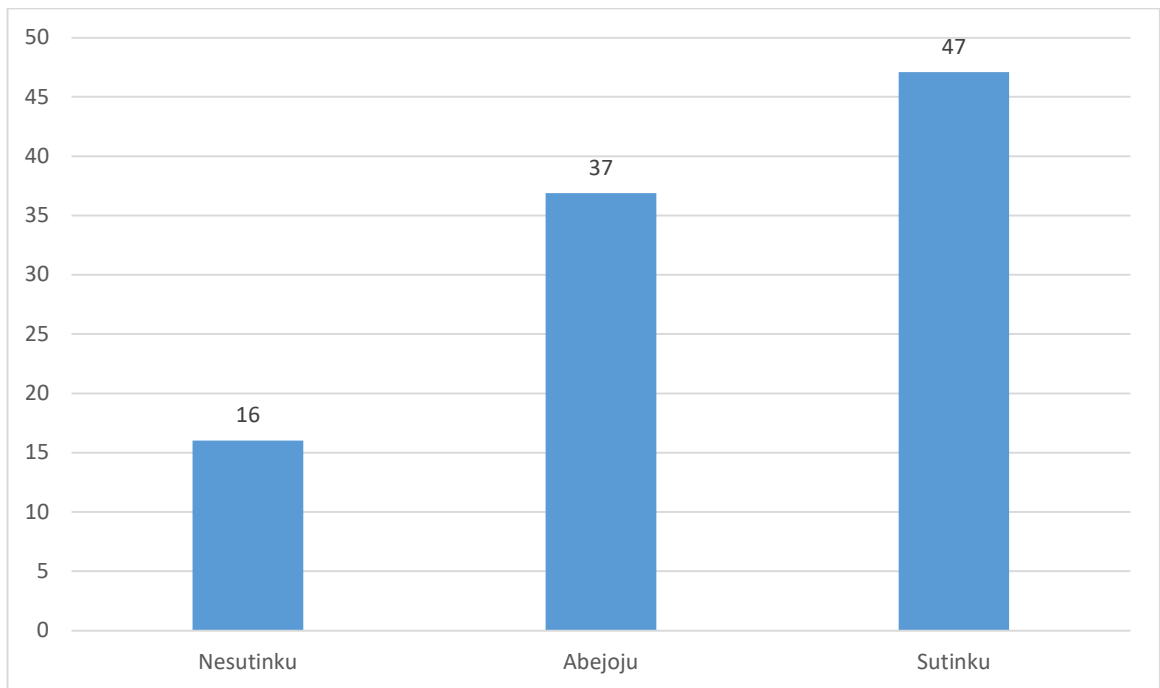


5 pav. Dinamiškos valdžios rinkimų principo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Diskusijose apie organizacijų darbo organizavimą dažnai galime išgirsti, kad visi turi daryti tai, ką moka geriausiai. Dinamiško valdymo teorijoje į tai žvelgiama dar plačiau, darbuotojai skatinami priimti vaidmenis, kurie padėtų spręsti egzistuojančią problemą (Romme 2017). Įtraukiamas kintamumo faktorius, darbuotojo užduotys neberibojamos tam tikru pareigybės aprašymu ar pavadinimu. Šis charakterizuojantis bruožas yra nesudėtingai integruojamas į bet kokią organizaciją.

Vertinant darbuotojų atsakomybės kaitos raišką (žr. 6 pav.) 47 proc. respondentų sutiko, kad jų įmonėje atsakomybės nėra pastovios, nuolat keičiasi. Net 63 proc. sutiko su teiginiu, kad organizacijos problemos yra visų darbuotojų problemos. Kad atsakomybės ir užduotys darbe keičiasi priklausomai nuo to, kokią probleminę situaciją reikia išspręsti padalinyje pripažino 64 proc. Ryžtą atlikti daugiau užduočių ir priimti įsipareigojimų nei reikalauja pareigybės parodė net 67 proc. apklaustųjų.

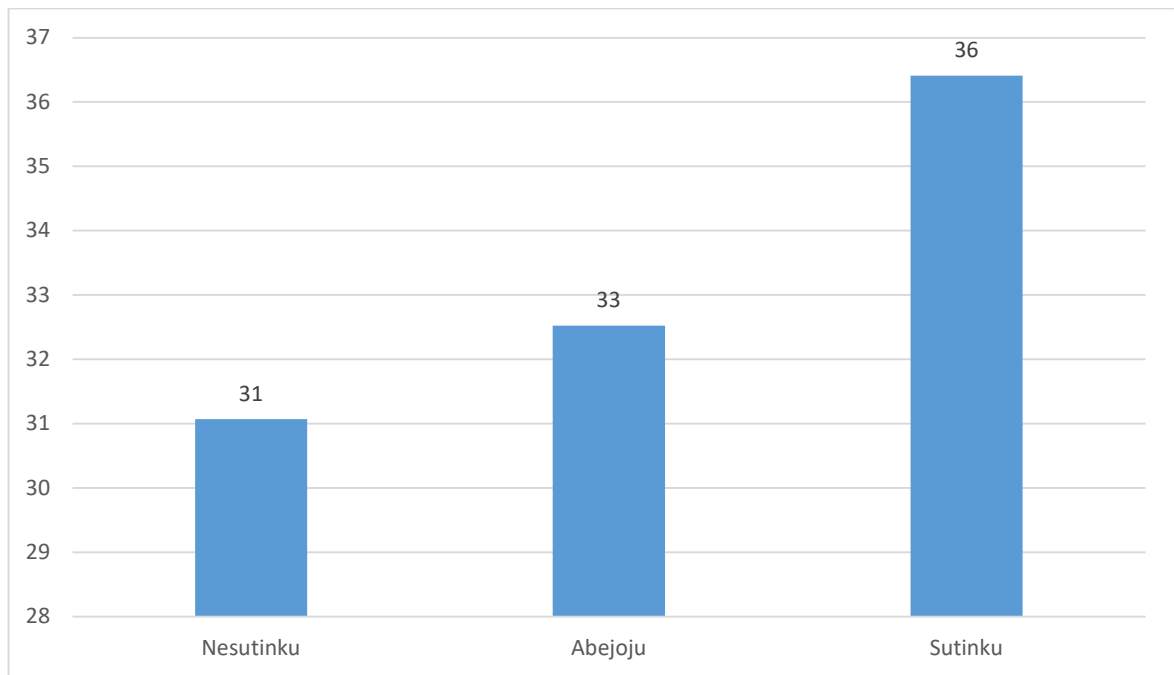
Kadangi pavienių teiginių rezultatai yra pakankamai aukšti, o viso bruožo raiška žemesnė, galima daryti išvadas, jog nemažai įmonių skatina darbuotojus būti lanksčiais atliekamų užduočių atžvilgiu, taip pat nemažai darbuotojų patys yra linkę rodyti iniciatyvą atliekant užduotis. Tačiau dažniausiai organizacijose šie dalykai pasireiškia atskirai, t.y. lanksčiose organizacijose nebūtinai dirba ryžtingi ir į nuolat kintančią aplinką orientuoti darbuotojai.



6 pav. Darbuotojų atsakomybės kaitos raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Daug prieštaravimų diskusijose apie dinamiško valdymo pritaikomumą sukelia atsakomybių pasiskirstymas bendru sutarimu. Tai kyla iš praktinių patirčių, kai dažnoje organizacijoje pavaldiniai vis dar tikisi darbų skirstymo iš vadovo. Taip pat susirinkimų organizavimo praktika rodo, kad bendras sutarimas reikalauja didelių laiko išteklių, bei ilgos diskusijos. Dinamiškame valdyme koncentruojamasi ne į kliūtis, o į šio principo esminį privalumą. Bendru sutarimu arba rinkimais priskirtos pareigos padeda darbuotojams siekti bendro tikslo (Šiliauskas, 2005), jaučiamas įsipareigojimas organizacijos nariams.

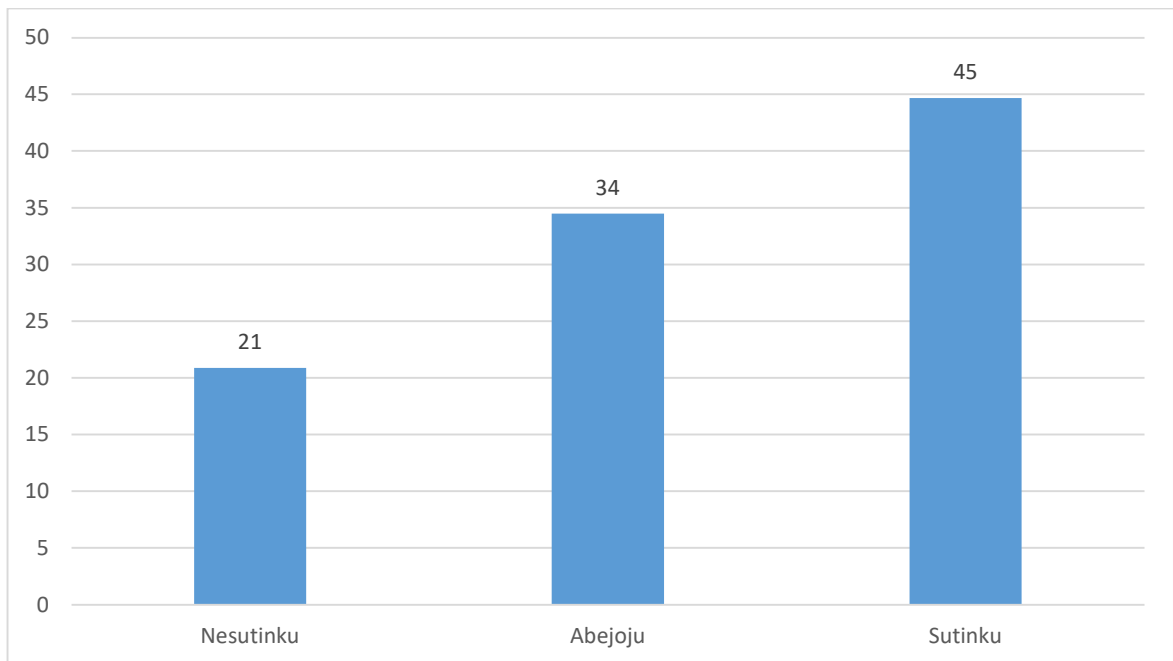
Rezultatai gauti vertinant atsakomybės pasiskirstymo bendru sutarimu raišką (žr. 7 pav.) yra žemiausi iš visų dinamiškos valdžios rinkimus charakterizuojančių bruožų. Tik 36 proc. respondentų mano, kad jų organizacijoje atsakomybės pasiskirstomos bendru sutarimu. Analizuojant anketos teiginius atskirai 55 proc. sutinka, kad padalinyje iškeltiems tikslams siekti ar kylančioms problemoms spręsti darbuotojai pasiskirsto atsakomybėmis bendru sutarimu, pagal tai, ką geriausiai sugeba daryti. 48 proc. respondentų sutinka, kad darbo grupes, pareigas ir atsakomybes nariai pasiskirsto tik po visų kolegų siūlymų. Iškilus nesutarimams ar išsiskyrus nuomonėms, pareigos ir atsakomybės grupės nariams priskiriamos remiantis daugumos nuomone pusės respondentų (50 proc.) įmonėse. Kadangi atskirų teiginių ir viso charakterizuojančio bruožo raiškos skirtumas nėra didelis, galima daryti išvadą, kad atsakomybes bendru sutarimu organizacijoje darbuotojai skirstosi gana noriai, jeigu tik tai yra priimta darbo kultūroje. Nėra vieno ryškaus teiginio, kuris ženkliai skirtųsi nuo bendros tendencijos.



7 pav. Darbuotojų atsakomybės pasiskirstymo bendru sutarimu raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

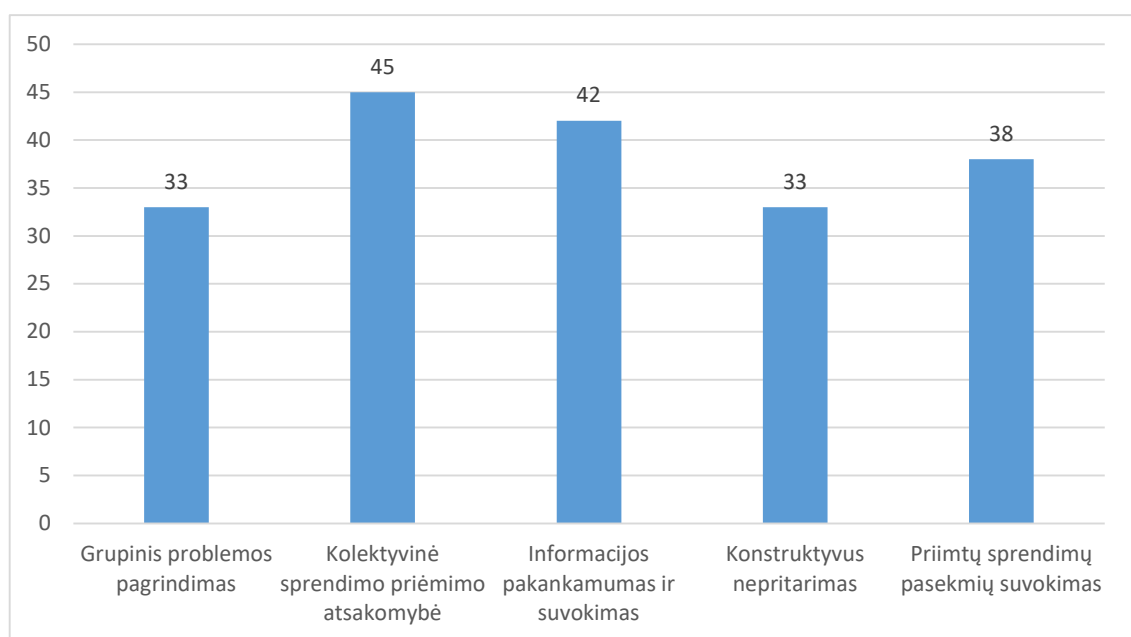
Pagal tai, koku būdu yra skirstomos atsakomybės, dinamiškas valdymas yra ne tik organizavimo metodika, bet ir puiki transformacinių lyderių ruošimo priemonė. Darbuotojai yra skatinami prisiimti atsakomybę, siūlytis į vaidmenis, arba siūlyti kitus, jeigu mato, kad tokiu būdu užduotis bus atlikta geriausiai. Visos grupės sėkmė yra laikoma neatsiejama, norint asmeninės gerovės (Židonis, Adriuškevičienė, 2019).

Panašu, kad ši geroji praktika jau ganėtinai paplitusi organizacijose. Tyrimo rezultatai (žr. 8 pav.) parodė, kad net 45 proc. respondentų savo organizacijose skirstosi vaidmenimis priklausomai nuo sugebėjimų konkrečioje situacijoje. 60 proc. sutiko su teiginiu, kas jų padalinyje yra priimtina pasisiūlyti ar pasiūlyti konkretų asmenį atlikti užduotį ir prisiimti už ją atsakomybę. Darbuotojų vaidmenys, siekiant konkretaus tikslo, yra pasiskirstomi atsižvelgiant į turimas kompetencijas net 65 proc. apklaustųjų organizacijose. Net 61 proc. yra pasiryžę imtis lyderio arba bet kokio kito vaidmens, jeigu yra įsitikinę, kad gebės padėti pasiekti konkretaus padalinio tikslo. Vertinant šį bruožą vėl gaunamas gana ženklus skirtumas tarp atskirų teiginių, bei bendros bruožo raiškos. Todėl galima daryti išvadas, kad ženkli dalis apklaustųjų nesutinka su visais teiginiais kartu. Tokius rezultatus galėjo įtakoti charakterizuojančio bruožo esmė, kadangi vaidmenų priskyrimas veikia tik tokiu atveju, kai yra tiek norinčių imtis vaidmenų, tiek ir norinčių pasiūlyti kitus juos eiti.



8 pav. Vaidmenų priskyrimo darbuotojams raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

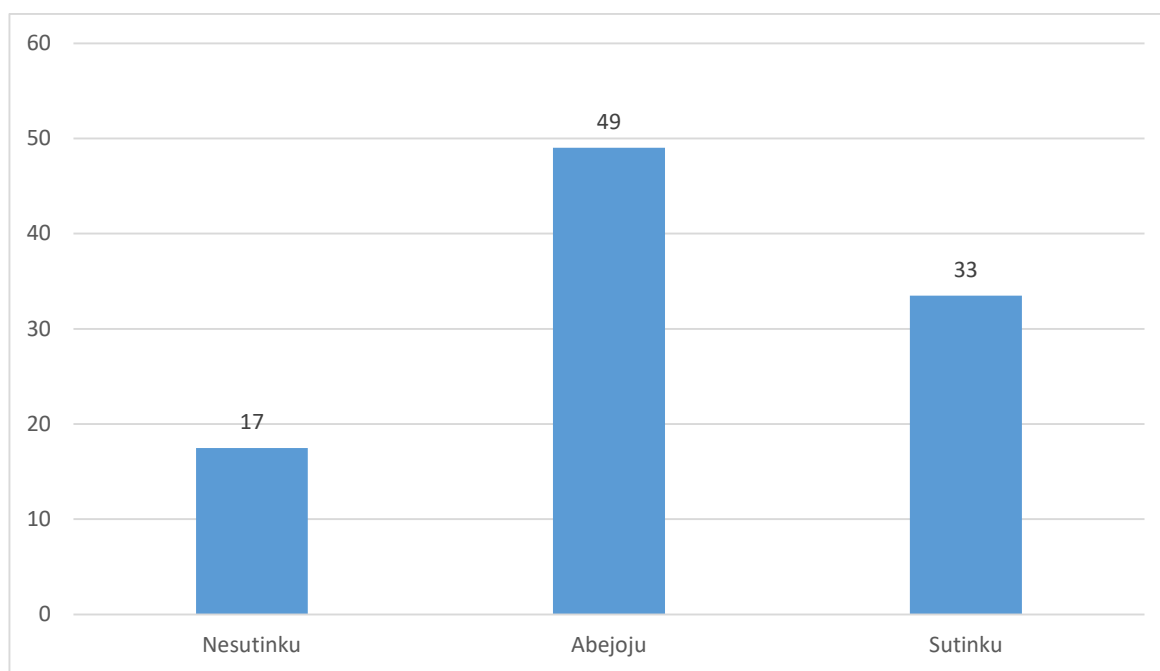
Analizuojant *sprendimų priėmimo principą* dinamiško valdymo organizacijose išskiriami penki bruožai: grupinis problemos pagrindimas, kolektyvinė sprendimo priėmimo atsakomybė, informacijos pakankamumas ir suvokimas, konstruktyvus nepritartimas ir priimtų sprendimų pasekmių suvokimas. Jų raiška taip pat įvertinta pasitelkiant matematinis duomenų analizės metodus (žr. 9 pav.). Stipriausiai išreikštas kolektyvinės sprendimo priėmimo atsakomybės bruožas (45 proc.), mažiausiai reikėsi grupinio problemos pagrindimo ir konstruktyvaus nepritartimo bruožai (po 33 proc.). Taip galėjo nutikti dėl susirinkimų moderavimo problemų organizacijose. Toliau kiekvieną bruožą apžvelgsime detaliau išsigilindami ne tik į raišką, tačiau ir į teiginių atsakymus.



9 pav. Sprendimo priėmimo proceso principo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Apibrėžiant problemas identifikavimą ir pagrindimą dinamiško valdymo įmonėse pirmiausia aiškinamasi, ar problema iš tiesų egzistuoja. Jeigu nutariama teigiamai, tuomet sprendimo ieškoma kartu. Toliau sekantis grupinio sprendimo priėmimo bruožas labiausiai reiškiasi situacijos įvardijimo ir sprendimo paruošimo etapuose (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013). Toks problemos pagrindimo būdas organizacijai naudingas dėl dviejų aspektų: eliminuojamos netikros vaizduotės arba neteisingos informacijos sukurtos problemos, problemų sprendimui panaudojamos praeities patirtys.

Tyrimo rezultatai (žr. 10 pav.) rodo, kad grupinį problemos pagrindimą savo organizacijose naudoja tik 33 proc. respondentų. Kad padalinyje yra galimybė spręsti problemas ir priimti sprendimus, susijusius su jo veikla be vadovų įsikišimo sutiko 55 proc. respondentų. Kad padalinyje probleminė situacija yra pripažįstama tik po diskusijų ir jeigu tam pritaria kiti kolektyvo nariai sutiko 46 proc. Net 67 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad jų organizacijoje iškilus spęstinai problemai, pirmiausia pasidalinama su kolegomis išvalgomis ir panašių situacijų praeityje patirtimi. Šio bruožo atveju gautas didelis skirtumas tarp atskirų teiginių raiškos ir bendros bruožo raiškos. Tai rodo, kad respondentų nuomonės yra labai pasiskirstę, tačiau nedidelė jų dalis sutinka su visais kriterijais teiginiais. Todėl galime daryti išvadą, kad daugumoje organizacijų problemas iškelia ne grupė darbuotojų, o tam tikri atsakingi asmenys arba įtakos grupės vienašališkai.

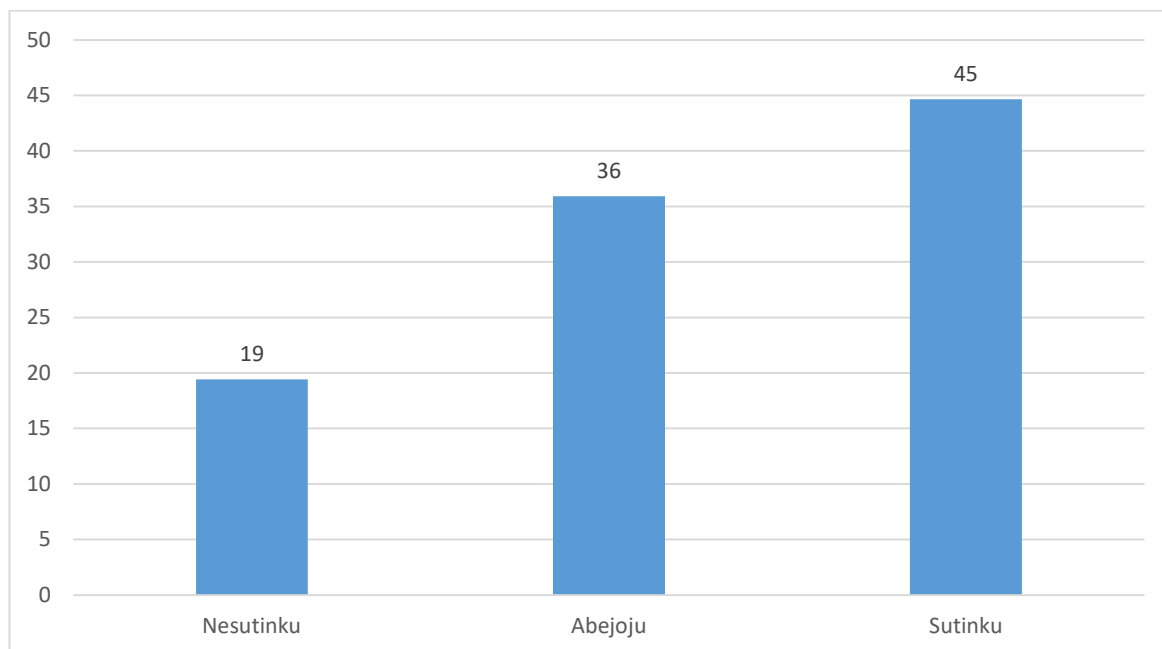


10 pav. Grupinio problemos pagrindimo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Kolektyvinė atsakomybė, šiuo atveju reali, o ne tik formali siejasi su emociniais pojūčiais ir išaukia įsipareigojimą vykdyti pareigą (Nedzinskas, Bankauskienė, 2009). Nors daug įmonių Lietuvoje taiko kolektyvinę materialinę atsakomybę, tai mažai kuo siejasi su dinamišku valdymu. Dinamiškame valdyme vykdyti pareigą skatina ne bausmės baimė, o pareiga kolektyvui.

Kolektyvinės sprendimo priėmimo atsakomybės bruožo analizė (žr. 11 pav.) parodė, kad 45 proc. respondentų savo organizacijoje susiduria su tokios atsakomybės forma. Nagrinėjant atskirus charakterizuojantį bruožą apibūdinančius teiginius pastebima aukšta jų raiška. Organizacijos veikloje principu – vienas už visus ir visi už vieną vadovaujasi net 59 proc. respondentų. Tiek pat (59 proc.)

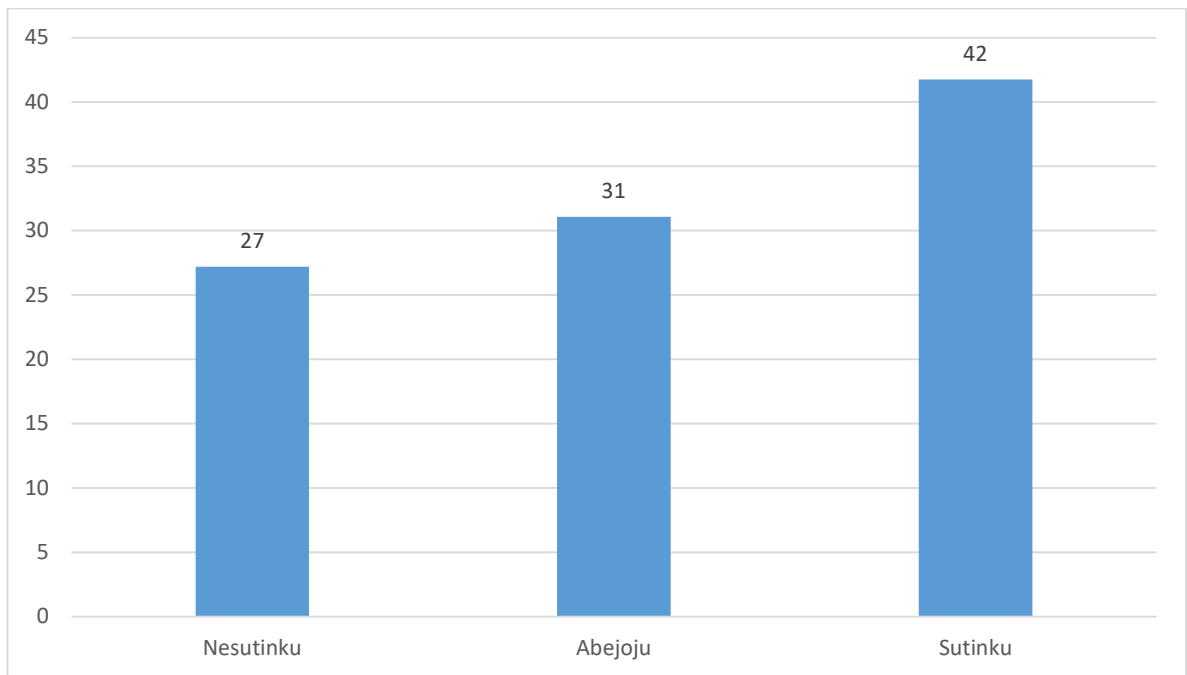
priimdami sprendimą padalinyje suvokia, kad už jo įgyvendinimą yra atsakingas visas kolektyvas. Net 64 proc. respondentų ieškodami problemų sprendimo būdų darbe žino, kad sulauks pagalbos iš kolegų, kai to reikės. Rezultatai rodo, kad šis bruožas yra ganėtinai stipriai išreikštas. Tai galima sieti su jo teiginių turiniu ir formuluotėmis, kurios suteikia pasitikėjimo savo organizacija ir saugumo jausmą. Taip pat šis bruožas yra nesunkiai įsisavinamas bet kokio valdymo tipo organizacijose.



11 pav. Kolektyvinės sprendimo priėmimo atsakomybės raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Informacijos poreikiai kyla atpažinus atotrūkį tarp turimos ir reikiamos informacijos (Vuori, 2006). Informacijos pakankamumo ir aiškumo užtikrinimas yra viena esminių vadovaujančias pozicijas užimančių darbuotojų pareigų dinamiško valdymo organizacijose. Šis bruožas įdomus tuo, kad jame pakankama informacija apibrėžiama ne išsamumo lygiu ar kitais konkrečiais parametrais. Informacijos turi būti tiek ir tokios, kad kolektyvui kiltų kuo mažiau klausimų ir diskusijų. Laiko sąnaudos dėl nepakankamo informavimo yra esminė kliūtis galinti dinamišką valdymą paversti neįmanomu.

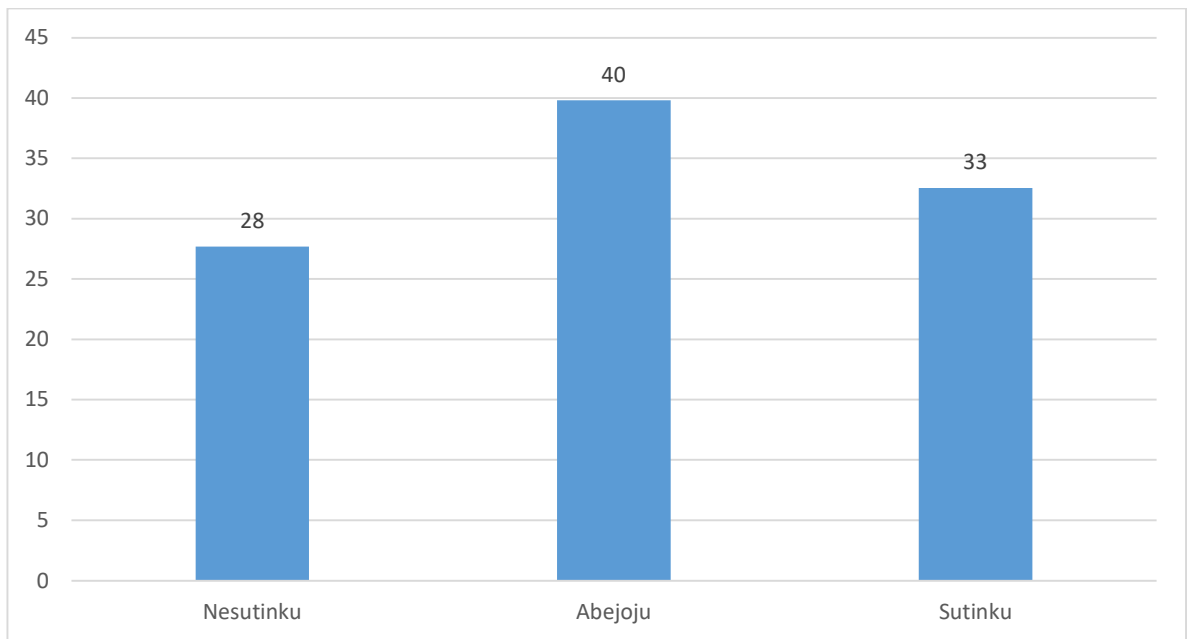
Nagrinėjant informacijos pakankamumo ir suvokimo raišką (žr. 12 pav.) nustatyta, kad 42 proc. respondentų jaučiasi gaunantys pakankamai informacijos, kurios reikia sprendimų priėmimui. Kadangi už informacijos pateikimą dinamiško valdymo organizacijose atsakingas yra vadovaujančias pareigas užimantis asmuo, net du iš trijų teiginių vertina šios funkcijos atlikimą organizacijoje. 56 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad formalus padalinio vadovas periodiškai pateikia informaciją apie organizacijos veiklą ir rezultatus. Taip pat 53 proc. pritaria, kad dažniausiai sprendimų priėmimui reikalingą informaciją vadovai pateikia aiškiai, todėl darbuotojams nekyla papildomų klausimų ir nereikalingų interpretacijų. Didesnė dalis respondentų (54 proc.) sutinka, kad organizacijoje prieš imdamiesi veiksmų problemoms spręsti, pirmiausia atlieka nuoseklią situacijos analizę. Skirtumas tarp charakterizuojančio bruožo ir atskirų jo elementų raiškos nėra reikšmingas, todėl galima daryti išvadą, kad Lietuvoje organizacijose vyrauja pakankamai vidutinis požiūris tiek į informacijos pateikimą, tiek į informacijos analizę. Dėl šios priežasties organizacijos neefektyviai naudoja laiko resursus, atsiranda rizika laiku nespėti reaguoti į pokyčius.



12 pav. Informacijos pakankamumo ir suvokimo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Kritikai dažnai dinamišką valdymą bando lyginti su anarchija. Tačiau bet koks nepritarimas šioje vadybos metodikoje yra reglamentuotas. Sprendimai priimami konsensuso principu, todėl nepritarimas privalo būti įtikinamas. Tiesa, tam tikros žmonių asmeninės savybės gali trukdyti priimti racionalius sprendimus (Martela, 2019). Šių savybių neįmanoma nuspėti ir pamatuoti. Todėl itin svarbu, kad bet kokie prieštaravimai būtų pagrindžiami pakankamu kiekiu informacijos (Nemitko, Skyrius, 2015).

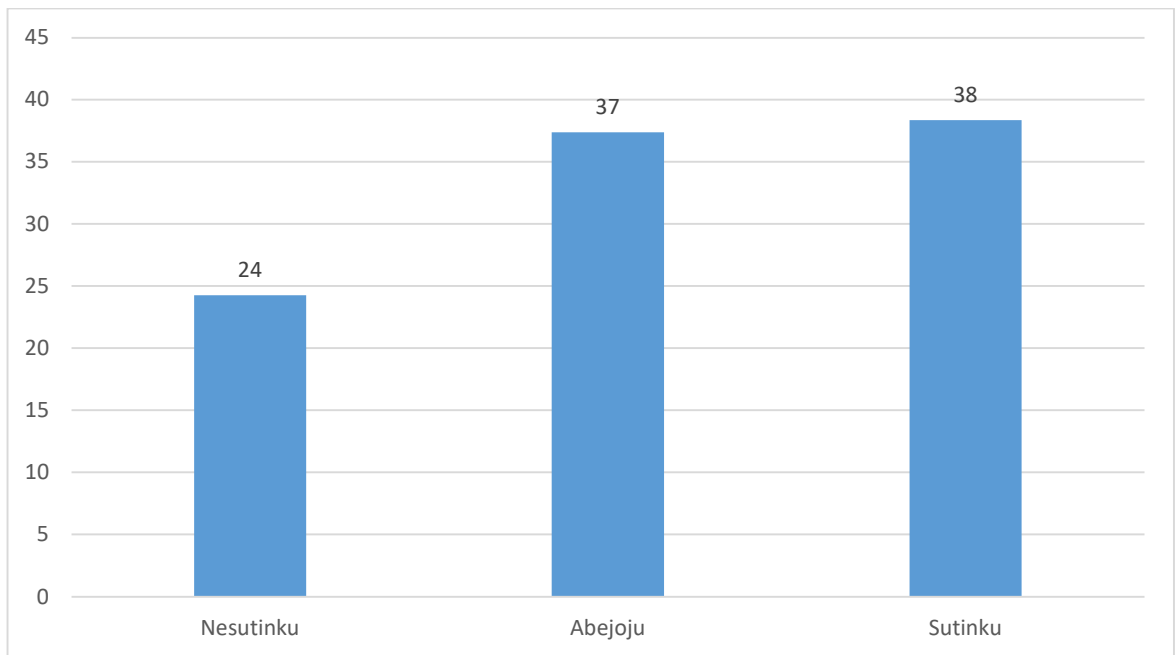
Konstraktyvaus nepritarimo bruožo raiška (žr. 13 pav.) yra viena mažiausių iš sprendimo priėmimo proceso principą apibūdinančių charakterizuojančių bruožų, siekia 33 proc. Kad kiekvienas padalinio darbuotojas gali abejoti pateikiama informacija ir pateikti nepritarimą pritarė 54 proc. respondentų. Taip pat 54 proc. patvirtino, kad jų organizacijoje prieštaravimai sprendžiant problemą ir priimant sprendimą pateikiami tik pagrindžiant juos argumentais. Palygint maža dalis (42 proc.) sutiko su teiginiu, kad susirinkimų metu padalinyje nekyla bereikšmiai ginčai paremti emocijomis. Galima daryti išvadą, kad sąlyginai nedidelė dalis respondentų pritarė visiems išvardintiems teiginiams, todėl buvo gautas žemas bruožo raiškos procentas. Net 52 proc. respondentų nesutiko su teiginiu, kad susirinkimų metu nekyla ginčai paremti emocijomis, todėl galima teigti, kad ir šio bruožo įgyvendinimui didelė kliūtis yra tinkamas susirinkimų moderavimas.



13 pav. Konstruktyvaus nepritrimo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

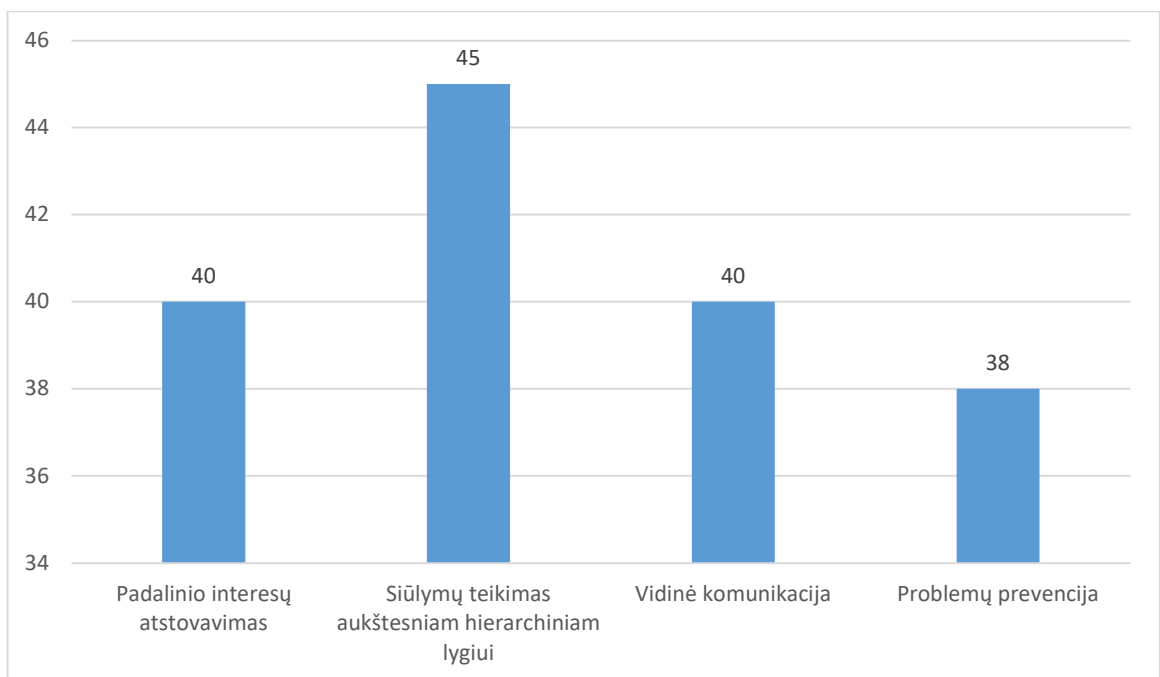
Svarbus vaidmuo dinamiškame valdyme tenka sprendimo pasekmių suvokimui. Šis charakterizuojantis bruožas yra atsakingas už tai, kad nebūtų priimti per daug skuboti sprendimai neįsigilinus į informaciją. Taip pat veikia kaip saugiklis nuo trumpalaikės naudos vaikymosi, kai dalis žmonių verčiau renkasi tai, kas teikia naudą iš karto negalvodami apie ilgalaikį poveikį (Mueller, Schiebener, Stöckigt ir Brand, 2017).

Priimtų sprendimų suvokimo raiškos analizė (žr. 14 pav.) parodė, kad 38 proc. respondentų sutinka, jog jų organizacijose mąstoma apie sprendimų poveikį ir pasekmes. Vertinant bruožą apibūdinančius teiginius nustatyta, kad 55 proc. apklaustųjų diskusijas dėl svarbių sprendimų savo padalinyje pradeda nuo galutinio rezultato numatymo. Prieš priimant sprendimą padalinyje, visada diskutuoja ir įvertina jo pasekmes darbuotojų ir organizacijos veiklai 54 proc. visų apklaustųjų. Net 49 proc. respondentų organizacijose priimdami sprendimus darbuotojai suvokia, kad tai gali paveikti kitų padalinio darbuotojų profesinę karjerą. Nors ir nėra žymaus skirtumo, tačiau rezultatai rodo, kad darbuotojai yra linkę dažniau galvoti apie organizaciją, nei savo kolegas, kai priima sprendimus. Todėl norint užtikrinti stabilią ir prognozuojamą organizacijos veiklą būtina stiprinti kolektyvo ryšį.



14 pav. Priimtų sprendimų pasekmių suvokimo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

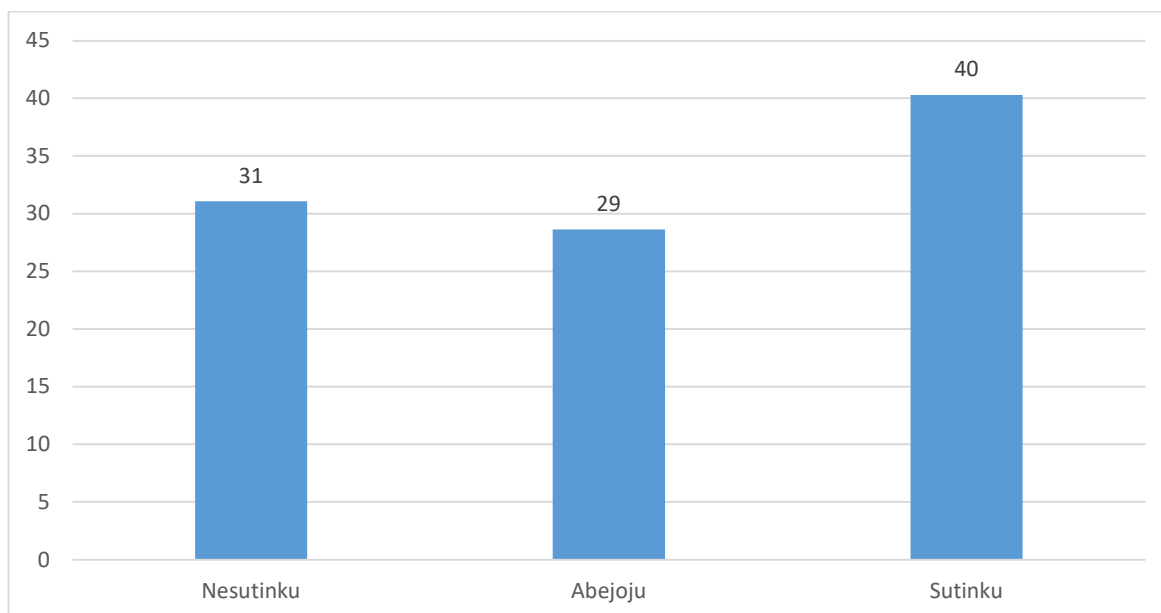
Labiausiai dinamišką valdymą charakterizuojantis principas yra *įmonės dinaminė žiedinė struktūra*. Svarbu paminėti, kad netgi turint stiprią tam tikrų jos bruožų raišką, ši struktūra realiai egzistuoja tik esant aukštai visų charakterizuojančių bruožų raiškai. Bent vieno komponento eliminavimas panaikina šios struktūros egzistavimą. Apdorojus apklausos duomenis (žr. 15 pav.) paaiškėjo, kad stipriausią raišką (45 proc.) turi siūlymų teikimo aukštesniam hierarchiniam lygiui bruožas. Žemiausia raiška pastebėta problemų prevencijoje. Toliau bruožai bus analizuojami po vieną kartu pateikiant sudarančių teiginių analizę.



15 pav. Įmonės dinaminės žiedinės struktūros principo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Atlikta literatūros analizė parodė, kad vienas didžiausių uždavinių norint tinkamo padalinių atstovavimo yra darbuotojų švietimas (Petrylaitė, Blažienė, 2009). Taip yra todėl, kad delegatais aukštesniame hierarchiniame lygyje tapę darbuotojai gali nemokėti tinkamai pateikti informacijos, arba nesuvokti, kuri informacija yra svarbi pateikimui. Atliekant tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti tiek patį atstovavimo faktą, tiek ir jo kokybę.

Vertinant padalinio interesų atstovavimo raišką (žr. 16 pav.) 40 proc. respondentų atsakymai patvirtino, kad interesai yra atstovaujami. 51 proc. patvirtino teiginį, kad jų padalinyje yra atstovas, kuris dalyvauja vadovybės susirinkimuose sprendžiant svarbius klausimus. 51 proc. sutiko, kad padalinio darbuotojai geba atstovauti padalinį vadovybės susirinkimuose svarstant aktualius organizacijai klausimus. 54 proc. sutinka, jog organizacijos darbuotojai žino kaip tinkamai sisteminti ir pateikti darbinę informaciją, kad ji būtų tinkamai pristatyta susirinkimuose. Šis bruožas nepateikė jokių išskirtinių rezultatų. Charakterizuojančio bruožo raiška ganėtinai žema, tačiau atskirų teiginių analizė nerodo reikšmingų neatitikimų. Galime daryti išvadą, kad mažiau nei pusėje organizacijų padalinių interesai yra visapusiškai tinkamai atstovaujami.

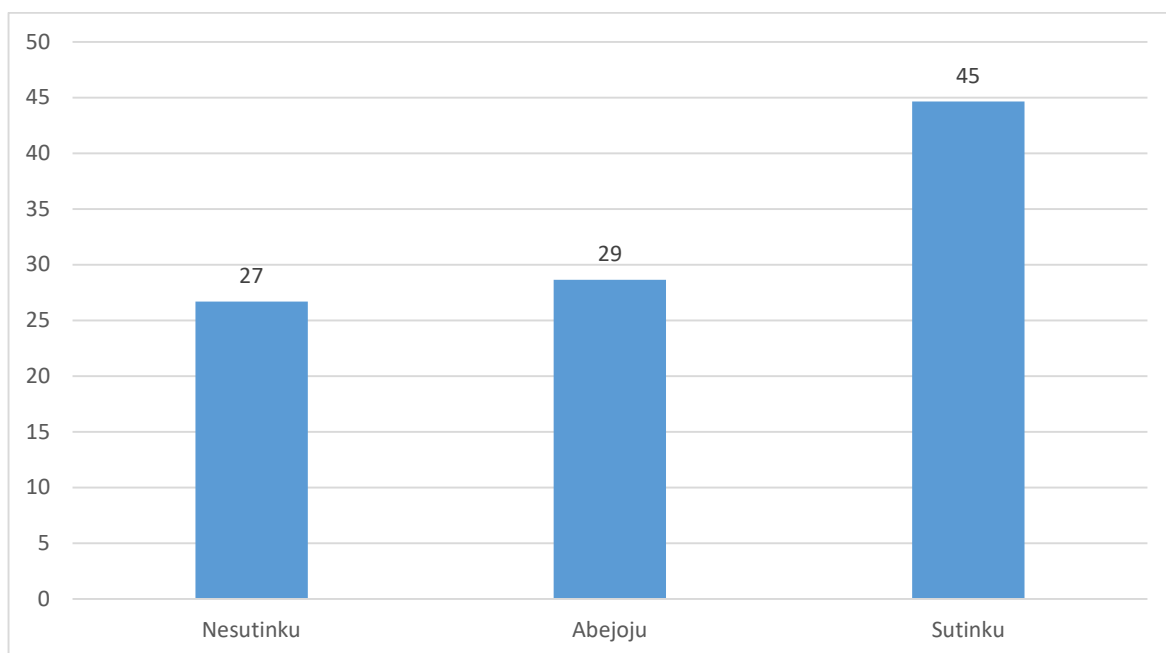


16 pav. Padalinio interesų atstovavimo raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Galimybė bet kurio darbuotojo siūlymams nukelti net iki aukščiausios organizacijos valdžios yra vienas labiausiai akcentuojamų dinamiško valdymo privalumų. Tiesa, kaip parodė Kubheka, Kholopane ir Mbohwa (2013) tyrimas, šis bruožas realybėje labiau veikia kaip motyvuojanti savybė, o ne reali funkcija. Nes žemesnio hierarchinio lygmens darbuotojai retai ja pasinaudoja.

Žvelgiant į duomenų analizės rezultatus (žr. 17 pav.) Lietuvos verslo įmonėse, 45 proc. respondentų patvirtino, kad įmonėse yra galimybė teikti siūlymus aukštesniam hierarchiniam lygiui. Vertinant šios galimybės raišką būtina detaliau įsigilinti į teiginių rezultatus. Kad padalinyje iškeltos problemos visada yra perduodamos organizacijos vadovams sutinka net 60 proc. respondentų. 57 proc. teigia, kad organizacijos vadovai yra priėmę ne vieną padalinio ar jų pačių siūlymą ir patarimą. Matydami problemą savo vadovų arba vadovaujančio padalinio veikloje, net 55 proc. respondentų turi galimybę inicijuoti jos sprendimą. Šiuo atveju matomas aiškus bruožo raiškos ir teiginių rezultatų neatitikimas.

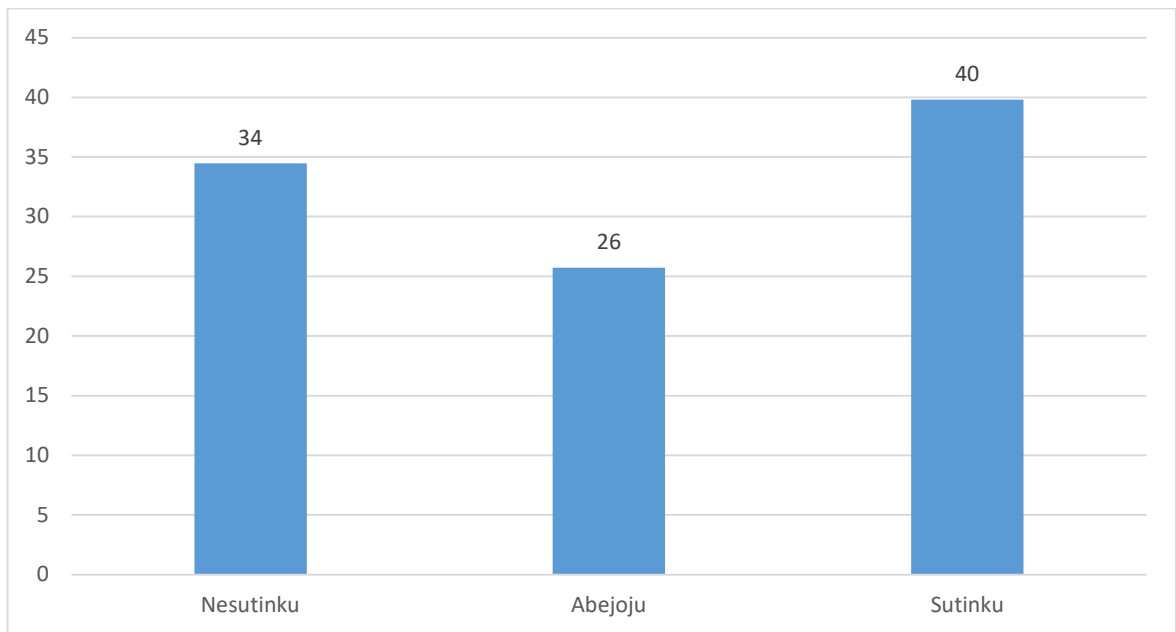
Jis rodo, kad kur kas didesnė dalis respondentų sutinka su dvejomis atsitiktiniais teiginiais, nei su visais trimis. Tai rodo, kad organizacijose šis charakterizuojantis bruožas neišreiškiamas visais aspektais.



17 pav. Siūlymų teikimo aukštesniam hierarchiniam lygiui raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Vidinė komunikacija yra vienas svarbiausių informacijos perdavimo būdų įmonėje (Pažėraitė, Repovienė, 2018). Ko gero nerastume įmonės, kuri nebūtų turėjusi, arba šiuo metu neturi problemų perduodant informaciją tarp padalinių, bei darbuotojų. Šiuo atveju dinamiško valdymo organizacijose vidinės komunikacijos bruožas yra unikalus, nes yra integruotas į pačią sistemos struktūrą. Tyrime matuojama šio charakterizuojančio bruožo raiška neparodo ar įmonė turi žiedinės valdymo struktūros fragmentus, tačiau galime pamatuoti, ar yra dvigubų informacijos jungčių apraiškų.

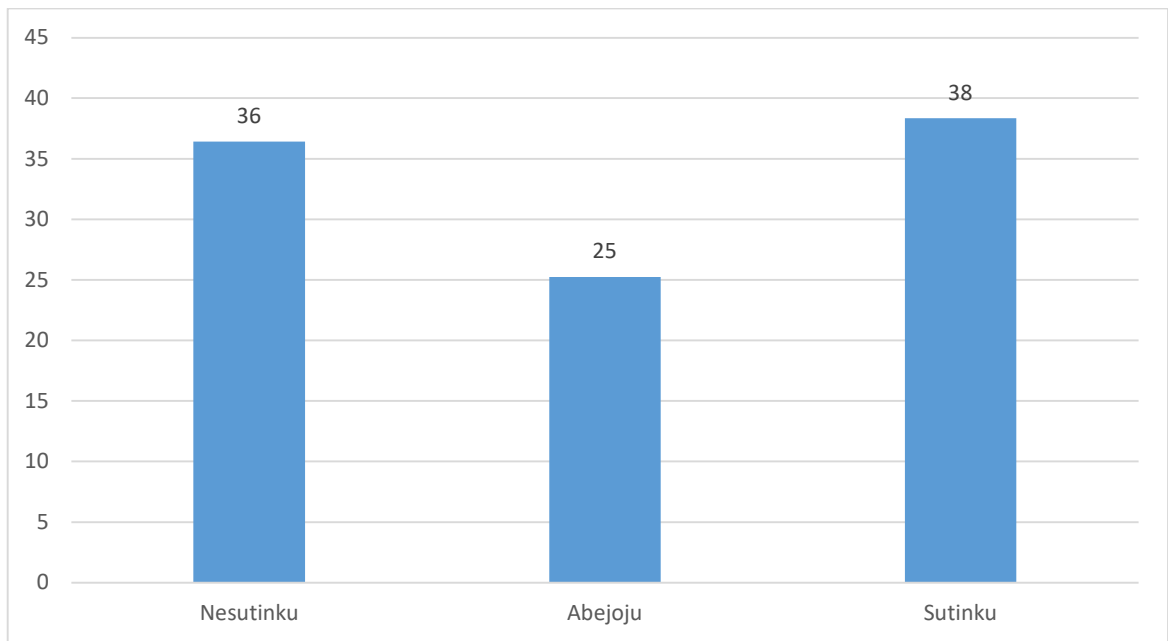
Duomenų analizė parodė, kad vidinė komunikacijos raiška (žr. 18 pav.) tarp respondentų atsakymų yra 40 proc. Tai pakankamai žemas rezultatas. Taip pat pastebimas nedidelis skirtumas tarp variantų „nesutinku“ ir „sutinku“ pasirinkimo. Nagrinėjant teiginius atskirai 53 proc. respondentų sutiko su teiginiu, kad padaliniai nuolat dalijasi aktualia informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio organizacijoje. 49 proc. sutinka, kad padalinys nuolat yra informuojamas apie tai, kokias problemas susirinkimuose aptaria vadovai bei su kokiomis problemomis susiduria aptarnaujantys padaliniai. 52 proc. sutinka, kad organizacijoje vadovai skatina pokyčius ir apie juos informuoja visus padalinius. Rezultatai vėl rodo tam tikrą pastebimą atotrūkį tarp pavienių teiginių ir bendros charakterizuojančio bruožo analizės. Tai vėlgi parodo, kad bent su vienu teiginiu sutinkantys respondentai nebūtinai sutinka ir su kitais. Galima daryti išvadą, kad vidinė komunikacija Lietuvos verslo įmonėse yra išreikšta žemiau, nei vidutiniškai. Kadangi šis bruožas labai svarbus ne tik dinamiško valdymo raiškai, tačiau bet kokios organizacijos veiklai, jį būtų galima laikyti vienu iš prioritetiniu, analizuojant veiklos problemas.



18 pav. Vidinės komunikacijos raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Dinamiško valdymo metodikoje problemų prevencijos bruožas randamas dėka nuolatinės informacijos kaitos tarp padalinių atsakingų už taktinius veiksmus ir valdančių padalinių. Tai, kad informacija gaunama ne iš ataskaitų ir kitų jau įvykusių įvykių dokumentų, o iš realiu laiku problemas identifikuojančių padalinių leidžia priimti savalaikius pokyčius. Darbuotojams tai taip pat naudinga, nes išvengiama stresinių situacijų bei neplanuotų darbo režimo pokyčių.

Nagrinėjant problemų prevencijos bruožo raišką (žr. 19 pav.) buvo gautas vienas žemiausių rezultatų. Su problemų prevencijos egzistavimu sutiko vos 38 proc. respondentų. Taip pat labai artima dalis (36 proc.) nesutiko. Analizuojant atsakymus į teiginius 46 proc. sutinka, kad tiek organizacijoje, tiek padalinyje visi sprendimai yra savalaikiai, todėl netenka „gesinti gaisrų“. 51 proc. respondentų patvirtina, kad pastebėjus atsiradusius neigiamus reiškinius ar menkiausiai galimybei kilti kokiai nors problemai darbo veikloje, iš karto inicijuojamos padalinio darbuotojų diskusijos. 50 proc. galėtų įvardinti ne vieną krizinę situaciją, kurios padalinyje buvo išvengta dėl laiku gautos informacijos ir priimto sprendimo. Gaunami gana prieštaringi rezultatai, nes bruožo raiška stipriai skiriasi nuo pavienių teiginių. Tai rodo, kad Lietuvos verslo įmonėse problemų prevencija pasireiškia pavieniais veikimo metodais, daugumoje organizacijų nėra imamasi kompleksinių sprendimų, kurie yra įprasti dinamiško valdymo organizacijoms.



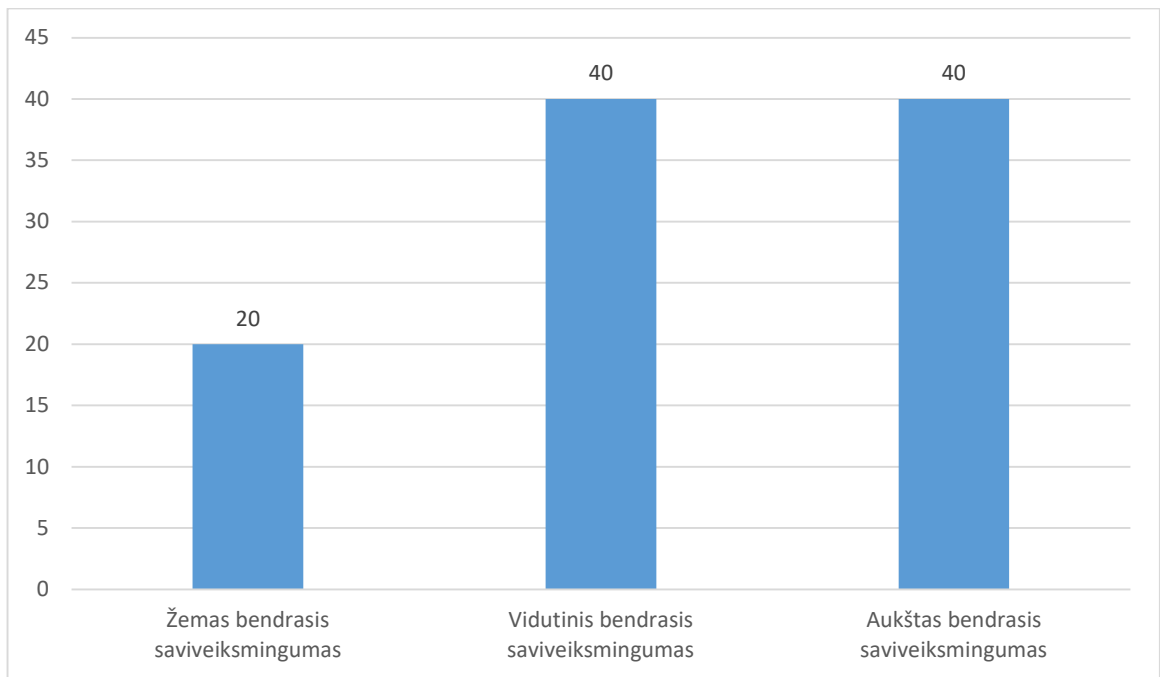
19 pav. Problemų prevencijos raiška Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Apibendrinant gautus duomenis galima teigti, kad mažiau nei pusėje Lietuvos įmonių galima atrasti dinamiško valdymą charakterizuojančių bruožų raišką. Kadangi bruožai vertinami atskirai, o ne kaip visas jų kompleksas, organizacijų, kurios savo veikloje turėtų bent kelis bruožus dalis turėtų būti dar mažesnė, nei bruožų raiškos vidurkiai. Kadangi viena svarbiausių dinamiško valdymo savybių yra valdžios decentralizacija visos organizacijos apimtimi (Lee ir Edmondson, 2017), organizacijos dar nėra masiškai pasirengę priimti tokius pokyčius. Tačiau pavienių principų įgyvendinimas atlikus charakterizuojančių bruožų raiškos analizę gali būti nesunkiai įgyvendinamas.

4.2.2. Lietuvos verslo įmonių darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygio analizė

Apklausoje anketoje bendrojo saviveiksmingumo vertinimui buvo pasitelktas pripažintas tyrimo instrumentas – bendrojo saviveiksmingumo skalė (Jerusalem, Schwarzer, 1981). Bendrojo saviveiksmingumo skalė, kaip nurodo autoriai, koreliuoja su emocijų, optimizmo, pasitenkinimo darbu parametrais. Neigiamą koreliaciją turi su depresijos, streso, pervargimo, sveikatos sutrikimų, nerimo parametrais. Skalę sudaro 10 teiginių su 4 pasirinkimo variantais (žr. 5 priedą). Minimali teiginio balų reikšmė 1, maksimali reikšmė 4. Saviveiksmingumo balas gaunamas sumuojant teiginių balus. Dažniausias saviveiksmingumo balas yra 29 (patikrinta autorių su 18000 respondentų). Skalės autoriai nepateikia skalės rezultatų reikšmių lentelių, duomenis siūlo interpretuoti atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir dažniausią nustatytą reikšmę. Atliekamame tyrime laikysime, kad reikšmės nuo 10 iki 23 bus prilyginamos žemam bendrajam saviveiksmingumui, nuo 24 iki 34 vidutiniam bendrajam saviveiksmingumui, nuo 35 iki 40 aukštam bendrajam saviveiksmingumui. Toks sprendimas priimtas atsižvelgiant į vidutinį balą. Paimtos 5 reikšmės žemyn ir 5 reikšmės aukštyje priskiriamos vidutiniam balui. Žemesniame ir aukštesniame intervaluose likę reikšmės priskirtos atitinkamų pavadinimų reikšmėms.

Tam, kad saviveiksmingumas galėtų būti įvertintas naujomis suteiktomis reikšmėmis, programinės įrangos pagalba, bendrojo saviveiksmingumo balų reikšmės transformuojamos. Kiekvienam intervalui suteikiamos naujos reikšmės ir atliekama dažnio analizė (žr. 20 pav.).



20 pav. Bendrojo saviveiksmingumo laipsnio pasiskirstymas tarp respondentų Lietuvos verslo įmonėse (proc.)

Iš gautų duomenų matome, kad žemą bendrojo saviveiksmingumo lygį turintys respondentai sudaro 20 proc., vidutinį bendrojo saviveiksmingumo lygį turintys respondentai sudaro 40 proc., o aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį turintys sudaro taip pat 40 proc., kai $N = 206$. Šie duomenys rodo, kad Lietuvos verslo įmonėse dirbantys darbuotojai turi pakankamai aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį. To buvo galima tikėtis, kadangi žmonės, kurie turi darbą dažniausiai būna ir geros fizinės sveikatos, o vertinant bendrąjį saviveiksmingumą tai turi teigiamą įtaką.

4.2.3. Bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajos verslo įmonėse

Atlikus tyrimą buvo įvertinta dinamiško valdymo principų ir jų charakterizuojančių bruožų raiška Lietuvos verslo įmonėse. Detaliau išanalizuota tyrimo instrumente pateiktų teiginių raiška. Taip pat išsiaiškintas respondentų saviveiksmingumo balas, bei atliktas konvertavimas į intervalus. Pasitelkdami Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientą ištirsime sąsajas tarp bendrojo saviveiksmingumo balo ir kiekvieno dinamiškam valdymui nustatyti skirto teiginio raiškos.

Pasitelkus „IBM SPSS 27.0“ programinės įrangos paketą buvo suskaičiuoti visų tyrime naudotų teiginių koreliacijos koeficientai su saviveiksmingumo balu. Duomenys susisteminti ir pateikti lentelėje (žr. 6 priedą). Analizuojant gautus koreliacijos duomenis nustatyta, kad visi teiginiai rodo vidutinę koreliaciją ir vidutinį ryšio stiprumą su bendrojo saviveiksmingumo balu. Tuo nepasižymėjo tik 3 teiginiai, kurie rodė žemą koreliacijos koeficientą (žr. 7 lentelę). Šių teiginių deklaruojamus pokriterijus naudinga laikyti netinkamais saviveiksmingumo stiprinimui pasitelkiant dinamiško valdymo principus.

7 lentelė. Teiginiai turintys žemą koreliacijos koeficiento reikšmę

Organizacijoje vadovaujamas principu – organizacijos problemos yra ir visų darbuotojų problemos.	Pearson Correlation	0,394
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Iškilius nesutarimams ar išsiskyrimams nuomonėms, pareigos ir atsakomybės grupės nariams priskiriamos remiantis daugumos nuomone.	Pearson Correlation	0,375
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Mano padalinyje probleminė situacija yra pripažįstama tik po diskusijų ir jeigu tam pritaria kiti kolektyvo nariai.	Pearson Correlation	0,386
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206

Iš visų teiginių, kurie pasižymėjo vidutine koreliacija ir vidutiniu ryšio stiprumu buvo atrinkti tie, kurie turi didžiausias reikšmes (žr. 8 lentelę). Didžiausia koreliacijos reikšmė ($r = 0,624$) gauta prie teiginio „Padaliniai nuolat dalijasi aktualia informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio organizacijoje“. Antra pagal dydį koreliacija ($r = 0,624$) gauta prie teiginio „Manau, kad organizacijoje vadovai skatina pokyčius ir apie juos informuoja visus padalinius“. Tai yra net du teiginiai iš trijų apibūdinantys vidinę komunikaciją įmonėje. Į šį sąrašą taip pat pateko teiginiai iš šių kriterijų: darbuotojų atsakomybės kaita – 1 teiginys; padalinio interesų atstovavimas – 1 teiginys; siūlymų teikimas aukštesniam hierarchiniam lygiui – 2 teiginiai; problemų prevencija – 2 teiginiai.

8 lentelė. Teiginiai turintys didžiausią koreliacijos koeficiento reikšmę

Esant poreikiui aš visada esu pasiryžęs atlikti daugiau užduočių ir prisiimti įsipareigojimų nei reikalauja mano pareigybės.	Pearson Correlation	0,555
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Organizacijos darbuotojai žino kaip tinkamai sisteminti ir pateikti darbinę informaciją, kad ji būtų tinkamai pristatyta susirinkimuose.	Pearson Correlation	0,587
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Organizacijos vadovai yra priėmę ne vieną padalinio ar mano asmeninį siūlymą ir patarimą.	Pearson Correlation	0,576
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Jeigu matau problemą savo vadovų arba vadovaujančio padalinio veikloje, turiu galimybę inicijuoti jos sprendimą.	Pearson Correlation	0,596
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padaliniai nuolat dalijasi aktualia informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio organizacijoje.	Pearson Correlation	0,624
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Manau, kad organizacijoje vadovai skatina pokyčius ir apie juos informuoja visus padalinius.	Pearson Correlation	0,603
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206

Manau, kad tiek organizacijoje, tiek padalinyje visi sprendimai yra savalaikiai, todėl netenka „gesinti gaisrų“.	Pearson Correlation	0,579
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Galėčiau įvardinti ne vieną krizinę situaciją, kurios padalinyje buvo išvengta dėl laiku gautos informacijos ir priimto sprendimo.	Pearson Correlation	0,577
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206

Atlikus koreliacinę analizę buvo nustatyta, kad iš 36 tyrimo anketoje pateiktų teiginių vidutinę koreliaciją ir vidutinį ryšio stiprumą su saviveiksmingumo lygiu turi net 29 teiginiai. Iš jų didžiausią koreliacijos koeficientą ir stipriausią ryšio stiprumą turi teiginiai patenkantys į dinaminės žiedinės struktūros principo charakterizuojančių bruožų grupę. Vienas teiginys patenka į dinamiškos valdžios rinkimų grupę.

Tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbuotojų bendrasis saviveiksmingumas ir dinamiško valdymo principai pasižymi tarpusavio sąsajomis. Daugumos dinamiško valdymo principų bruožams nustatyti skirti teiginiai rodė vidutinę koreliaciją. Taip pat nebuvo nustatyta reikšmingų koreliacijos balo skirtumų tarp skirtingų bruožų, išryškėjo tik nežymūs skirtumai to paties lygmens koreliacijos ribose. Iš tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad Lietuvos verslo įmonėse dirba vidutinį arba aukštą saviveiksmingumo lygį turintys darbuotojai, o dinamiško valdymo principai reiškiasi vidutiniškai. Siekiant didinti darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą, tikslinga Lietuvos verslo organizacijose fokusuotis į dinaminės žiedinės įmonės struktūros ir darbuotojų atsakomybės pokyčius.

Išvados

Apibendrinus mokslinių šaltinių analizę bei dinamiško valdymo principų raiškos ir darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo sąsajų Lietuvos verslo įmonėse tyrimo rezultatus, galima daryti tokias išvadas:

1. Dinamiško valdymo teorija pirmiausia nagrinėta XIX a. filosofų darbuose, toliau plėtotą kaip politinė valdymo forma, XX a. antrojoje pusėje tapo aktualia koncepcija ir perspektyvia organizacijų valdymo metodika verslo organizacijoms.

2. Mokslinių šaltinių analizė atskleidžia, kad dinamiškas valdymas yra suvokiamas nevienareikšmiškai, tačiau susisteminius skirtingų mokslininkų pateikiamas dinamiško valdymo apibrėžtis galima teigti, kad dinamiškas valdymas skatina dinamiką verslo įmonės procesuose ir yra sisteminis valdymo modelis, kuris ignoruoja darbuotojams priskiriamas pareigybės ir funkcijas, kurios apibrėžia siaurą darbuotojo veiklą. Priešingai, dinamiško valdymo koncepcija pabrėžia darbuotojų dalyvavimą organizacijos valdyme ir jo atsakomybių bei užduočių įvairovę, kuri yra veikiamą verslo aplinkos bei įmonės veiklos pokyčių.

3. Mokslinės literatūros analizės pagrindu galima teigti, kad dinamišką valdymą apibūdina trys esminiai principai ir juos charakterizuojantys bruožai: dinamiškos valdžios rinkimai (darbuotojų atsakomybės kaita, darbuotojų atsakomybės pasiskirstymas bendru sutarimu, vaidmenų priskyrimas darbuotojams.), sprendimo priėmimo procesas (grupinis problemos pagrindimas, kolektyvinė sprendimo priėmimo atsakomybė, informacijos pakankumas ir suvokimas, konstruktyvus nepritarimas, priimtų sprendimų pasekmių suvokimas) ir dinaminė žiedinė įmonės struktūra (padalinio interesų atstovavimas, siūlymų teikimas aukštesniam hierarchiniam lygiui, vidinė komunikacija, problemų prevencija). Pastebėtina tai, kad nors dinamiškas valdymas, kaip metodika veikia kompleksiskai ir sistemiškai, tačiau verslo įmonės gali taikyti ir pavienius dinamiško valdymo principus, kurie sudarytų galimybę organizacijai stiprinti tikslingas veiklas ir siekti užsibrėžtų tikslų, susijusių su dinamiško valdymo koncepcijos taikymu praktikoje.

4. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad saviveiksmingumo terminas pradėtas vartoti socialinio mokymosi teorijoje, tačiau verslo tyrimuose pradėtas naudoti tik XX a. dešimtajame dešimtmetyje. Apibendrinant skirtingų autorių pateikiamas saviveiksmingumo sampratas, bendrąjį saviveiksmingumą galima įvardinti kaip būseną, kurioje individas laiko save pasiruošusiu įveikti iššūkius remdamasis savo praeities patirčių visuma ir tikėdamas savo sugebėjimu taikyti veiksmus, kurie atitiktų situacijos iškeltus reikalavimus.

5. Bendrasis saviveiksmingumas remiasi keturiais principiniais informacijos šaltinių tipais: atlikimo meistriškumo patirtimis, netiesioginėmis patirtimis, verbaliniais įtikinimais ir susijusiais socialinio įkvėpimo tipais, fiziologinėmis būsenomis. Jais remiantis išryškinti du saviveiksmingumo tipai: bendrasis saviveiksmingumas ir profesinis saviveiksmingumas.

6. Dinamiško valdymo principų raiškos Lietuvos verslo organizacijose tyrimas atskleidė, kad dinamiško valdymo principų raiška Lietuvos įmonėse nesiekia 50 proc. Tai atskleidžia, kad Lietuvos verslo įmonėse dinamiško valdymo principai yra naudojami nesistemiškai ir gali būti sąlygoti kitų valdymo modelių įtakos arba organizacinės kultūros. Labiausiai tirtose įmonėse išryškėja susirinkimų moderavimo problemos ir bendro sutarimo stoka.

7. Vertinant darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo raišką nustatyta, kad didžiausią dalį Lietuvos verslo įmonėse dirbančių darbuotojų sudaro turintys vidutinį arba aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį, kas rodo, kad darbuotojai pasižymi gera fizine sveikata ir pasitenkinimu gyvenimo kokybe.

8. Darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo ir dinamiško valdymo principų sąsajų tyrimas Lietuvos verslo organizacijose atskleidė, kad darbuotojų bendrasis saviveiksmingumas ir dinamiško valdymo principai pasižymi vidutine tarpusavio priklausomybe, tačiau siekiant didinti darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą, tikslinga Lietuvos verslo organizacijose fokusuotis į dinaminės žiedinės įmonės struktūros ir darbuotojų atsakomybės pokyčius.

Literatūra

1. Altman, R. (2016). HR Organizational Structure—Past, Present, and Future. *Workforce Solutions Review*, 7(4), 13-15. <https://www.peopleserv.com/userfiles/Roy%20Altman%20-%20WSRJuly16web-3.pdf>
2. Ballout, H. (2009). Career commitment and career success: moderating role of self-efficacy. *Career Development International*, Vol. 14 No. 7, pp. 655-670.
3. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas: vadovėlis. Kaunas: VDU leidykla.
4. Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, pp. 1017-1028.
5. Baronienė, L. (2018). Sprendimo priėmimas kontroliuojamos intervencijos sąlygomis. Mokslo daktaro disertacija.
6. Basinska, B., & Dăderman, A. (2018). Be fearless: Positive affect as a mediator between venturesomeness and self-efficacy in future entrepreneurs and managers. *Revue Européenne De Psychologie Appliquée*, 68(4-5), 171-180. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2018.08.001>
7. Berings, M. G. M. C., Poell, R. F., Simons, P. R. J., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2007). The development and validation of the on-the-job learning styles questionnaire for the nursing profession. *Journal of Advanced Nursing*, 58, 480–492.
8. Bernatavičius, V., Juteikienė, V. (2010). Sprendimų priėmimo tobulinimo pramonės įmonėse analizė [interaktyvus]. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, T. 2, nr. 4, p. p. 98–102.
9. Bhandari, R., & Colomo-Palacios, R. (2019, July). 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.
10. Biłyk, A. (2019). Is There a Room for Functional Flexibility in Organizations Operating on the Self-Organization Basis? *Organization and Management*, (2 (185), 52-66. <https://econjournals.sgh.waw.pl/OiK/article/view/1021>
11. Bockelbrink, B., Priest, J., & David, L. (2020). A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0. https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf
12. Buck, J., A., & Endenburg, G. (2010). *The Creative Forces of Self-Organization*. Rotterdam: Sociocratic Center.
13. Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256–270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
14. Eckstein, J. (2016). Sociocracy: An Organization Model for Large-Scale Agile Development. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2962695.2962701>
15. Eibl, B., Lang, F., & Niessen, C. (2020). Employee voice at work: The role of employees' gender, self-efficacy beliefs, and leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 570-585. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1080/1359432X.2020.1733979>
16. Eseryel, U., & Eseryel, D. (2013). Action-embedded transformational leadership in self-managing global information systems development teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 22 (2013), 103–120.

17. Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11(1), 105–125. <https://doi.org/10.1177/1742715013511484>
18. Gashi Tresi, D., & Mihelič, K.K. (2018), "The roles of self-efficacy and leader–member exchange in the relationship between job crafting and work–self facilitation: A moderated mediation model", *Personnel Review*, Vol. 47 No. 7, pp. 1362-1384. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/PR-05-2017-0153>
19. Georges L., & Romme A. G. M. (1995). The Sociocratic Model of Organizing. *Journal of Strategic Change*, 4, 209-205.
20. Georges L., & Romme, A. G. M. (1997). Work, authority and participation: the scenario of circular organizing. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 156-166. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/09534819710160817>
21. Georges L., Romme, A. G. M., & van Witteloostuijn, A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 439-454. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/09534819910289110>
22. Gist, M.E., & Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 119-122.
23. Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The Role of Occupational Self-Efficacy in Mediating the Effect of Job Insecurity on Work Engagement, Satisfaction and General Health. *Current Psychology*, 37(3), 488-497. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1007/s12144-016-9525-0>
24. Hamed Jabbari Ghazi Jahani, Azadeh Ehsanikenari, & Afsaneh Sadat Sharif. (2018). Role of Self-Efficacy and Negative Perfectionism in the Prediction of Procrastination of Narcissistic Personality: A Study on Non-Clinical Subjects. *Emerging Science Journal*, 2(6), 388-399. <https://doi.org/10.28991/esj-2018-01158>
25. Hamel, G. (2011). The world's most creatively managed company. *Harvard Business Review*, South Asia.
26. Hayek, M., Novicevic, M.M., Buckley, R., Clayton, R.W., & Roberts, F. (2012). Narrative analysis of Dale Carnegie's how to stop worrying and start living: using psychological capital as the analytical framework. *Journal of Management History*, Vol. 18 No. 3, pp. 268-284.
27. Hmieleski, K.M. and Baron, R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strat. Entrepreneurship J.*, 2: 57-72. doi:10.1002/sej.42
28. Imran, T., Streimikiene, D., Parmar, V., & Vveinhardt, J. (2019). Assessment of Entrepreneurial Traits and Small-Firm Performance with Entrepreneurial Orientation as a Mediating Factor. *Sustainability*, 11(19), 5301. https://vb.ktu.edu/permalink/f/lc9d37/TN_proquest2398147032
29. Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 58(C), 370-378. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1013>
30. Jimmieson, N.L., Terry, D.J., & Callan, V.J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9 No. 1, pp. 11-27.
31. Juknevičienė, V., Urbelienė, Z. (2008). Elektroniniai rinkimai šiuolaikinės demokratijos kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (3), 124-132.
32. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
33. Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466–478. <https://doi.org/10.1177/1548051817702078>

34. Krasulja, N., Radojevic, I., Janjušić, D. (2016). Holacracy – The New Management System. International scientific conference. University of Niš. p. 187-196.
35. Kubheka, I., Kholopane, P., & Mbohwa, C. (2013). The effects of flattening hierarchies on employee performance in organizations: a study of a South African retail group. In International Conference on Law, Entrepreneurship and Industrial Engineering (pp. 15-16).
36. Kumar S., V., & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos". Human Resource Management International Digest, Vol. 26 No. 7, pp. 12-15. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/HRMID-08-2018-0161>
37. Latikka, R., Turja, T., & Oksanen, A. (2019). Self-efficacy and acceptance of robots. Computers in Human Behavior, 93, 157-163. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.12.017>
38. Laviolette, E.M., Radu Lefebvre, M. and Brunel, O. (2012). The impact of story bound entrepreneurial role models on self-efficacy and entrepreneurial intention. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 18 No. 6, pp. 720-742. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/13552551211268148>
39. Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, Research in Organizational Behavior, Volume 37, Pages 35-58, ISSN 0191-3085, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
40. Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). On conceptualizing and assessing social cognitive constructs in career research: a measurement guide. Journal of Career Assessment, 14(1), 12–35.
41. Lent, R. W. (2016). Self-Efficacy in a Relational World: Social Cognitive Mechanisms of Adaptation and Development. The Counseling Psychologist, 44(4), 573–594. <https://doi.org/10.1177/0011000016638742>
42. Lu, C., Du, D., & Xu, X. (2016). What Differentiates Employees' Job Performance Under Stressful Situations: The Role of General Self-Efficacy. The Journal of Psychology, 150(7), 837-848. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1080/00223980.2016.1203277>
43. Luthans, F. and Peterson, S. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. Journal of Management Development, Vol. 21 No. 5, pp. 376-387.
44. Memon, M., Soomro, B.A. and Shah, N. (2019). Enablers of entrepreneurial self-efficacy in a developing country. Education + Training, Vol. 61 No. 6, pp. 684-699. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/ET-10-2018-0226>
45. Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management Review, 11, 585-600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
46. Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. J Org Design 8, 23. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>
47. Matsheke, O., & Dhurup, M. (2017). Entrepreneurial-related Programmes and Students' Intentions to Venture into New Business Creation: Finding Synergy of Constructs in a University of Technology. Science, Technology and Society, 22(2), 259–283. <https://doi.org/10.1177/0971721817702287>
48. McNamara, J. A. (2018). Aligning values and practice: a comparative analysis of management practices in worker managed co-ops using the co-operative index tool. Doktoro disertacija, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia. http://www.library2.smu.ca/bitstream/handle/01/28225/McNamara_John_PHD_2018.pdf

49. Monteiro, G. P., Hopkins, A., & Melo, P. F. F. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 1 – Understanding the dangers of decentralization, *Safety Science*, Vol. 123, 104568, ISSN 0925-7535. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104568>
50. Mill, J. S. (2005) Auguste Comte and Positivism. <http://library.umac.mo>
51. Mueller, S. M., Schiebener, J., Stöckigt, G., & Brand, M. (2017). Short-and long-term consequences in decision-making under risk: immediate feedback about long-term prospects benefits people tending to impulsive processing. *Journal of Cognitive Psychology*, 29(2), 217-239. <https://doi.org/10.1080/20445911.2016.1245660>
52. Nedzinskas, E. Bankauskienė, N. (2009). Sąvokų atsakingumas ir atsakomybė semantiniai ryšiai su etikos kategorijomis. Jaunųjų mokslininkų darbai. *Journal of Young Scientists*, 1, 136–144.
53. Nel, P., & Boshoff, A. (2016). Evaluating the factor structure of the General Self-Efficacy Scale. *South African Journal of Psychology*, 46(1), 37-49. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1177/0081246315593070>
54. Nemitko, S., Skyrius, R. (2015). Verslo analitika: Informaciniai poreikiai. *Public Administration* (16484541), 1/2(45/46), 87–94.
55. Nisula, A. M. (2015). The relationship between supervisor support and individual improvisation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 5, pp. 473-488. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/LODJ-07-2013-0098>
56. Okpozo, A., Gong, T., Ennis, M., & Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1128-1143. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/LODJ-09-2016-0224>
57. Onyishi, I., & Ogbodo, E. (2012). The contributions of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 1-11. https://vb.ktu.edu/permalink/f/lc9d37/TN_proquest1011057710
58. Paulsson, A. (2011). Resisting self-management? On the possibility of dissolving oneself in fast food restaurants. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 11(2)
59. Paužuolienė, J., Januškaitė, A. (2019). Sveikatos priežiūros įstaigų vidinės komunikacijos barjerų šalinimas. *Regional Formational and Development Studies*, Vol. 28, No. 2, p. 86–98.
60. Pažeraitė, A., Repovienė, R. (2018). Content Marketing Decisions for Effective Internal Communication. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 79, p. 117–130.
61. Perko, K., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2014). Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 286-304. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/LODJ-07-2012-0082>
62. Petrylaitė, D., & Blažienė, I. (2009). Atstovavimas darbuotojams įmonės lygiu: darbo tarybų institutas tarptautiniu ir nacionaliniu požiūriu. *Current Issues of Business & Law*, 4, 208–231.
63. Ramchunder, Y., & Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-11. https://vb.ktu.edu/permalink/f/lc9d37/TN_proquest1530410034
64. Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
65. Renkema, M., Bondarouk, T., Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17 (2), pp. 81-84. Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>

66. Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale. Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238–255.
67. Romme, A. G. L. (1999). Domination, Self-Determination and Circular Organizing. *Organization Studies*, 20(5), 801–832. <https://doi.org/10.1177/0170840699205005>
68. Romme A. G. L., & Endenburg, G. (2006). Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organ Sci*, 17(2), 287–297.
69. Romme, A. G. L. (2017), "Management as a science-based profession: a grand societal challenge", *Management Research Review*, Vol. 40 No. 1, pp. 5-9. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2016-0225>
70. Romme, A. G. L. (2019). Climbing up and down the hierarchy of accountability: Implications for organization design. *Journal of Organization Design*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0060-y>
71. Saks. A.M. (1995), "Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 21, pp. 1-225.
72. Sarı, İ., & Bayazıt, B. (2017). The Relationship between Perceived Coaching Behaviours, Motivation and Self-Efficacy in Wrestlers. *Journal of human kinetics*, 57, 239–251. <https://doi.org/10.1515/hukin-2017-0065>
73. Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. S. (2019). Holacratic engineering management and innovation. *Engineering Management Journal*, 31(1), 8-21. <https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1565467>
74. Saxena, A., & Jagota, R. (2016). Could Sociocracy be the Way to MSME Governance? *Indian Journal of Corporate Governance*, 9(2), 173–185. <https://doi.org/10.1177/0974686216666447>
75. Shipper, F. and C. C. Manz (1992). Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20(3): 48-62
76. Singgih Santoso, & Budi Suttedjo Dharma Oetomo. (2018). Influence of Motivation and Self-Efficacy on Entrepreneurial Intention to Run a Business. *Expert Journal of Marketing*, 6(1), 14-21. <https://doaj.org/article/7b00c111d0784d8a8cc02bcab5095e5b>
77. Singh, S.K., Pradhan, R.K., Panigrahy, N.P., & Jena, L.K. (2019). Self-efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 1692-1708. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
78. Song, Z., & Chathoth, P. K. (2010). An Interactional Approach to Organizations' Success in Socializing Their Intern Newcomers: The Role of General Self-Efficacy and Organizational Socialization Inventory. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 364–387. <https://doi.org/10.1177/1096348009350648>
79. Spurk, D., & Abele, A. E. (2014). Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: findings from a four-wave and 9-year longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 119–132.
80. Staples, D.S., Hulland, J.S., & Higgins, C.A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, Vol. 10 No. 6, pp. 758-776.
81. Šavareikienė, D. (2019). Sociokratija kaip nauja organizacijų valdymo paradigma. *Socialiniai Tyrimai*, 42(2), 32-41.
82. Šiliauskas S. (2005). Pilietinės visuomenės ir pilietiškumo diskursai modernioje demokratijos refleksijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 11, p. 28-33.

83. Taylor, J., & Wilson, J. (2019). Using our understanding of time to increase self-efficacy towards goal achievement. *Heliyon*, 5(8), E02116. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02116>
84. Tierney, P., Farmer, S.M. (2002). Creative self-efficacy: potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 1137-1148.
85. Valackienė, A. (2010). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Inžinerinė Ekonomika*, 66(1), 99–110.
86. Vallat, D. (2016). From Knowledge as a Commons to Organization as a Commons? *Memorias*, 14(26).
87. Vignoli, M., Mariani, M.G., Guglielmi, D. and Violante, F.S. (2018). Leadership styles and self-efficacy in determining transfer intentions of safety training. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 30 No. 1, pp. 65-76. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/JWL-01-2017-0001>
88. Xu, H. (2020). Incremental validity of the career adapt-abilities scale total score over general self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 119, *Journal of vocational behavior*, June 2020, Vol.119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103425>
89. Zhou, M., & Kam, C. (2016). Hope and General Self-efficacy: Two Measures of the Same Construct? *The Journal of Psychology*, 150(5), 543-559. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1080/00223980.2015.1113495>
90. Židonis, Ž., Andriuškevičienė, S. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? *Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. Viešoji Politika ir Administravimas*, 18(1), 136–152. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.18.1.23133>
91. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). The Relationships between Employee Occupational Self-efficacy, Structural Empowerment, and Work Engagement. *Psichologija*, 59, 37-52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>
92. Clsolutionsinc.com. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą <http://www.clsolutionsinc.com/what-we-do/dynamic-governance/small-businesses-to-large-corporations>
93. Evolvingcollaboration.com. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą <https://evolvingcollaboration.com/who-is-using-sociocracy>
94. Socialenterprise.it. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą <http://www.socialenterprise.it/index.php/2020/04/05/sociocracy-on-the-human-organization-map>
95. Sociocracy30.org. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą <https://sociocracy30.org/the-details/history>
96. Theguardian.com. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą <https://www.theguardian.com/small-business-network/2015/jun/06/smarter-working-2014-outlandish>

PRIEDAI

Dinamiško valdymo sampratos / apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Šaltinis, metai	Apibrėžimas	Autorius, metai
Šavareikienė, 2019	Holokratijos esmė – išskirstyti valdžios galias ir tokiu būdu padėti organizacijai išsivaduoti iš patriarchalinio valdymo metodų. Kiekvienas organizacijos narys tampa ir lyderiu, ir vykdytoju, turinčiu tikrą valdžią ir konkrečias pareigas.	Šavareikienė, 2019
Romme, 2019	(Žiedinėje organizacijoje) kiekvienas darbuotojas gali identifikuoti problemas, kelti klausimus ir inicijuoti problemos sprendimą net ir aukštesniuose atskaitomybės lygmenyse, nei jo einamų pareigų užduočių lygmuo.	Romme ir Endenburg, 2006
Monteiro, Hopkins, Melo, 2020	Decentralizuota struktūra reiškia, kad sprendimai, kaip konkretus padalinys veiks, yra priimami kaip įmanoma greičiau, padalinio arba vietinio filialo lygmenyje, priešingai, nei pagrindinėje būstinėje.	Hopkins, 2008
Martela, 2019	Dinamiško valdymo organizacijos išsiskiria trejomis charakteristikomis: (1) Valdžios decentralizacija yra labiau radikali, nei laipsniška. Vietoj to, kad suteikti dalį valdžios darbuotojams, dinamiško valdymo organizacijose hierarchinis raportavimo ryšys tarp vadovų ir darbuotojų beveik visiškai pašalinamas ir darbuotojai turi pilną galią priimti esminius sprendimus įtakojančius jų veiklą. (2) Valdžios decentralizacija apima visą organizaciją, aukščiausiai vadovybei paliekant teisę tik į keletą pačių svarbiausių sprendimų sričių. (3) Valdžios decentralizacija yra formali ir sisteminga.	Lee ir Edmondson, 2017
Martela, 2019	Dinamiško valdymo organizacijos yra tos, kurios sistemingai decentralizavo valdžią visoje organizacijoje iki tokio laipsnio, kad beveik visiškai panaikino prižiūrėtojo – pavaldinio santykius ir vidurinės grandies vadovavimą.	Lee ir Edmondson, 2017
Lee ir Edmondson, 2017	„Dinamiško valdymo organizacijos vengia valdžios prieš dinamiką eliminuodamos vadybines pareigybes, kokios jos yra hierarchinėje struktūroje. Vadybininkų panaikinimas, kaip formaliųjų pareigybių, nereiškia, kad dinamiško valdymo organizacijos atsisako pačios vadybos. Organizacijos tikslų progreso priežiūra, resursų ir projektų skirstymas, užduočių ir organizacinių struktūrų planavimas ir grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojams išlieka gyvybiškai svarbus, kad dinamiško valdymo organizacija veiktų efektyviai. Dinamiško valdymo organizacijose šios atsakomybės yra formaliai paskirstomos darbuotojams nepadarant jų nuolatinėmis, neapribojant ir neskirstant hierarchiniais laipsniais.“	Lee ir Edmondson, 2017
Kumar ir Mukherjee, 2018	Dinamiško valdymo organizacijos priėmė plokščias struktūras, kurios skirsto atsakomybę ir sprendimų priėmimą save valdančioms komandoms.	Kumar ir Mukherjee, 2018
Paulsson, 2011	Dinamiškas valdymas labiau suprantamas kaip savęs tobulinimo forma, kurioje subjektas realizuoja save tuo pačiu teikdamas naudą organizacijai.	Paulsson, 2011

Paulsson, 2011	Dinamiškas valdymas yra apibrėžiamas kaip efektyvus ir naudingas vadybos metodas, o taip pat ir įgalinantis pavaldinius organizacijoje.	Shipper ir Manz, 1992
Kubheka, Kholopane, Mbohwa, 2013	Yra nustatyta, kad dinamiško valdymo organizacijos apsaugo žmones nuo valdžios centralizavimo ar įtvirtintos galios fiksuotose pareigybėse ir tai leidžia įmonei išlikti lanksčiai ir prisitaikančiai.	Kubheka, Kholopane, Mbohwa, 2013
Hamel, 2011	... visi komandos nariai (dinamiško valdymo organizacijoje) bus dinaminės vadybos profesionalai, inicijuojantys savo veiksmų komunikaciją ir koordinavimą su savo kolegomis, klientais, tiekėjais ir gamybos partneriais, neatmetantys patarimų iš kitų.	Hamel, 2011
Saxena ir Jagota, 2016	Sociokratinė žiedinė organizacija yra pasižyminti hierarchija sudaryta iš save nukreipiančių, save organizuojančių ir save reguliuojančių organizacinių vienetų žiedų, kurie yra sujungti kibernetinėmis kilpomis.	Saxena ir Jagota, 2016
Romme, 1999	(žiedinė vadyba)... organizacijos sugebėjimas persijungti tarp komandinių ir hierarchinių procesų.	Romme, 1996
Romme ir Witteloostuijn, 1999	Žiedinis dizainas apima tris sekančius principus: (1) Sprendimų priėmimas yra valdomas daugumos pritarimu, apibrėžiamu kaip neginčytinas pritarimas. (2) Egzistuoja dvigubos jungtys. (3) Rolių rinkimai yra įvykdomi daugumos pritarimu po atviros ir laisvos diskusijos.	Endenburg, 1992
Georges ir Romme, 1997	Žiedinis principas suteikia galią persijunginėti tarp valdžios ir dalyvavimo ir dėl to yra paremtas grįžtamoju ryšiu priešingai, nei galia, kaip pagrindiniu organizavimo principu.	Romme, 1995
Romme, 2017	Tokio tipo vadybinė praktika įpareigoja žmones imtis vaidmenų pagal poreikį priešingai, nei tapti išskirtinai ir (beveik) nuolat būti priskirtam vadybinei ar bet kokiai kitai rolei.	Romme, 2017
Vallat, 2016	Organizacinė struktūra, kurią Robertson išplėtojo yra paremta autonomija, pasitikėjimu, skaidrumu, saviorganizacija ir išskirtiniu dėmesiu grįžtamojo ryšio kilpoms. Visa tai kartu sukuria stiprų turinį prisitaikymui ir kiekvieno individo rolės suvokimui organizacijos visumoje.	Vallat, 2016
Biłyk, 2019	Tai profesinės paskirties hierarchija sudaryta iš keleto organizacinių struktūrų, kurios yra ratai ir rolės. Šalia paskirčių, kurios susideda iš komandų ir individualių žmonių veiksmų, vienas iš esminių organizavimo procesų yra žiedinis vadovavimo-vykdyimo-stebėjimo procesas apjungiantis viską, keičiamas ir apibrėžiamas personalo, padalinio ar komandos paskirties.	Biłyk, 2019
Savage, Franz, Wasek, 2019	Holokratinės autonominių, save valdančių ratų struktūros yra laikomos pažangesnėmis, ką įrodo pramonės lyderių pasirinkimas veikti autonominiais vienetais su išskirstyta valdžia siekiant išvengti verslo modelio problemų.	Christensen, 2006
Savage, 2018	Pagrindinis skirtumas tarp holokratinė inžinerinės vadybos organizacinių procesų ir tradicinės hierarchinės korporacijų vadybos yra tai, kad holokratinės organizacijos ir jų komponentai yra save valdantys ir organizuojami iš apačios į viršų, vietoj iš viršaus į apačią.	Savage, 2018

Bhandari ir Colomo-Palacios, 2019	Holokratijoje, eilė nustatytų ratų (arba komandų) susidedančių iš rolių, koncentruojasi aplinkui specifinę organizacijos funkciją arba verslo liniją, padalinį, skyrių ar projekto komandą.	Bhandari ir Colomo-Palacios, 2019
McNamara, 2018	Ši dinamiško valdymo sistema sukuria hierarchiją ne galioje, o darbuose, plėtojant viršus-apačia ir apačia-viršus dvigubų jungčių valdymo ratų sistemą.	Buck ir Villines, 2007
Altman, 2016	„Holokratija yra plokščia, lanksti organizacijos struktūra, kuri suteikia daugiau autonomijos komandoms ir individams. Holokratijos tikslas yra sukurti dinamišką darbo erdvę, kurioje biurokratija netrukdytų inovacijoms“.	Altman, 2016
Manz, 1986	Dinamiškas valdymas pasižymi tuo, kad nors užduočių vykdymas ir tikslų siekimas dažnai palaikomas išorinių faktorių, iš esmės veiksmus kontroliuoja ne išorinės, o vidinės komandos jėgos.	Manz, 1986

Bendrojo saviveiksmingumo sampratos / apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Šaltinis, metai	Apibrėžimas	Autorius, metai
Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, 2019	Asmens saviveiksmingumas išreiškia asmens įsitikinimus, kad jis geba mobilizuoti motyvaciją, kognityvinius ir kitus išteklius ir kryptingai veikti, įgyvendindamas situacinius reikalavimus.	Stajkovic ir Luthans, 1998
Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, 2019	Saviveiksmingumas stiprina darbuotojų gebėjimą kaupti informaciją, priimti pagrįstus sprendimus, imtis atitinkamų veiksmų, ypač kai darbuotojai susiduria su laiko spaudimu ar kitais veiklos apribojimais, kuria pagrindą asmeniniams pasiekimams, asmens gerovei ir veiklos motyvacijai.	Lunenburg, 2011
Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, 2019	Bendras saviveiksmingumas – tai įsitikinimas, kad asmuo sėkmingai atliks įvairias veiklas, sugebės spręsti įvairias sudėtingas užduotis ar veikti naujose situacijose.	Sherer ir kt., 1982
Furtner, Rauthmann, Sachse, 2015	Saviveiksmingumas reiškia įsitikinimą savo paties galimybėmis, sugebėjimais ir kontrolės vykdymą, kuris įtakoja savireguliacijos procesus.	Bandura, 1991
Lent, 2016	Saviveiksmingumas padeda suvokti ką mes galime pasiekti su savo objektyviais sugebėjimais.	Lent, 2016
Gashi Tresi ir Mihelič, 2018	Saviveiksmingumas siejasi su motyvacija įkvėpdamas žmonių siekiamus iššūkius, jų panaudojamas pastangas ir jų atkaklumą susidūrus su kliūtimis.	Guglielmi ir kt., 2012
Laviolette, Radu Lefebvre ir Brunel, 2012	Saviveiksmingumo savybės gali būti įkvėptos emocinio atsako, kurį paskatino aplinkos veiksniai.	Laviolette, Radu Lefebvre ir Brunel, 2012
Onyishi ir Ogbodo, 2012	Saviveiksmingumas yra žmonių turimas tikėjimas savo sugebėjimu veikti reikiamu būdu arba imtis specifinių veiksmų, kad pasiektų užsibrėžtus tikslus.	Onyishi ir Ogbodo, 2012
Ramchunder ir Martins, 2014	Saviveiksmingumas yra savo gebėjimų įvertinimas suvaldyti veiksmą, sėkmingai pasirenkant elgesį, kuris yra reikalingas siekiant norimų rezultatų.	Palis ir Green, 2002
Djourova, Rodríguez Molina, Tordera Santamatilde, Abate, 2020	Saviveiksmingumas stiprina savireguliaciją ir įgalina geriau valdyti mintis, jausmus ir veiksmus, kas, kaip buvo atrasta, veda į geresnę psichologinę sveikatą ir savijautą.	Diehl ir kt., 2006
Djourova, Rodríguez Molina, Tordera Santamatilde, Abate, 2020	Saviveiksmingumas įkvepia žmones suvokti sunkumus ir įgalina juos priimti nesklandumus kaip iššūkius, kas leidžia platesnį elgsenos repertuarą.	Bandura, 1977
Imran, Streimikiene, Parmar, Vveinhardt, 2019	Verslumo saviveiksmingumas yra dalykas, kuriame žmonės suvokia save sugebančiais sėkmingai atlikti įvairias užduotis ir pareigas vardan verslo interesų.	Imran, Streimikiene, Parmar, Vveinhardt, 2019

Perko, Kinnunen, Feldt, 2014	Saviveiksmingumas susijęs su individualiu tikėjimu, kad jis (ji) gali sėkmingai plėtoti elgesį siekiant norimo rezultato ir kad tie veiksmai kinta priklausomai nuo jo (jos) gyvenimą įtakančių įvykių.	Bandura, 2000
Vignoli, Mariani, Guglielmi, Violante, 2018	Saviveiksmingumas gali veikti kaip savęs motyvavimo mechanizmas, kai žmonės suvokia, kad jų įgūdžių lygis yra aukštas ir dėl to gali nusistatyti sau tikslus ir yra motyvuoti sutelkti pastangas iškilusioms kliūtims nugalėti.	Bandura, 2001
Nisula, 2015	Aukštą saviveiksmingumą rodo išaugusi motyvacija atradimams ir išėjimas iš komforto zonos, kai tuo metu žemą saviveiksmingumą lydi asmens noras veikti pagal taisykles, kuris apriboja naujų sprendimų atradimo galimybę.	Bandura, 1997
Memon, Soomro, Shah, 2019	Saviveiksmingumas reguliuoja, kaip ilgai individai išlieka atkaklūs, kiek atsparūs jie yra susidūrę su iškilusiomis problemomis ir kiek daug pastangų jie įdės į veiklą.	Memon, Soomro, Shah, 2019
Memon, Soomro, Shah, 2019	Saviveiksmingumo konceptas yra dinamiška idėja, kad pokyčiai bėgant laikui plėtojasi kaip naujos patirtys ir nauja informacija.	Memon, Soomro, Shah, 2019
Kim ir Beehr, 2017	Bendrasis saviveiksmingumas yra tikėjimas, kad kažkas gali pasiekti užsibrėžto rezultato veikdamas įvairiose užduotyse ir situacijose.	Kim ir Beehr, 2017
Singh, Pradhan, Panigrahy, Jena, 2019	Aukšto laipsnio saviveiksmingumas skatina suvokimą, kad kiekvienas yra atsakingas už savo likimą ir kad kiekvienas gali padaryti tai, ką nori padaryti.	Kuijer ir Ridder, 2003
Sari ir Bayazit, 2017	Saviveiksmingumas daro įtaką emocijoms ir nusistatymams, kurie įgalina žmones stengtis, padeda jiems nepasiduoti, įveikti laikinas kliūtis ir kontroliuoti įvykius, kurie veikia jų gyvenimą, kad jie galėtų pasiekti savo tikslų.	Gençtürk and Memiş, 2010
Guarnaccia, Scrima, Civillieri, Salerno, 2018	Keletas studijų parodė, kad saviveiksmingumas veikia kaip buferis streso sukėlėjo ir įtampos ryšyje.	Grau ir kt., 2001
Latikka, Turja, Oksanen, 2019	Saviveiksmingumas yra vienas iš raktinių veiksnių skatinančių žmogaus aktyvumą.	Bandura, 2006
Yakın, Erdil, 2012	Saviveiksmingumas yra esminė prielaida prisitaikymui ir laipsnis, pagal kurį darbuotojai naudoja efektyvias elgesio strategijas.	Yakın, Erdil, 2012
Yakın, Erdil, 2012	Žmonės vertina savo galimybę sėkmingai susitvarkyti su naujais iššūkiais, o ją įtakoja specifiniai saviveiksmingumo įsitikinimai.	Ragruram ir kt., 2003
Matsheke, Dhurup, 2017	Saviveiksmingumo konceptas tvirtina, kad kognityviniai, motyvaciniai, emociniai ir funkciniai procesai yra kontroliuojami ir valdomi žmogaus asmeninių įsitikinimų.	Bandura, 1977
Jahani, Ehsanikenari, Sharif, 2018	Saviveiksmingumas susijęs su tuo, kaip žmogus vertina savo sugebėjimą pasiekti savo tikslus, pritaikyti reikalingas kompetencijas sutelkiant pastangas, kruopštumą, atliekant užduotis ir reikalingų sprendimų pritaikymą siekiant tikslų.	Jahani, Ehsanikenari, Sharif, 2018

Santoso, Oetomo, 2018	Saviveiksmingumas yra būseną, kurioje žmogus tiki, kad veiksmas yra lengvai arba sunkiai atliekamas, įskaitant patirtį ir kliūtis, į kurias asmenys atsižvelgia procese ar vertindami situaciją.	Wijaya, 2008
Basinska, Daderman, 2018	Saviveiksmingumas įtakoja tolesnių priemonių kūrimą.	Schutte, 2013
Basinska, Daderman, 2018	Saviveiksmingumas – asmeninis išteklius, kuris įkvepia enterpreneryste paremtą elgseną.	Basinska, Daderman, 2018
Basinska, Daderman, 2018	Saviveiksmingumas yra transakcijos tarp asmens ir aplinkos charakteristikų rezultatas.	Basinska, Daderman, 2018
Basinska, Daderman, 2018	Bendrasis saviveiksmingumas nėra paveikiamas pavienių įvykių, bet vystosi iš praeities patirčių visumos ir ypatingai iš naujų situacijų ir užduočių patirties visumos.	Parker, Jimmieson, Johnson, 2013
Taylor ir Wilson, 2019	Bendrasis saviveiksmingumas veikia kaip vidinis principas padedantis žmonėms nustatyti, kiek pastangų, atkaklumo ir lankstumo reikia norint pasiekti tikslą.	Taylor ir Wilson, 2019
Eibl, Lang, Niessen, 2020	Saviveiksmingumo principai yra taip pat ir socializacijos proceso subjektai.	Wood ir Eagly, 2010
Okpozo, Gong, Ennis, Adenuga, 2017	Bendrojo saviveiksmingumo reikšmė yra susijusi su bendruoju pasitikėjimu savo sugebėjimu susidoroti su įvairiomis sudėtingomis ar naujomis situacijomis.	Schwarzer ir Hallum, 2008
Okpozo, Gong, Ennis, Adenuga, 2017	Pagal saviveiksmingumo reikšmę, asmenys gali turėti nuolatinį asmeninės kompetencijos suvokimą, kad galėtų veiksmingai spręsti įvairias stresines situacijas.	Okpozo, Gong, Ennis, Adenuga, 2017
Xu, 2020	Bendrasis saviveiksmingumas apibrėžia žmonių tikėjimą savo sugebėjimais veikti situacijose.	Chen, Gully, Eden, 2001
Song ir Chathoth, 2010	(Saviveiksmingumas) „tikėjimas savo sugebėjimu mobilizuoti motyvacijos, kognityvinius resursus ir pasirinkti reikalingus veiksmus, kad atitiktų situacijos išskeltus reikalavimus“.	Wood ir Bandura, 1989

Bendrojo saviveiksmingumo veiksniai (sudaryta autoriaus)

Šaltinis, metai	Saviveiksmingumo veiksniai					Autorius, metai
Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, 2019	Tikėjimas sugebėjimais	Motyvacija	Kryptingas veikimas	Situacijos reikalavimų suvokimas		Stajkovic ir Luthans, 1998
Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, 2019	Aktyvumas	Atkaklumas	Iškilusių kliūčių sprendimas	Informacijos kaupimas	Sprendimų priėmimas	Lunenburg, 2011
Okpozo, Gong, Ennis, Adenuga, 2017	Ilgalaikiškumas	Kompetencijų suvokimas	Efektyvus veikimas	Įvairiapusiškumas	Reagavimas į pokyčius	Okpozo, Gong, Ennis, Adenuga, 2017
	Streso valdymas	Pastangų sutelkimas	Atkaklumas			
Taylor ir Wilson, 2019	Patirtis iš praeities	Adekvatus požiūris į iššūkius	Iniciatyvumas	Kompleksinis požiūris	Tikėjimas sėkminga baigtimi	Taylor ir Wilson, 2019
Basinska ir Daderman, 2018	Tikėjimas sėkminga baigtimi	Rizikos priėmimas	Planavimo sugebėjimai	Patirtis iš praeities	Ilgalaikiškumas	Basinska, Daderman, 2018
	Efektyvus veikimas	Streso valdymas	Situacijos suvokimas	Iškilusių kliūčių sprendimas	Motyvacija	
Santoso ir Oetomo, 2018	Problemų sprendimas	Sprendimų priėmimas	Finansų valdymo įgūdžiai	Kūrybiškumas	Lyderystė	Ayodele, 2013
Yakin, Erdil, 2012	Sugebėjimų suvokimas	Organizuotumas	Iniciatyvumas	Prisitaikymas	Pastangų sutelkimas	Niu, 2010
Singh, Pradhan, Panigrahy, Jena, 2019	Patirtis iš praeities	Prisitaikymas	Streso valdymas	Motyvacija	Iššūkių priėmimas	Singh, Pradhan, Panigrahy, Jena, 2019
Memon, Soomro, Shah, 2019	Atkaklumas	Problemų sprendimas	Pastangų sutelkimas	Iššūkių priėmimas	Ilgalaikiškumas	Kear, 2000
Laviolette, Radu Lefebvreand, Brunel, 2012	Tikslų siekimas	Iniciatyvumas	Rizikos priėmimas	Sprendimų priėmimas		McGee ir kt., 2009

Lent, 2016	Sugebėjimų suvokimas	Praeities patirtis	Kompleksinis požiūris	Tikslų siekimas	Ilgalaikiškumas	Lent, 2016
Furtner, Rauthmann, Sachse, 2015	Tikslų siekimas	Prisitaikymas	Pastangų sutelkimas	Streso valdymas		Bandura, 1991
Lu, Du, Xu, 2016	Sugebėjimas pasinaudoti aplinkybėmis	Streso valdymas	Efektyvus veikimas	Prisitaikymas	Kliūčių nesureikšminimas	Mohammed ir Billings, 2002
Zhou ir Kam, 2016	Tikslo siekimas	Įvairiapusiškumas	Prisitaikymas	Pozityvus požiūris	Atkaklumas	Schwarzer ir kt., 1997
Nel ir Boshoff, 2016	Sugebėjimų suvokimas	Atsakomybės prisiėmimas	Pozityvus požiūris	Motyvacija	Veiklumas	Judge ir Bono, 2001, Chen ir kt., 2004

Dinamiško valdymo principų raiškos tyrimo instrumentarijus

I diagnostinis blokas: dinamiško valdymo principų raiška	
Tyrimo kriterijai	Teiginiai
<p>1. Dinamiškos valdžios rinkimai</p> <p>- darbuotojų atsakomybės kaita;</p> <p>- darbuotojų atsakomybės pasiskirstymas bendru sutarimu;</p> <p>- vaidmenų priskyrimas darbuotojams.</p>	<p>1. Organizacijoje vadovaujamosi principu – organizacijos problemos yra ir visų darbuotojų problemos.</p> <p>2. Mano atsakomybės ir užduotys darbe keičiasi priklausomai nuo to, kokią probleminę situaciją reikia išspręsti padalinyje.</p> <p>3. Esant poreikiui aš visada esu pasiryžęs atlikti daugiau užduočių ir prisiimti įsipareigojimų nei reikalauja mano pareigybės.</p> <p>1. Padalinyje iškeltiems tikslams siekti ar kylančioms problemoms spręsti darbuotojai pasiskirsto atsakomybėmis bendru sutarimu, pagal tai, ką geriausiai sugeba daryti.</p> <p>2. Formuojant darbo grupes, pareigas ir atsakomybes nariai pasiskirsto tik po visų kolegų siūlymų.</p> <p>3. Iškilus nesutarimams ar išsiskyrus nuomonėms, pareigos ir atsakomybės grupės nariams priskiriamos remiantis daugumos nuomone.</p> <p>1. Padalinyje yra priimtina pasisiūlyti ar pasiūlyti konkretų asmenį atlikti užduotį ir prisiimti už ją atsakomybę.</p> <p>2. Darbuotojų vaidmenys, siekiant konkretaus tikslo, yra pasiskirstomi atsižvelgiant į turimas kompetencijas.</p> <p>3. Aš visada esu pasiryžęs imtis lyderio arba bet kokio kito vaidmens, jeigu esu įsitikinęs, kad gebėsiu padėti pasiekti konkretaus padalinio tikslo.</p>
<p>2. Sprendimo priėmimo procesas</p> <p>- grupinis problemos pagrindimas;</p> <p>- kolektyvinė sprendimo priėmimo atsakomybė;</p> <p>- informacijos pakankamumas ir suvokimas;</p>	<p>1. Padalinyje, kuriame dirbu, yra galimybė spręsti problemas ir priimti sprendimus, susijusius su jo veikla be vadovų įsikišimo.</p> <p>2. Mano padalinyje probleminė situacija yra pripažįstama tik po diskusijų ir jeigu tam pritaria kiti kolektyvo nariai.</p> <p>3. Iškilus spręstinai problemai, pirmiausia pasidaliname su kolegomis įžvalgomis ir panašių situacijų praeityje patirtimi.</p> <p>1. Organizacijos veikloje vadovaujamosi principu – vienas už visus ir visi už vieną.</p> <p>2. Priimdami sprendimą (argumentuodami problemą, balsuodami už sprendimo alternatyvą ir pan.) padalinyje darbuotojai suvokia, kad už jo įgyvendinimą yra atsakingi visi.</p> <p>3. Ieškodamas (-a) problemų sprendimo būdų darbe žinau, kad sulauksiu pagalbos iš kolegų, kai to reikės.</p> <p>1. Formalus padalinio vadovas periodiškai pateikia informaciją apie organizacijos veiklą ir rezultatus.</p> <p>2. Dažniausiai sprendimų priėmimui reikalingą informaciją vadovai pateikia aiškiai, todėl darbuotojams nekyla papildomų klausimų ir nereikalingų interpretacijų.</p>

<p>- konstruktyvus nepritarimas;</p> <p>- priimtų sprendimų pasekmių suvokimas.</p>	<p>3. Prieš imdamiesi veiksmų problemoms spręsti, pirmiausia atliekame nuoseklią situacijos analizę.</p> <p>1. Kiekvienas padalinio darbuotojas turi galimybę abejoti pateikiama informacija ir pareikšti nepritarimą (net ir vadovų pateiktiems siūlymams).</p> <p>2. Prieštaravimai sprendžiant problemą ir priimant sprendimą pateikiami tik pagrindžiant juos argumentais.</p> <p>3. Susirinkimų metu padalinyje nekyla bereikšmiai ginčai paremti emocijomis.</p> <p>1. Diskusijas dėl svarbių sprendimų savo padalinyje pradėdame nuo galutinio rezultato numatymo.</p> <p>2. Prieš priimant sprendimą padalinyje, visada diskutuojame ir įvertiname jo pasekmes darbuotojų ir organizacijos veiklai.</p> <p>3. Priimdami sprendimus darbuotojai suvokia, kad tai gali paveikti kitų padalinio darbuotojų profesinę karjerą.</p>
<p>3. Įmonės dinaminė žiedinė struktūra</p> <p>- padalinio interesų atstovavimas;</p> <p>- siūlymų teikimas aukštesniam hierarchiniam lygiui;</p> <p>- vidinė komunikacija;</p> <p>- problemų prevencija.</p>	<p>1. Mūsų padalinyje yra darbuotojas (išrinktas atstovas), kuris dalyvauja vadovybės susirinkimuose sprendžiant svarbius klausimus.</p> <p>2. Padalinio darbuotojai geba atstovauti padalinį vadovybės susirinkimuose svarstant aktualius organizacijai klausimus.</p> <p>3. Organizacijos darbuotojai žino kaip tinkamai sisteminti ir pateikti darbinę informaciją, kad ji būtų tinkamai pristatyta susirinkimuose.</p> <p>1. Padalinyje iškeltos problemos visada yra perduodamos organizacijos vadovams.</p> <p>2. Organizacijos vadovai yra priėmę ne vieną padalinio ar mano asmeninį siūlymą ir patarimą.</p> <p>3. Jeigu matau problemą savo vadovų arba vadovaujančio padalinio veikloje, turiu galimybę inicijuoti jos sprendimą.</p> <p>1. Padaliniai nuolat dalijasi aktualia informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio organizacijoje.</p> <p>2. Mūsų padalinys nuolat yra informuojamas apie tai, kokias problemas susirinkimuose aptaria vadovai bei su kokiomis problemomis susiduria aptarnaujantys padaliniai.</p> <p>3. Manau, kad organizacijoje vadovai skatina pokyčius ir apie juos informuoja visus padalinius.</p> <p>1. Manau, kad tiek organizacijoje, tiek padalinyje visi sprendimai yra savalaikiai, todėl netenka „gesinti gaisrą“.</p> <p>2. Pastebėjus atsiradusius neigiamus reiškinius ar menkiausiai galimybei kilti kokiai nors problemai darbo veikloje, iš karto inicijuojamos padalinio darbuotojų diskusijos.</p> <p>3. Galėčiau įvardinti ne vieną krizinę situaciją, kurios padalinyje buvo išvengta dėl laiku gautos informacijos ir priimto sprendimo.</p>
<p>II diagnostinis blokas – demografinės charakteristikos</p>	
<p>Amžius</p>	<p>18-25 m. 26-35 m. 36-50 m. 50 m. ir daugiau</p>

Išsilavinimas	Pagrindinis Vidurinis Aukštesnysis Aukštasis kolegijinis Aukštasis universitetinis
Darbo stažas organizacijoje	iki 1 metų 1-5 metai 6-10 metų 11-15 metų 16-20 metų 21-25 metai 26 ir daugiau
Darbovietės teisinė forma	Akcinė bendrovė (AB) Uždaroji akcinė bendrovė (UAB) Individuali įmonė (IĮ) Mažoji bendrija (MB) Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB) Biudžetinė arba viešoji įstaiga (VŠĮ) Dirbu savarankiškai arba pagal autorinę sutartį Kita privataus kapitalo Kita valstybinė

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentas Andrius Skliaustys ir ruošdamas magistro baigiamąjį darbą atlieku tyrimą apie organizacijoje taikomų vadybos principų ir darbuotojų elgsenos sąsajas.

Jūsų bendradarbiavimas užpildant šią anketą yra labai svarbus, nes Jūsų nuomonė padės išsiaiškinti minėtus tyrimo aspektus.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Preliminari pildymo trukmė 10-15 minučių.

1. Perskaitykite teiginius apie organizacijos vadybos principus, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymo variantą (X).

Teiginiai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijoje vadovaujamas principu – organizacijos problemos yra ir visų darbuotojų problemos.			
Mano atsakomybės ir užduotys darbe keičiasi priklausomai nuo to, kokią probleminę situaciją reikia išspręsti padalinyje.			
Esant poreikiui aš visada esu pasiryžęs atlikti daugiau užduočių ir prisiimti įsipareigojimų nei reikalauja mano pareigybės.			
Padalinyje iškeltiems tikslams siekti ar kylančioms problemoms spręsti darbuotojai pasiskirsto atsakomybėmis bendru sutarimu, pagal tai, ką geriausiai sugeba daryti.			
Formuojant darbo grupes, pareigas ir atsakomybes nariai pasiskirsto tik po visų kolegų siūlymų.			
Iškilus nesutarimams ar išsiskyrus nuomonėms, pareigos ir atsakomybės grupės nariams priskiriamos remiantis daugumos nuomone.			
Padalinyje yra priimtina pasisiūlyti ar pasiūlyti konkretų asmenį atlikti užduotį ir prisiimti už ją atsakomybę.			
Darbuotojų vaidmenys, siekiant konkretaus tikslo, yra pasiskirstomi atsižvelgiant į turimas kompetencijas.			
Aš visada esu pasiryžęs imtis lyderio arba bet kokio kito vaidmens, jeigu esu įsitikinęs, kad gebėsiu padėti pasiekti konkretaus padalinio tikslo.			
Padalinyje, kuriame dirbu, yra galimybė spręsti problemas ir priimti sprendimus, susijusius su jo veikla be vadovų įsikišimo.			
Mano padalinyje probleminė situacija yra pripažįstama tik po diskusijų ir jeigu tam pritaria kiti kolektyvo nariai.			
Iškilus spręstinai problemai, pirmiausia pasidaliname su kolegomis įžvalgomis ir panašių situacijų praeityje patirtimi.			

Organizacijos veikloje vadovaujames principu – vienas už visus ir visi už vieną.			
Priimdami sprendimą (argumentuodami problemą, balsuodami už sprendimo alternatyvą ir pan.) padalinyje darbuotojai suvokia, kad už jo įgyvendinimą yra atsakingi visi.			
Ieškodamas (-a) problemų sprendimo būdų darbe žinau, kad sulauksiu pagalbos iš kolegų, kai to reikės.			
Formalus padalinio vadovas periodiškai pateikia informaciją apie organizacijos veiklą ir rezultatus.			
Dažniausiai sprendimų priėmimui reikalingą informaciją vadovai pateikia aiškiai, todėl darbuotojams nekyla papildomų klausimų ir nereikalingų interpretacijų.			
Prieš imdamiesi veiksmų problemoms spręsti, pirmiausia atliekame nuoseklią situacijos analizę.			
Kiekvienas padalinio darbuotojas turi galimybę abejoti pateikiama informacija ir pareikšti nepritarimą (net ir vadovų pateiktiems siūlymams).			
Prieštaravimai sprendžiant problemą ir priimant sprendimą pateikiami tik pagrindžiant juos argumentais.			
Susirinkimų metu padalinyje nekyla bereikšmiai ginčai paremti emocijomis.			
Diskusijas dėl svarbių sprendimų savo padalinyje pradėdame nuo galutinio rezultato numatymo.			
Prieš priimant sprendimą padalinyje, visada diskutuojame ir įvertiname jo pasekmes darbuotojų ir organizacijos veiklai.			
Priimdami sprendimus darbuotojai suvokia, kad tai gali paveikti kitų padalinio darbuotojų profesinę karjerą.			
Mūsų padalinyje yra darbuotojas (išrinktas atstovas), kuris dalyvauja vadovybės susirinkimuose sprendžiant svarbius klausimus.			
Padalinio darbuotojai geba atstovauti padalinį vadovybės susirinkimuose svarstant aktualius organizacijai klausimus.			
Organizacijos darbuotojai žino kaip tinkamai sisteminti ir pateikti darbinę informaciją, kad ji būtų tinkamai pristatyta susirinkimuose.			
Padalinyje iškeltos problemos visada yra perduodamos organizacijos vadovams.			
Organizacijos vadovai yra priėmę ne vieną padalinio ar mano asmeninį siūlymą ir patarimą.			
Jeigu matau problemą savo vadovų arba vadovaujančio padalinio veikloje, turiu galimybę inicijuoti jos sprendimą.			
Padaliniai nuolat dalijasi aktualia informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio organizacijoje.			
Mūsų padalinys nuolat yra informuojamas apie tai, kokias problemas susirinkimuose aptaria vadovai bei su kokiomis problemomis susiduria aptarnaujantys padaliniai.			
Manau, kad organizacijoje vadovai skatina pokyčius ir apie juos informuoja visus padalinius.			
Manau, kad tiek organizacijoje, tiek padalinyje visi sprendimai yra savalaikiai, todėl netenka „gesinti gaisrų“.			
Pastebėjus atsiradusius neigiamus reiškinius ar menkiausiai galimybei kilti kokiai nors problemai darbo veikloje, iš karto inicijuojamos padalinio darbuotojų diskusijos.			

Galėčiau įvardinti ne vieną krizinę situaciją, kurios padalinyje buvo išvengta dėl laiku gautos informacijos ir priimto sprendimo.			
--	--	--	--

2. Perskaityte teiginius, įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite pasirinktą atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų elgseną.

Kiekvienam teiginiui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Visada galiu įveikti sunkias problemas, jei tik pakankamai pasistengiu.				
Jei kas nors man nepitaria, aš galiu rasti būdus ir priemones, kaip gauti tai, ko noriu.				
Man lengva siekti užsibrėžto tikslo ir įgyvendinti numatytus uždavinius.				
Esu tikras (-a), kad galėčiau tinkamai veikti netikėtais atvejais.				
Savo sumanumo (išradingumo) dėka aš žinau, kaip elgtis netikėtose situacijose.				
Aš galiu įveikti daugumą problemų, jei tam skirčiau pakankamai jėgų ir laiko.				
Susidūręs (-usi) su sunkumais galiu išlikti ramus (-i), nes pasikliauju savo sugebėjimu įveikti sunkumus.				
Iškilus problemai, paprastai galiu rasti keletą jos sprendimo būdų.				
Patekęs (-usi) į bėdą, paprastai randu išeitį.				
Paprastai aš galiu susitvarkyti su viskuo, kas man nutinka.				

3. Prašome atsakyti į keletą klausimų apie save.

Kiekvienam klausimui žymėkite tik po vieną atsakymą, pažymėdami jį X.

Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas organizacijoje
<input type="checkbox"/> 18 – 25 metai <input type="checkbox"/> 26 – 35 metai <input type="checkbox"/> 36 – 50 metų <input type="checkbox"/> 50 ir daugiau	<input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštesnysis <input type="checkbox"/> aukštasis kolegijinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis	<input type="checkbox"/> iki 1 metų <input type="checkbox"/> 1-5 metai <input type="checkbox"/> 6-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16-20 metų <input type="checkbox"/> 21-25 metai <input type="checkbox"/> 26 ir daugiau
Darbovietės teisinė forma		
<input type="checkbox"/> Akcinė bendrovė (AB) <input type="checkbox"/> Uždaroji akcinė bendrovė (UAB) <input type="checkbox"/> Individuali įmonė (IĮ) <input type="checkbox"/> Mažoji bendrija (MB) <input type="checkbox"/> Žemės ūkio bendrovė (ŽŪB) <input type="checkbox"/> Biudžetinė arba viešoji įstaiga (VŠĮ) <input type="checkbox"/> Dirbu savarankiškai arba pagal autorinę sutartį <input type="checkbox"/> Kita privataus kapitalo <input type="checkbox"/> Kita valstybinė		

Bendrojo saviveiksmingumo balo ir dinamiško valdymo teiginių koreliacijų lentelė

	Bendrojo saviveiksmingumo balas	
Bendrojo saviveiksmingumo balas	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Organizacijoje vadovaujamas principu – organizacijos problemos yra ir visų darbuotojų problemos.	Pearson Correlation	0,394
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Mano atsakomybės ir užduotys darbe keičiasi priklausomai nuo to, kokią probleminę situaciją reikia išspręsti padalinyje.	Pearson Correlation	0,533
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Esant poreikiui aš visada esu pasiryžęs atlikti daugiau užduočių ir prisiimti įsipareigojimų nei reikalauja mano pareigybės.	Pearson Correlation	0,555
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padalinyje iškeltiems tikslams siekti ar kylančioms problemoms spręsti darbuotojai pasiskirsto atsakomybėmis bendru sutarimu, pagal tai, ką geriausiai sugeba daryti.	Pearson Correlation	0,457
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Formuojant darbo grupes, pareigas ir atsakomybes nariai pasiskirsto tik po visų kolegų siūlymų.	Pearson Correlation	0,421
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Iškilus nesutarimams ar išsiskyrus nuomonėms, pareigos ir atsakomybės grupės nariams priskiriamos remiantis daugumos nuomone.	Pearson Correlation	0,375
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padalinyje yra priimtina pasisiūlyti ar pasiūlyti konkretų asmenį atlikti užduotį ir prisiimti už ją atsakomybę.	Pearson Correlation	0,455
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Darbuotojų vaidmenys, siekiant konkretaus tikslo, yra pasiskirstomi atsižvelgiant į turimas kompetencijas.	Pearson Correlation	0,514
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Aš visada esu pasiryžęs imtis lyderio arba bet kokio kito vaidmens, jeigu esu įsitikinęs, kad gebėsiu padėti pasiekti konkretaus padalinio tikslo.	Pearson Correlation	0,507
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padalinyje, kuriame dirbu, yra galimybė spręsti problemas ir priimti sprendimus, susijusius su jo veikla be vadovų įsikišimo.	Pearson Correlation	0,468
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Mano padalinyje probleminė situacija yra pripažįstama tik po diskusijų ir jeigu tam pritaria kiti kolektyvo nariai.	Pearson Correlation	0,386
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206

Iškilius sprendinai problemai, pirmiausia pasidaliname su kolegomis įžvalgomis ir panašių situacijų praeityje patirtimi.	Pearson Correlation	0,464
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Organizacijos veikloje vadovaujames principu – vienas už visus ir visi už vieną.	Pearson Correlation	0,446
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Priimdami sprendimą (argumentuodami problema, balsuodami už sprendimo alternatyvą ir pan.) padalinyje darbuotojai suvokia, kad už jo įgyvendinimą yra atsakingi visi.	Pearson Correlation	0,458
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Ieškodamas (-a) problemų sprendimo būdų darbe žinau, kad sulauksiu pagalbos iš kolegų, kai to reikės.	Pearson Correlation	0,501
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Formalus padalinio vadovas periodiškai pateikia informaciją apie organizacijos veiklą ir rezultatus.	Pearson Correlation	0,571
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Dažniausiai sprendimų priėmimui reikalingą informaciją vadovai pateikia aiškiai, todėl darbuotojams nekyla papildomų klausimų ir nereikalingų interpretacijų.	Pearson Correlation	0,497
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Prieš imdamiesi veiksmų problemoms spręsti, pirmiausia atliekame nuoseklią situacijos analizę.	Pearson Correlation	0,477
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Kiekvienas padalinio darbuotojas turi galimybę abejoti pateikiama informacija ir pareikšti nepritarimą (net ir vadovų pateiktiems siūlymams).	Pearson Correlation	0,548
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Prieštaravimai sprendžiant problemą ir priimant sprendimą pateikiami tik pagrindžiant juos argumentais.	Pearson Correlation	0,538
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Susirinkimų metu padalinyje nekyla bereikšmiai ginčai paremti emocijomis.	Pearson Correlation	0,427
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Diskusijas dėl svarbių sprendimų savo padalinyje pradedame nuo galutinio rezultato numatymo.	Pearson Correlation	0,443
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Prieš priimant sprendimą padalinyje, visada diskutuojame ir įvertiname jo pasekmes darbuotojų ir organizacijos veiklai.	Pearson Correlation	0,484
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Priimdami sprendimus darbuotojai suvokia, kad tai gali paveikti kitų padalinio darbuotojų profesinę karjerą.	Pearson Correlation	0,495
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
	Pearson Correlation	0,488

Mūsų padalinyje yra darbuotojas (išrinktas atstovas), kuris dalyvauja vadovybės susirinkimuose sprendžiant svarbius klausimus.	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padalinio darbuotojai geba atstovauti padalinį vadovybės susirinkimuose svarstant aktualius organizacijai klausimus.	Pearson Correlation	0,585
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Organizacijos darbuotojai žino kaip tinkamai sisteminti ir pateikti darbinę informaciją, kad ji būtų tinkamai pristatyta susirinkimuose.	Pearson Correlation	0,587
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padalinyje iškeltos problemos visada yra perduodamos organizacijos vadovams	Pearson Correlation	0,461
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Organizacijos vadovai yra priėmę ne vieną padalinio ar mano asmeninį siūlymą ir patarimą.	Pearson Correlation	0,576
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Jeigu matau problemą savo vadovų arba vadovaujančio padalinio veikloje, turiu galimybę inicijuoti jos sprendimą.	Pearson Correlation	0,596
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Padaliniai nuolat dalijasi aktualia informacija tarpusavyje, nepriklausomai nuo jų hierarchinio lygio organizacijoje.	Pearson Correlation	0,624
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Mūsų padalinys nuolat yra informuojamas apie tai, kokias problemas susirinkimuose aptaria vadovai bei su kokiais problemomis susiduria aptarnaujantys padaliniai.	Pearson Correlation	0,535
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Manau, kad organizacijoje vadovai skatina pokyčius ir apie juos informuoja visus padalinius.	Pearson Correlation	0,603
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Manau, kad tiek organizacijoje, tiek padalinyje visi sprendimai yra savalaikiai, todėl netenka „gesinti gaisrų“.	Pearson Correlation	0,579
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Pastebėjus atsiradusius neigiamus reiškinius ar menkiausiai galimybei kilti kokiai nors problemai darbo veikloje, iš karto inicijuojamos padalinio darbuotojų diskusijos.	Pearson Correlation	0,471
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206
Galėčiau įvardinti ne vieną krizinę situaciją, kurios padalinyje buvo išvengta dėl laiku gautos informacijos ir priimto sprendimo.	Pearson Correlation	0,577
	Sig. (2-tailed)	<0,001
	N	206