

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

Kokybės vadybos studijų programa

Dovilė ZALEPŪGAIČĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VADOVAVIMO STILIŲ KAITOS
POVEIKIS KOKYBĖS KULTŪRAI IR
VEIKLOS REZULTATYVUMUI
JAUNIMO NEVYRIAUSYBINĖSE
ORGANIZACIJOSE**

**THE IMPACT OF CHANGES IN
LEADERSHIP STYLES ON QUALITY
CULTURE AND PERFORMANCE
EFFECTIVENESS IN YOUTH NON-
GOVERNMENTAL ORGANISATIONS**

Darbo vadovas: prof. dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2023

TURINYS

ĮVADAS	8
1. KOKYBĖS KULTŪROS SAMPRATA.....	11
2. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLA IR REZULTATYVUMAS	20
2.1 Nevyriausybinių organizacijų veiklos charakteristika	20
2.2 Nevyriausybinių ir jaunimo nevyriausybinių organizacijų veiklos rezultatyvumo vertinimas ...	21
3. VADOVAVIMO SAMPRATA.....	31
3.1 Vadovavimo stiliai ir jų vertinimas.....	31
3.2 Vadovavimo nevyriausybinėms organizacijoms ypatumai	37
4. VADOVAVIMO STILIŲ KAITOS POVEIKIO KOKYBĖS KULTŪRAI IR VEIKLOS REZULTATYVUMUI JAUNIMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODIKA	40
5. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS.....	51
5.1 Kokybės kultūros samprata JNVO.....	51
5.2 Kokybės kultūros įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui	61
5.3 Vadovavimo stilių kaitos poveikis kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO.....	66
5.3.1 1 atvejo analizė: Tarnaujantis vadovavimo stilius keičiasi į transformacinį vadovavimo stilių	68
5.3.2 2 atvejo analizė: Tarnaujantis vadovavimo stilius keičiasi į transakcinį vadovavimo stilių	73
5.3.3 3 atvejo analizė: Transformacinis vadovavimo stilius keičiasi į tarnaujantį vadovavimo stilių	77
5.3.4 4 atvejo analizė: Transakcinis vadovavimo stilius keičiasi į tarnaujantį vadovavimo stilių	82
5.3.5 5 atvejo analizė: Transakcinis vadovavimo stilius keičiasi į transformacinį vadovavimo stilių	85
5.3.6 Vadovavimo stilių kaitos atvejų analizės apibendrinimas	90
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	100
LITERATŪROS SĄRAŠAS	106
SANTRAUKA.....	114
SUMMARY	116
PRIEDAI.....	118

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. <i>Kokybės kultūros samprata aukštajame moksle</i>	11
2 lentelė. <i>Vertinamieji aspektai Kokybės kultūros klausimyne ir klausimų bei teiginių pavyzdžiai</i> .	14
3 lentelė. <i>Aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijos ir kriterijų apibendrinimas</i>	15
4 lentelė. <i>Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausos kriterijai ir vertinamųjų teiginių pavyzdžiai</i>	16
5 lentelė. <i>Kokybės kultūros vertinamųjų aspektų palyginimas</i>	16
6 lentelė. <i>NVO veiklos rezultatyvumą lemiantys veiksniai</i>	22
7 lentelė. <i>Veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos ir jų apibūdinimas</i>	28
8 lentelė. <i>Veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijų palyginimas</i>	28
9 lentelė. <i>Vadovavimo sąvokos apibrėžimai</i>	31
10 lentelė. <i>Pagrindinės transformuojančio, transakcinio, tarnaujančio vadovavimo stilių vadovų savybės</i>	35
11 lentelė. <i>Vadovavimo stiliaus vertinimo kriterijų palyginimas</i>	37
12 lentelė. <i>Tyrime dalyvavusių JNVO charakteristika</i>	46
13 lentelė. <i>Tyrime dalyvavusių JNVO vadovų dalyvavimas</i>	46
14 lentelė. <i>Tyrime dalyvavusių JNVO narių (savanorių) charakteristika</i>	47
15 lentelė. <i>Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „kokybės siekio raiška JNVO išsikeltuose tiksluose“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose</i>	51
16 lentelė. <i>Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „atsakomybės už JNVO veiklos kokybę priskyrimas“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose</i>	55
17 lentelė. <i>JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei vertinimas</i>	58
18 lentelė. <i>JNVO narių (savanorių) kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos siekiant JNVO veiklos kokybės vertinimas</i>	59
19 lentelė. <i>Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „kokybės vertinimo įtaka JNVO išsikeltų tikslų siekiiui“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose</i>	62
20 lentelė. <i>JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos vertinimas aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti</i>	63
21 lentelė. <i>JNVO narių (savanorių) kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos vertinimas siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio</i>	64
22 lentelė. <i>Kiti aspektai, darantys įtaką JNVO veiklos rezultatyvuui</i>	65

23 lentelė. <i>Labiausiai dominuojančio informantų – JNVO vadovų – vadovavimo stiliaus nustatymas</i>	66
24 lentelė. <i>Vadovavimo stilių kaitos atvejai tiriamose JNVO</i>	67
25 lentelė. <i>Tarnaujančių ir transformacinių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms</i>	68
26 lentelė. <i>Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant tarnaujančių ir transformacinių vadovų vertinimą</i>	71
27 lentelė. <i>Tarnaujančio ir transformacinio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį</i>	72
28 lentelė. <i>Tarnaujančių ir transakcinių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms</i>	73
29 lentelė. <i>Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant tarnaujančių ir transakcinių vadovų vertinimą</i>	75
30 lentelė. <i>Tarnaujančio ir transakcinio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį</i>	76
31 lentelė. <i>Transformacinių ir tarnaujančių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms</i>	78
32 lentelė. <i>Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant transformacinių ir tarnaujančių vadovų vertinimą</i>	80
33 lentelė. <i>Transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį</i>	81
34 lentelė. <i>Transakcinio ir tarnaujančio vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO-10 išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms</i>	82
35 lentelė. <i>Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas JNVO-10, išskiriant transakcinio ir tarnaujančio vadovų vertinimą</i>	84
36 lentelė. <i>Transakcinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį</i>	85

37 lentelė. <i>Transakcinių ir transformacinių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms</i>	86
38 lentelė. <i>Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant transakcinių ir transformacinių vadovų vertinimą</i>	88
39 lentelė. <i>Transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį</i>	89
40 lentelė. <i>Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui apibendrinimas pagal vadovavimo stilių kaitos atvejus</i>	90
41 lentelė. <i>Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO vadovų perspektyva pagal jų vadovavimo stilių.....</i>	93
42 lentelė. <i>Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO narių (savanorių) perspektyva</i>	94
43 lentelė. <i>Veiklos kokybės vertinimo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO vadovų perspektyva pagal jų vadovavimo stilių</i>	96
44 lentelė. <i>Veiklos kokybės vertinimo pokyčio vertinimas keičiantis vadovavimui JNVO – JNVO narių (savanorių) perspektyva</i>	96
45 lentelė. <i>Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų kaitos vertinimas – JNVO vadovų perspektyva</i>	97
46 lentelė. <i>Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų kaitos vertinimas – JNVO narių (savanorių) perspektyva</i>	98
47 lentelė. <i>JNVO narių (savanorių) pasiūlymai dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio JNVO valdymo</i>	98

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. <i>Kokybės kultūros modelis</i>	12
2 paveikslas. <i>Pagrindiniai kokybės kultūros vertinamieji aspektai teoriniu požiūriu</i>	18
3 paveikslas. <i>Multidimensinis ir integruotas ne pelno siekiančios organizacijos rezultatyvumo modelis</i>	24
4 paveikslas. <i>Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodikoje (OVC, 2001) nustatyti vertinimo kriterijai pagal veiklos sritis</i>	26
5 paveikslas. <i>Nacionalinėje jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodikoje (LiJOT, 2010) nustatyti vertinimo kriterijai pagal veiklos sritis</i>	27
6 paveikslas. <i>Pagrindinės JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos</i>	30
7 paveikslas. <i>Tyrimo modelis</i>	40
8 paveikslas. <i>Tyrimo eiga</i>	48
9 paveikslas. <i>Kokybės samprata JNVO</i>	54
10 paveikslas. <i>Kokybės kultūros samprata JNVO</i>	60
11 paveikslas. <i>Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO modelis</i>	92

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

NVO – (angl. *Non-Governmental Organisation; NGO*) – nevyriausybinė organizacija

JNVO – (angl. *Non-Governmental Youth Organisation*) – jaunimo nevyriausybinė organizacija

LiJOT – Lietuvos jaunimo organizacijų taryba

OVC – verslo valdymo konsultacijų ir mokymo bendrovė UAB „Organizacijų vystymo centras“

ĮVADAS

Temos aktualumas ir ištyrimo lygis. Demokratinėje, sparčiai besivystančioje visuomenėje nevyriausybinės organizacijos (toliau tekste – NVO) ir, dažniausiai, savanorišku pagrindu jų vykdoma veikla jau nėra naujovė, o NVO aktyvumas, visuomenės narių įsitraukimas ir NVO plėtra tapo vienu iš rodiklių, nusakančių valstybės pažangą. Be vieno iš pagrindinių ir dažniausiai įvardijamų NVO funkcijų – atstovavimo visuomenės interesams bei aktyvaus dalyvavimo pilietinėse veiklose – NVO gali būti vadinamos paslaugų teikimo, savitarpio pagalbos ar tarpininkaujančiomis organizacijomis, turinčiomis savo ypatumus (Pipirienė ir Sinkevičiūtė, 2010), o pats NVO sektorius dar gali būti įvardijamas kaip „trečiasis sektorius“ (Šilinskytė, 2013).

Šiose nevyriausybinėse, ne pelno siekiančiose organizacijose vyraujantis kokybės suvokimas suponuoja organizacijos siekius patobulinti visos organizacijos veiklą, o ne tik jos dalį (Al-Tabbaa, Gadd, Ankrah, 2013; Hudson 2002). Dėl šios priežasties kokybės kultūros kūrimas ir vystymas, dėl kurio svarbos mokslininkai vieningai sutaria, itin svarbus tampa ir NVO sektoriuje. Atkreiptinas dėmesys, kad mokslinių tyrimų fragmentiškumas lemia nuolatinę diskusiją dėl kokybės kultūros sampratos ir turinio (Cronemyr, Bäckström & Rönnbäck, 2017), o mokslinių tyrimų trūkumas, apskritai, NVO sektoriuje lemia tai, kad jame nėra apibrėžtos kokybės kultūros sampratos ir nėra nustatyta kokybės kultūros įtaka veiklos rezultatyvumui. Todėl tik viešajame sektoriuje atliktų ir toliau vystomų mokslinių tyrimų rezultatai gali būti pagrindu kokybės kultūros tyrimams NVO.

Lygiagrečiai sparčiam NVO sektoriaus vystymuisi ir stiprėjančiai jo įtakai, itin svarbūs tampa ir veiklos rezultatyvumo tyrimai bei jų rezultatų panaudojimas ne tik pačios organizacijos įsivertinimui ir tobulėjimo kryptims nustatyti, tačiau ir organizacijos veikla suinteresuotų šalių informavimui (Sowa, Selden & Sandfort, 2004; Šilinskytė, 2013). Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia įvairių NVO veiklos rezultatyvumo vertinimo modelių. Taip pat ir Lietuvoje siekiant sudaryti palankią aplinką NVO plėtrai yra sukurta metodinių priemonių, skirtų identifikuoti NVO veiklos rezultatyvumo lygį. Pažymėtina, kad dažniausiai metodinės priemonės rengiamos užsakovų pavedimu arba praktiku, vienaip ar kitaip susijusių su NVO sektoriumi, tačiau be mokslinių tyrimų rezultatų pagrindo (Lecy, Schmitz & Swedlund, 2012).

Be to, siekiant kurti ir vystyti kokybės kultūrą, pasiekti aukštą veiklos rezultatyvumo lygį, ypač reikšminga tampa organizacijos vadovų iniciatyva bei jų gebėjimas priimti struktūrinius bei kitus reikiamus sprendimus (European University Association, 2008; Harvey & Stensaker, 2008; Katiliūtė ir Neverauskas, 2009). Ne išimtis ir NVO vadovo vaidmuo. **Darbo naujumas** atsiskleidžia per tai, jog nors ir įvairių vadovavimo stilių tinkamumas ar raiška NVO buvo tirta skirtingų autorių

moksliniuose darbuose, tačiau nėra atliktų mokslinių tyrimų, vertinančių jų kaitos poveikį kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui, kurie šiandieniniame kontekste yra ypač aktualūs NVO.

Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui tyrimą pasirinkta atlikti Lietuvos jaunimo nevyriausybinėse organizacijose (toliau tekste – JNVO), kurios, palyginus su kitų NVO raida Lietuvoje, apskritai, skaičiuoja kiek daugiau nei keletą dešimtmečių, ko pasekoje nėra pakankamai aptartos ir tirtos (Palaimaitė ir Radzevičienė, 2011). JNVO savo veiklos specifika yra artimos bendrajai NVO charakteristikai (pvz., atstovavimas jaunimui ir (ar) jaunimo interesams, ne pelno siekianti veikla, nepriklausomumas nuo valstybinių institucijų ir kt.), dėl to, analizuojant mokslinę literatūrą, iš dalies galima remtis NVO sektoriuje atliktais mokslinių tyrimų rezultatais ar moksliniais darbais, kuriuose buvo nagrinėjamas NVO atvejis (išskyrus kokybės kultūros sampratos analizės dalį, kurioje dėl tyrimų šia tematika NVO stygiaus, daugiausiai nagrinėjama kokybės kultūros samprata viešajame sektoriuje). Be bendrųjų JNVO veiklos funkcijų ir ypatumų panašumo NVO sektoriui, JNVO turi ir reikšmingą išskirtinumą – sparčią JNVO vadovų kaitą. Vienas svarbiausių sparčią JNVO vadovų kaitą (o kartu su ja – vadovavimo stiliaus pokyčius) lemiančių veiksnių yra išskirtinai trumpa vienasmenio valdymo organo – JNVO vadovo – kadencijos trukmė (įprastai trunkanti nuo 1 iki 2 metų), kuri JNVO nustatyta veiklą reglamentuojančiais dokumentais (pvz., įstatais). Greta nustatytos kadencijos trukmės, įprastai yra apibrėžtas ir galimas to paties asmens kadencijų skaičius iš eilės. Be to, JNVO vadovo pareigas dažnu atveju gali eiti tik jaunas žmogus, savo amžiumi patenkantis į Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu (2003) nustatytą jauno žmogaus amžiaus intervalą.

Magistro baigiamojo darbo mokslinė problema – nerasta mokslinių tyrimų, susijusių su kokybės kultūros JNVO sampratos apibrėžtimi ir tyrimuose nėra atskleista, kaip kokybės kultūra daro įtaką veiklos rezultatyvumui ir kaip vadovavimo stilių kaita veikia tiek kokybės kultūrą, tiek veiklos rezultatyvumą JNVO.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – išsiaiškinti, kaip vadovavimo stilių kaita veikia kokybės kultūrą ir veiklos rezultatyvumą JNVO.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Apibrėžus kokybės kultūros sampratą, nustatyti pagrindinius kokybės kultūros vertinamuosius aspektus;

2. Aptarus NVO veiklos charakteristiką bei atlikus mokslinėje literatūroje nagrinėjamų ir praktikoje naudojamų NVO ir JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo metodikų analizę, nustatyti pagrindines veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijas JNVO;

3. Remiantis mokslinės literatūros analizės rezultatais, išskirti šiuolaikinius vadovavimo stilių tipus, jų vertinimo kriterijus ir aptarti vadovavimo NVO ypatumus;

4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, nustatyti vadovavimo stilių kaitos poveikį kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO bei pateikti modelį;

5. Nustačius vadovavimo kaitos poveikį kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO, pateikti išvadas ir pasiūlymus JNVO bei suinteresuotoms šalims dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio valdymo.

Magistro baigiamojo darbo suformuotam tikslui pasiekti, pasirinkti **mokslinės literatūros analizės, individualaus, pusiau struktūruoto interviu, tikslinės grupės diskusijos, kokybinės turinio analizės** metodai.

Magistro baigiamojo darbo struktūrą sudaro įvadas; magistro baigiamojo darbo teorinė dalis, kurioje aptariama kokybės kultūros samprata, nevyriausybinių organizacijų veikla ir rezultatyvumas ir vadovavimo samprata; vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO tyrimo metodika; tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas; išvados ir pasiūlymai; literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir priedai.

Reikšminiai žodžiai: jaunimo nevyriausybė, organizacija, kokybės kultūra, veiklos rezultatyvumas, vadovavimo stilių kaita.

1. KOKYBĖS KULTŪROS SAMPRATA

Siekis patobulinti organizacijos procesus yra priežastis, dėl kurios organizacijoje kuriama kokybės kultūra, valingai pasirenkant tam tikras vertybes, praktikas bei priemones (Cronemyr *et al.*, 2017; Nilsson, Antoni & Dahlgaard, 2005). Mokslininkai vieningai sutaria dėl kokybės kultūros kūrimo ir vystymo organizacijose siekiant kokybės, tačiau dėl jų atliekamų fragmentiškų tyrimų skirtinguose veiklos sektoriuose veikiančiose organizacijose kyla diskusijų dėl kokybės kultūros apibrėžties ir ją sudarančių elementų. Organizacijų ypatybės, specifiškumas ir unikalumas nulemia skirtingas kokybės kultūros sampratos interpretacijas (Harvey & Stensaker, 2008).

Mokslinėje literatūroje kokybės kultūra plačiai nagrinėjama viešajame sektoriuje veikiančiose organizacijose, ypač – aukštosiose mokyklose. 1 lentelėje pateikti skirtingų autorių, daugiausiai tyrusių kokybės kultūrą aukštajame moksle, darbuose sutikti kokybės kultūros apibrėžimai.

1 lentelė. *Kokybės kultūros samprata aukštajame moksle*

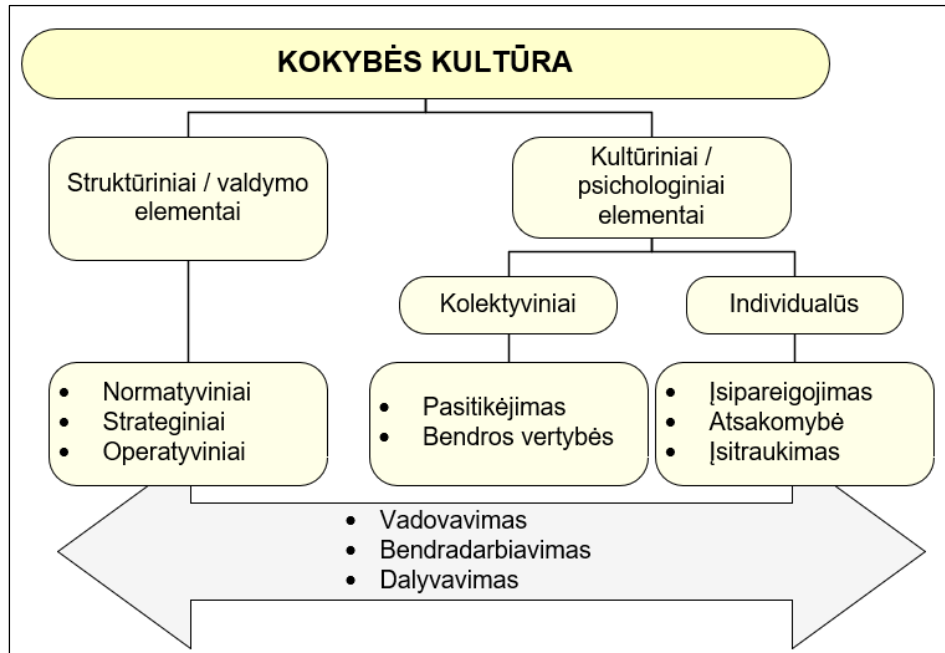
Kokybės kultūros apibrėžimai	Autoriai
„Kokybės kultūra – organizacinė kultūra, kuria siekiama nuolat gerinti kokybę ir kuriai būdingi du skirtingi elementai: a) kultūrinis / psichologinis elementas – bendros vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai ir įsipareigojimas kokybei; b) struktūrinis / valdymo elementas – apibrėžti procesai, kuriais gerinama kokybė ir siekiama kontroliuoti individualias pastangas“	European University Association, 2006; Hildesheim & Sonntag, 2020
„Kokybės kultūra – neatskiriama organizacijos kultūros dalis apibrėžiama remiantis dominuojančiomis kokybės idėjomis, vertybėmis ir koncepcijomis, organizacijos personalo kokybės samprata ir kokybės vadybos srityje egzistuojančiomis normomis“	Valiuškevičiūtė ir Žiogevičiūtė, 2006
„Kokybės kultūra – bendras organizacijos požiūris, sutelkiantį dėmesį į kokybę ir jos siekimą visais veiklos aspektais“	Ali & Musah, 2012
„Kokybės kultūra – organizacinė kultūra, kuriai būdingi tiek kultūriniai ir (arba) psichologiniai, tiek struktūriniai / vadybiniai elementai“	Ntim, 2014
„Kokybės kultūra – specifiška organizacinės kultūros rūšis, kuri apima bendras vertybes ir įsipareigojimą siekti kokybės“	Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen & Dolmans, 2017

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Ali & Musah, 2012; Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen & Dolmans, 2017; European University Association, 2006; Hildesheim & Sonntag, 2020; Ntim, 2014; Valiuškevičiūtė ir Žiogevičiūtė, 2006.

Remiantis 1 lentelėje pateiktais skirtingais kokybės kultūros apibrėžimais, išvelgiamas kokybės kultūros kaip organizacinės kultūros dalies, apimančios ir kokybės siekimą, suvokimas. Be to, kokybės kultūrai svarbus ir visuotinis organizacijos narių požiūris, vieningos vertybės ir organizacijos narių įsipareigojimas. Pažymėtinas išskirtinis dėmesys kultūriniais / psichologiniams elementams *European University Association* (2006) pateiktame kokybės kultūros apibrėžime. Pastariesiems elementams pasigendama dėmesio tradicinėse kokybės vystymo ir užtikrinimo metodikose, įprastai atsiribojančiose nuo šių elementų jas įgyvendinant (Hildesheim & Sonntag, 2020).

Įvertinus kokybės kultūros apibrėžimų kompleksiskumą ir visapusiškumą, kokybės kultūros modelis konceptualizuojamas daugiausiai remiantis autorių Hildesheim & Sonntag (2020) tyrimų rezultatais (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas. *Kokybės kultūros modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis European University Association, 2006; Hildesheim & Sonntag, 2020.

1 paveiksle pateiktame kokybės kultūros modelyje išskiriamos dvi pagrindinės elementų grupės: *struktūriniai / valdymo* ir *kultūriniai / psichologiniai*. Kiti autoriai *struktūrinius / valdymo* elementus dar vadina „kietaisiais“, o *kultūrinius / psichologinius* – „minkštaisiais“, darančiais įtaką „kietiesiems“, t. y. kokybės vadybai organizacijoje, organizacijos procesams ar pan. (Bendermacher *et al.*, 2017).

Struktūrinius / valdymo elementus žymi normatyviniai (kokybės tikslai, organizacijos misijoje apibrėžtos veiklos kryptys), strateginiai (atsakomybių pasiskirstymas organizacijoje siekiant kokybės), operatyviniai (kokybės užtikrinimo sistemos ir priemonės, pvz., kokybei įvertinti) kokybės užtikrinimo aspektai (Hildesheim & Sonntag, 2020).

Kultūriniai / psichologiniai elementai išskiriami į dvi siauresnes – kolektyvinių ir individualių elementų – dimensijas (Hildesheim & Sonntag, 2020):

- Kolektyvinius kultūrinius / psichologinius elementus sudaro pasitikėjimo aspektas, kuris yra itin svarbi sąlyga skatinanti organizacijos narių pastangas siekti kokybės ir bendrų, organizacijos narius jungiančių, vertybių aspektas (Ehlers, 2009). Kaip pagrindines kokybės kultūros vertybes

autoriai Cronemyr *et al.* (2017) išskyrė orientaciją į klientą, orientaciją į procesą, vadovų įsipareigojimą (įskaitant proaktyvumą), dalyvavimą ir bendradarbiavimą, nuolatinį tobulėjimą, faktais pagrįstų sprendimų priėmimą.

- Individualius kultūrinius / psichologinius elementus sudaro individualaus organizacijos nario įsipareigojimo siekti kokybės ir nuolatinio jos tobulinimo (Yorke, 2000), individualaus atsakomybės prisiėmimo bei įsitraukimo į organizacijos veiklas, siekiant kokybės, jos gerinimo (Ali & Musah, 2012) aspektai.

Modelyje *struktūrinius / valdymo ir kultūrinius / psichologinius* elementus organizacijoje jungia vadovavimo, įsitraukimo ir dalyvavimo aspektai – pažymėtina, jog jie turi būti užtikrinami siekiant organizacijoje sėkmingai kurti ir vystyti kokybės kultūrą „iš apačios – į viršų“, t. y. nuo operatyvinio iki vadovų lygmens (Ehlers, 2009; Hildesheim & Sonntag, 2020). Neatmestina ir balanso išlaikymo svarba, t. y. požiūrių „iš viršaus – į apačią“ ir „iš apačios – į viršų“ suderinamumas (Bendermacher *et al.*, 2017; Ehlers, 2009; European University Association, 2006). Dėl šios priežasties atkreiptinas dėmesys į vadovavimo vaidmens reikšmingumą kokybės kultūros kūrimo ir vystymo organizacijoje procese. Mokslinėje literatūroje diskutuojamas jo dvilypiškumas: kokybės kultūra negali būti įgyvendinama tik „iš viršaus – į apačią“, nes jos kūrimui bei vystymui svarbus visuotinis organizacijos narių įsitraukimas, tačiau sutinkama su tuo, kad pradiniuose kokybės kultūros kūrimo etapuose reikalinga stipri organizacijos vadovų iniciatyva ir lyderystė (European University Association, 2008; Katiliūtė ir Neverauskas, 2009). Greta to, išskiriama reikiamybė vadovams priimti tam tikrus struktūrinius ar valdymo sprendimus, kurie paskatintų kokybės kultūros plėtrą ar bendrą organizacijos vertybių įsisavinimą (Harvey & Stensaker, 2008).

Remdamiesi įvardintais kokybės kultūros elementais bei kitais literatūros apžvalgos ar mokslinių tyrimų rezultatais, įvairūs autoriai suformavo įvairių instrumentų ir (ar) vertinamųjų kriterijų rinkinių, kurių pagrindu gali būti apibrėžiama kokybės kultūra organizacijoje. Mokslinėje literatūroje buvo sutikti šie: *Kokybės kultūros klausimynas* (Hildesheim & Sonntag, 2020), *Aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijos ir kriterijai* (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010), *Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausa* (Johnson, 2000).

Kokybės kultūros klausimyną (angl. *Quality Culture Inventory*; QCI) sudaro du klausimynai, suformuoti remiantis 1 paveiksle pateiktu kokybės kultūros modelio pagrindais: *struktūrinis-formalusis*, skirtas identifikuoti normatyvinių, strateginių bei operatyvinių kokybės užtikrinimo elementų raišką organizacijoje, o *organizacinis-psichologinis* klausimynas – kolektyvinius, individualius ir visuotinius kokybės kultūros elementus (Hildesheim & Sonntag,

2020). Pagrindinis šių klausimynų skirtumas yra tas, jog *struktūrinis-formalusis* klausimynas yra skirtas struktūruotiems interviu su kokybės ekspertais, kurie gali argumentuotai įvertinti esamus kokybės užtikrinimo elementus organizacijoje, o *organizacinis-psichologinis* klausimynas, sudarytas iš šešiabalėje Likerto skalėje vertinamųjų teiginių, skirtas visiems organizacijos darbuotojams (Hildesheim & Sonntag, 2020). Abiejuose klausimynuose vertinamieji teiginiai ir klausimai buvo adaptuoti kokybės kultūros vertinimui aukštojo mokslo institucijoje, remiantis autorių Brodbeck, Anderson & West (2000), Heinitiz & Rowold (2007), Jackson (2004), Staufenbiel & Hartz (2000), Zeitz *et al.* (1997) moksliniuose tyrimuose naudotomis subskalėmis arba sukurti pačių autorių – Hildesheim & Sonntag (2020). 2 lentelėje pateikti klausimynų vertinamieji aspektai ir vertinamųjų teiginių pavyzdžiai.

2 lentelė. *Vertinamieji aspektai Kokybės kultūros klausimyne ir klausimų bei teiginių pavyzdžiai*

STRUKTŪRINIS-FORMALUSIS KLAUSIMYNAS		
Vertinamieji aspektai		Struktūruoto interviu klausimų pavyzdžiai
Normatyviniai kokybės užtikrinimo elementai		<i>Ar organizacija yra išsikėlusį kokybės tikslus?</i>
Strateginiai kokybės užtikrinimo elementai		<i>Ar organizacijoje yra išskirta speciali pareigybė ir (ar) skyrius, kurio vienintelė funkcija yra kokybės užtikrinimas organizacijoje?</i>
Operatyviniai kokybės užtikrinimo elementai		<i>Ar organizacija, siekdama kokybės užtikrinimo priemonių veiksmingumo, taiko kokybės kontrolės sistemas (pvz., grįžtamojo ryšio ciklus)?</i>
ORGANIZACINIS-PSICHOLOGINIS KLAUSIMYNAS		
Dimensija	Vertinamieji aspektai	Vertinamųjų teiginių pavyzdžiai
Kolektyvinė	Vadovavimas	<i>Man svarbu tinkamas darbo rezultatų įvertinimas.</i>
	Bendravimas	<i>Mūsų skyriuje yra atvirai aptariamoms idėjom, kaip pagerinti kokybę.</i>
	Dalyvavimas	<i>Aš nuolat seku naujienas apie pokyčius mūsų organizacijoje.</i>
	Bendros vertybės	<i>Kokybės vertybės yra įgyvendinamos praktiškai.</i>
	Pasitikėjimas	<i>Aš pilnai pasitikiu darbuotojų gebėjimais.</i>
Individuali	Įsipareigojimas	<i>Džiaugiuosi savo darbu prisidedamas (-a) prie organizacijos produktų kokybės; Didžiausią pasitenkinimą darbe man teikia kokybiškas darbo rezultatas; Man svarbu, kad mano organizacija ir toliau daug dėmesio skirtų kokybei.</i>
	Atsakomybė	<i>Manau, kad kokybė yra svarbiausias mano darbo aspektas; Aš prisiimu asmeninę atsakomybę už savo darbo kokybę; Kiekvieno asmens vaidmuo yra svarbus gerinant mano organizacijos produktų kokybę; Aš jaučiu, kad esu atsakingas (-a) už savo organizacijos produktų kokybę.</i>
	Įsitraukimas	<i>Aš nuolat imuosi veiksmų siekdamas (-a) pagerinti savo darbo kokybę; Net ir negaunant jokie įvertinimo, aš neprieštarauju sugaišti daugiau laiko užduoties atlikimui, jeigu tai pagerins kokybę; Esu pasirėngęs (-usi) idėti papildomų pastangų tam, kad įvykdyčiau organizacijos kokybės tikslus; Kokybė yra svarbiausias tikslas mano darbe.</i>
Visuotinė	Visapusiškas organizacijos kokybės kultūros suvokimas	<i>Mūsų organizacijai būdingas aukštas kokybės suvokimo lygis.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Brodbeck, Anderson & West (2000); Heinitiz & Rowold (2007); Hildesheim & Sonntag (2020); Jackson (2004); Staufenbiel & Hartz (2000); Zeitz *et al.* (1997).

Aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijos ir kriterijai (Adomavičienė ir Pukelytė, 2010) apima 8 dimensijas ir 33 kriterijus, išskirtus remiantis skirtingomis kokybės kultūros koncepcijomis aukštojo mokslo institucijose. Kokybės kultūros dimensijos ir jų kriterijų, kurių pagrindu gali būti vertinama kokybės kultūra institucijoje, apibendrinimas yra pateiktas 3 lentelėje, o pilnas kriterijų rinkinys – 1 priede.

3 lentelė. *Aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijos ir kriterijų apibendrinimas*

DIMENSIJOS	KRITERIJŲ APIBENDRINIMAS
1. Žmogiškųjų išteklių valdymas	<i>Dėmesys potencialių darbuotojų gabumų ugdymui, skatinimas už naujai įgytas kompetencijas, mokymų, susijusių su kokybe, skatinimas, investicijos į darbuotojus.</i>
2. Vadovavimas	<i>Vadovų atvirumas pokyčiams, darbuotojų skatinimas siekti daugiau, teikti siūlymus ar inicijuoti pokyčius, vadovo teikiama pagalba darbuotojams, siekiantiems plėtoti specifinius įgūdžius, vadovo laikymasis organizacijos vizijos ir strateginio plano.</i>
3. Kokybės įgyvendinimas	<i>Socialinių dalininkų dalyvavimas kokybės įgyvendinimo procesuose ir kokybės užtikrinimo sistema.</i>
4. Požiūris į kaitą organizacijoje	<i>Aukštojo mokslo institucijos gebėjimas greitai ir lanksčiai atliepti socialinių dalininkų poreikius, pokyčių vykdymas, darbuotojų skatinimas daryti pokyčius, kurie leistų pagerinti aukštosios mokyklos programas, paslaugas bei procesus, bendradarbiavimas tiek aukštosios mokyklos viduje, tiek išorėje.</i>
5. Institucijos kokybės vertinimas	<i>Aukštosios mokyklos kokybės vertinimo periodiškumas, kiekybinių ir kokybinių duomenų rinkimas, jų sisteminimas, panaudojamumas siekiant patobulinti procesus, išorinio ir vidinio aukštosios mokyklos kokybės vertinimo įgyvendinamumas.</i>
6. Orientavimasis į vartotoją	<i>Vartotojų pasitenkinimo kokybe vertinimo periodiškumas, formalumas.</i>
7. Sprendimų priėmimas	<i>Darbuotojų įgalinimas ir įtraukimas į sprendimų, susijusių su kokybe, priėmimą, sprendimų priėmimas, grindžiamas vizija, misija, strategija bei kokybiniu ir kiekybiniu būdais gauta informacija.</i>
8. Strateginis planavimas	<i>Kokybės kūrimo ir plėtojimo numatymas strategijoje, strateginis kokybės planavimas, grindžiamas aukštosios mokyklos misija ir vizija bei visų suinteresuotųjų šalių įtraukimu.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Adomavičiene ir Pukelyte (2010).

Kitas kokybės kultūros vertinimo instrumentas – **Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausa** (angl. *The Quality Culture and Organizational Climate Survey*; QCOCS) (Johnson, 2000). Šią apklausą sudaro ne tik klausimai, susiję su kokybės kultūros, bet ir su organizacinio klimato vertinimu, tačiau šio darbo kontekste toliau pateikiama ir nagrinėjama tik su kokybės kultūra susijusių vertinamųjų aspektų dalis. Kokybės kultūros dalies klausimynas sudarytas remiantis Prezidento kokybės apdovanojimo (angl. *President's Quality Award*) ir Malcolm Baldrige Nacionalinio kokybės apdovanojimo (angl. *Malcolm Baldrige National Quality Award*) kriterijais (Johnson, 2000). Kokybės kultūros vertinimas, remiantis šiuo klausimynu, yra paremtas visų organizacijos darbuotojų subjektyviu kokybės gerinimo, kokybės vadybos principų taikymo vertinimu (Johnson, 2000). Kriterijai ir vertinamųjų teiginių pavyzdžiai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausos kriterijai ir vertinamųjų teiginių pavyzdžiai

KRITERIJAI	VERTINAMŲJŲ TEIGINIŲ PAVYZDŽIAI
1. Aukščiausioji vadovybė	<i>Aukščiausioji vadovybė rodo savo išpareigojimą siekti geresnės kokybės.</i>
2. Strateginis kokybės planavimas	<i>Darbuotojų dalyvavimas organizacijos strateginio plano rengimo metu yra svarbus.</i>
3. Dėmesys klientams	<i>Klientams teikiamų paslaugų kokybė yra vertinama formaliai.</i>
4. Mokymas apie kokybę	<i>Mano organizacijoje egzistuoja darbuotojų poreikiais pagrįsta su kokybe susijusių mokymų strategija.</i>
5. Pripažinimas	<i>Vadovai vertina tiesiogiai su kokybės gerinimu susijusių veiklą.</i>
6. Įgalinimas ir dalyvavimas	<i>Organizacijoje imamas atitinkamų veiksmų, siekiant įgalinti darbuotojus patiems priimti su darbu susijusius sprendimus.</i>
7. Komandinis kokybės gerinimas	<i>Darbuotojai įsitraukia į kokybės gerinimo komandas.</i>
8. Matavimai ir analizė	<i>Vidinių procesų duomenys yra naudojami siekiant patobulinti atliekamus darbus.</i>
9. Kokybės užtikrinimas	<i>Kokybės užtikrinimo sistemos yra nuolat vertinamos ir tobulinamos.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Johnson (2000).

Siekiant nustatyti pagrindinius kokybės kultūros vertinimo aspektus, remiantis skirtingų autorių moksliniais darbais, 5 lentelėje pateiktas *Kokybės kultūros klausimyno* vertinamųjų aspektų (Hildesheim & Sonntag, 2020), autorių Adomavičiūtės ir Pukelytės (2010) išskirtų *aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijų* ir *Kokybės kultūros kriterijų* iš *Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausos* (Johnson, 2000) palyginimas.

5 lentelė. Kokybės kultūros vertinamųjų aspektų palyginimas

Kokybės kultūros klausimynas (Hildesheim & Sonntag, 2020)	Aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijos (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010)	Kokybės kultūros kriterijai iš Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausos (Johnson, 2000)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Normatyviniai kokybės užtikrinimo elementai; 2. Strateginiai kokybės užtikrinimo elementai; 3. Operatyviniai kokybės užtikrinimo elementai; 4. Vadovavimas; 5. Bendravimas; 6. Dalyvavimas; 7. Bendros vertybės; 8. Pasitikėjimas; 9. Išpareigojimas; 10. Atsakomybė; 11. Įsitraukimas; 12. Visapusiškas organizacijos kokybės kultūros suvokimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Žmogiškųjų išteklių valdymas; 2. Vadovavimas; 3. Kokybės įgyvendinimas; 4. Požiūris į kaitą organizacijoje; 5. Institucijos kokybės vertinimas; 6. Orientavimasis į vartotoją; 7. Sprendimų priėmimas; 8. Strateginis planavimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aukščiausioji vadovybė; 2. Strateginis kokybės planavimas; 3. Dėmesys klientams; 4. Mokymas apie kokybę; 5. Pripažinimas; 6. Įgalinimas ir dalyvavimas; 7. Komandinis kokybės gerinimas; 8. Matavimai ir analizė; 9. Kokybės užtikrinimas.

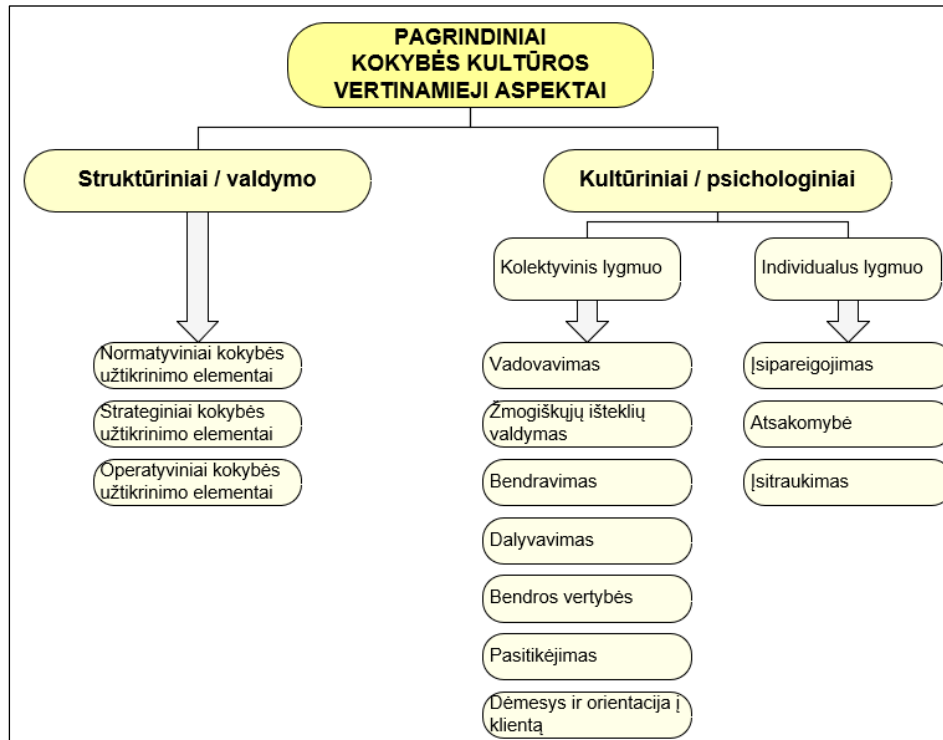
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Hildesheim & Sonntag, 2020; Johnson, 2000.

Remiantis 5 lentelėje pateiktu kokybės kultūros vertinimo aspektų palyginimu, pastebima, jog tyrimo instrumentuose arba dimensijų rinkiniuose kai kuriuos išskiriamus aspektus savo esme galima suklasifikuoti į *struktūrinių / valdymo* ir *kultūrinių / psichologinių* aspektų grupes, remiantis 1 paveiksle pateiktu kokybės kultūros modeliu. Be to, taip pat pastebima, jog dalis vertinamųjų aspektų gali būti konsoliduojami.

Pavyzdžiui, iš 1 paveiksle pateikto kokybės kultūros modelio žinoma, jog *struktūrinei / valdymo* kokybės kultūros elementų grupei priskiriami normatyviniai, strateginiai ir operatyviniai kokybės užtikrinimo elementai, kurie kaip vertinamieji aspektai atsispindi ir *Kokybės kultūros klausimyne* (Hildesheim & Sonntag, 2020). Remiantis kitų autorių darbais, normatyviai kokybės užtikrinimo elementai apima ir strateginį kokybės planavimo aspektą (Johnson, 2000), strateginiai – strateginį planavimą (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010), operatyviniai – kokybės įgyvendinimą (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010) bei kokybės užtikrinimą (Johnson, 2010). Be to, identifikuoti aspektai, kuriais turėtų būti papildyta *kultūrinių / psichologinių* vertinamųjų aspektų grupė – *žmogiškųjų išteklių valdymu* (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010), kuris savo apibrėžtimi panašiu į mokymo apie kokybę aspektą (Johnson, 2000) bei *dėmesiu klientams* (Johnson, 2000), savo esme artimu *orientavimosi į vartotoją* (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010) aspektui.

Siekiant identifikuoti pagrindinius kokybės kultūros vertinamuosius aspektus teoriniu požiūriu, kurie galėtų būti naudojami kaip pagrindas NVO kokybės kultūros sampratai nustatyti ir kokybės kultūrai vertinti, skirtingų autorių pateikti vertinamieji aspektai buvo apibendrinti ir grafiškai atvaizduoti 2 paveiksle.

2 paveikslas. Pagrindiniai kokybės kultūros vertinamieji aspektai teoriniu požiūriu



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Apibendrinant skirtingų autorių mokslinius darbus, galima teigti, kad kokybės kultūros sampratą teoriniu požiūriu sudaro *struktūrinių / valdymo* (normatyvinių, strateginių, operatyvinių) ir *kultūrinių / psichologinių* (individualaus įsipareigojimo, atsakomybės, įsitraukimo ir kolektyvinio pasitikėjimo, bendrų vertybių) elementų, sąveikaujančių tarpusavyje, visuma. Jų sąveiką remiančių vadovavimo, bendravimo ir dalyvavimo aspektų užtikrinimas organizacijoje yra itin svarbus sėkmingam kokybės kultūros kūrimui ir vystymui. Atlikus kokybės kultūros vertinimo aspektų, sutiktų mokslinėje literatūroje, analizę, nustatyta, kad vertinamieji aspektai taip pat glaudžiai susiję su *struktūriniais / valdymo* bei *kultūriniais / psichologiniais* kokybės kultūros elementais.

Tarpinės išvalgos. Atkreiptinas dėmesys, kad tiek kokybės kultūros sampratos apibrėžti, tiek kokybės kultūros vertinamuosius aspektus lemia skirtingi organizacijų kontekstai. Šiuo atveju – kokybės kultūros samprata buvo autorių plačiai nagrinėjama aukštojo mokslo institucijose. *Kokybės kultūros klausimynas* (Hildesheim & Sonntag, 2020) bei autorių Adomavičiūtės ir Pukelytės (2010) sudarytas *aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijų ir kriterijų* rinkinys taip pat paremtas aukštojo mokslo institucijų pavyzdžiu, o *Kokybės kultūros ir organizacinio klimato apklausa* (Johnson, 2000) – viešųjų paslaugų agentūrų pavyzdžiu. Nors ir pastebima, kad autoriai, nagrinėdami kokybės kultūros sampratą ar formuodami kokybės kultūros vertinimo modelį, remiasi

kitų autorių atliktų mokslinių tyrimų rezultatais ar išvalgomis, tačiau jas adaptuoja ir (ar) aptaria su atitinkamais ekspertais, galinčiais patikrinti siūlomos sampratos ar vertinimo modelio tinkamumą specifiniame sektoriuje ar organizacijoje (Hildesheim & Sonntag, 2020). Atsižvelgiant į tai, suformuotas teorinis pagrindas turės būti adaptuojamas, siekiant praktinio jo pritaikymo konkrečiame sektoriuje (šio darbo kontekste – NVO).

2. NEVYRIAUSYBINIŲ ORGANIZACIJŲ VEIKLA IR REZULTATYVUMAS

2.1 Nevyriausybinių organizacijų veiklos charakteristika

Mokslinėje literatūroje sutinkami įvairūs NVO sektoriuje veikiančių organizacijų apibūdinimai – be „nevyriausybinių organizacijų“ sąvokos moksliniuose darbuose naudojamos taip pat šios: „ne pelno siekiančios organizacijos“, „visuomeninės organizacijos“, „socialiniai judėjimai“ (Lecy *et al.*, 2012). Tačiau iš esmės daugelyje apibūdinimų jau yra užkoduoti pagrindiniai NVO bruožai – nepriklausomumas nuo valstybinių institucijų ir ne pelno siekimas (Žalimienė ir Rimšaitė, 2007).

Požiūris į NVO veiklą bei funkcijas yra dvejopas: 1) NVO – kaip paslaugas teikiančios organizacijos ir 2) NVO – kaip visuomenės interesams atstovaujančios ir darančios jai įtaką organizacijos (Šilinskytė, 2013).

NVO, kaip paslaugas teikiančios organizacijos, atveju pažymėtina, jog NVO teikiamų paslaugų spektras gali būti įvairus, priklausomai nuo jos veiklos srities, pvz., gali teikti su švietimu, sveikatos apsauga, žmogaus teisėmis, politikos analize ar kitomis sritimis susijusias paslaugas (Banks & Hulme, 2012). Pastebėtini NVO kaip paslaugos teikėjos pranašumai, lyginant su valstybinėmis organizacijomis – NVO yra linkusios diegti inovacijas, lanksčiai reaguoti į dinamiškai besikeičiančias aplinkybes, priimti ir vykdyti naujas programas, glaudžiai bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis (Banks & Hulme, 2012).

Aptariant NVO kaip visuomenės interesams atstovaujančios ir darančios jai įtaką organizacijos veiklą, paminėtina, jog nepriklausomoms NVO, veikiančioms „trečiajame sektoriuje“, dažnai priskiriama tarpininkavimo tarp visuomenės (ar jos dalies) ir valstybės, valdžios institucijų funkcijos (Jakutytė, 2012; Stasiukynas, 2014). Šiuo atveju NVO tikslas yra pasiekti palankiausių sprendimų savo atstovaujamos visuomenės atžvilgiu.

Lietuvoje NVO samprata teisiniu požiūriu (o su ja – ir charakteristika) vystėsi per pastaruosius tris dešimtmečius, tai siejant su nevyriausybinių sektoriaus veiklą reglamentuojančių teisės aktų raida. Pirminės ne pelno organizacijų (įmonių) veiklos funkcijos Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl Ne pelno organizacijų (įmonių) įstatų pagrindinių nuostatų patvirtinimo“ (1992) buvo nustatytos kaip labdarystė, visuomenei vertinga, tačiau pelno nesiekianti veikla tam tikruose veiklos sektoriuose, pvz., kultūros ir švietimo, sveikatos apsaugos. Kitas NVO raidoje itin svarbus dokumentas buvo 2004 m. Lietuvos Respublikos Seimo priimtas Asociacijų įstatymas, kuris apibrėžė teisinės formos – asociacijos – reikalavimus bei išplėtė veiklos sampratą, išryškinant svarbiausią veiklos bruožą – sąsają su asociacijos narių veikla ar poreikiais (Lietuvos Respublikos asociacijų

įstatymas, 2004). Sparčiai vystantis Lietuvos Respublikos teisei bazei, buvo dar labiau detalizuota ir pačios nevyriausybinės organizacijos sąvoka, apibrėžiant veiklos sąlygas ir išryškinant savanoriškumą, kaip pagrindą siekiant veikti visuomenės naudai (Lietuvos Respublikos nevyriausybinių organizacijų plėtros įstatymas, 2013).

Lietuvos jaunimo nevyriausybinių organizacijų charakteristika. Apžvelgiant Lietuvos JNVO sampratą teisinėje sistemoje, paminėtinos Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymo (2003) nuostatos, kurios atskleidžia pagrindines jaunimo organizacijos charakteristikas – jauno žmogaus amžiaus intervalą, veiklos tikslą, teisinę formą ir organizacijos struktūrą (narių požiūriu). Pagrindiniu JNVO veiklą reglamentuojančiu dokumentu yra laikomi JNVO įstatai, kuriuose įprastai įvardijami organizacijos tikslai, funkcijos, uždaviniai, struktūriniai vienetai, jų galios bei kitos, su organizacijos veikla susijusios, nuostatos. Nors ir jaunimo organizacija, veikdama NVO sektoriuje, savo charakteristika yra artima bendrai NVO charakteristikai, tačiau JNVO gali būti išskirtinos dėl jose vykstančios sparčios vadovų kaitos, kuriai daro įtaką keletas pagrindinių faktorių: a) teisiniu požiūriu apibrėžta jauno žmogaus samprata; b) JNVO veiklą reglamentuojančių dokumentų nuostatuose apibrėžta išskirtinai trumpa vienasmenio valdymo organo valdymo trukmė (įprastai nuo 1 iki 2 metų) bei galimas to paties asmens kadencijų skaičius iš eilės.

Apibendrinant moksliniuose darbuose identifikuotus požiūrius ir Lietuvos NVO veiklą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas, NVO veikla charakterizuojama kaip nepriklausoma nuo valstybinių institucijų, galinti teikti visuomenei įvairias paslaugas, nesiekdama pelno bei atstovaujanti visuomenės (ar jos dalies) interesams. Nors JNVO savo veiklos specifika yra artima bendrajai NVO charakteristikai, tačiau išskirtina dėl papildomų JNVO veiklai keliamų reikalavimų, nustatytų teisės aktuose ir JNVO veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.

2.2 Nevyriausybinių ir jaunimo nevyriausybinių organizacijų veiklos rezultatyvumo vertinimas

Mokslinėje literatūroje NVO veiklos rezultatyvumo vertinimo kriterijai nagrinėjami iš skirtingų perspektyvų, dažniausiai remiantis skirtingų veiklos sričių organizacijose atliktų tyrimų rezultatais. Pažymėtina, kad sparčiai vystantis NVO sektoriui ir plečiantis jo įtakai – organizacijų veiklos rezultatyvumo tyrimai tampa itin svarbūs ne tik savianalizės ir tobulintinių sričių identifikavimo tikslais, bet ir kaip informavimo apie organizacijos veiklą formos savo atstovaujamai visuomenės daliai ar kitoms suinteresuotoms šalims (Sowa, Selden & Sandfort, 2004; Šilinskytė, 2013).

NVO veiklos rezultatyvumą lemiantys veiksniai, išskirti remiantis NVO veiklos rezultatyvumo koncepcija, yra pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. NVO veiklos rezultatyvumą lemiantys veiksniai

NVO veiklos rezultatyvumą lemiantys veiksniai	Autoriai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strateginių tikslų įgyvendinimas, remiantis savo misija ir laikantis organizacijoje apibrėžtų veiklos standartų; 2. Organizacijos projektų įvertinimas ir kiti rėmėjų, visuomenės vertinimai; 3. Organizacijos turimi ištekliai; 4. Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas organizacija, jos veikla; 5. Organizacijos kontaktai ir ryšiai, siekiant bendradarbiauti; 6. Žmogiškieji ištekliai ir jų turimos kompetencijos; 7. Patirtis ir sukauptos žinios srityje, kurioje organizacijoje vykdo veiklą; 8. Lankstumas, reaguojant į pokyčius; 9. Inovatyvumas. 	Mitchell (2013)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos atskaitingumas, apimantis strateginio plano įgyvendinimo pristatymą suinteresuotoms šalims, ataskaitų (veiklos, finansų) rengimą; 2. Organizacijos pasiekiamumas, apimantis turimus komunikacijos su suinteresuotomis šalimis kanalus (pvz., el. paštas, internetinė svetainė) bei operatyvinės veiklos monitoringo sistemas; 3. Prieinamumas elektroninėje erdvėje, apimantis duomenų, dokumentų ir kitos svarbios informacijos publikavimą internete; 4. Organizacijos sutelktumas (angl. <i>focus</i>), apimantis aiškiai apibrėžtą misiją, ja grindžiamas veiklas, strateginį planą bei tikslus; 5. Organizacijos strategija, paremta aplinkos analize, identifikuotomis galimybėmis, grėsmėmis bei tiksline auditorija; 6. Organizacijos valdybos ir vadovybės funkcijų aiškus atskyrimas; 7. Vykdomų programų tikslingumas, atsižvelgimas į suinteresuotųjų šalių poreikius; 8. Vykdomų programų valdymas, prisiimant pilną atsakomybę tiek kūrimo, tiek įgyvendinimo stadijoje; 9. Vykdomų programų vertinimas, renkant ir analizuojant grįžtamąjį ryšį. 	Liket & Maas (2015)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Liket & Maas, 2015; Mitchell, 2013.

6 lentelėje išskirti NVO veiklos rezultatyvumą lemiančių veiksnių rinkiniai parodo, kad veiklos rezultatyvumą lemia ne tik su organizacijos valdymu ar vidiniais procesais susijusios veiksniai, bet ir organizacijos turimi išoriniai ryšiai, bendradarbiavimas ar kiti veiksniai, nukreipti į išorinę aplinką. Nesant visuomenės pripažinimo, ryšių palaikymo ir bendrystės su kituose (ar tame pačiame) sektoriuose veikiančiomis organizacijomis, NVO veikla yra sunkiai įmanoma (Šilinskytė, 2013). O šių elementų ignoravimas iš dalies prieštarautų ir pačiai NVO koncepcijai.

Pažymėtina, jog dalis 6 lentelėje įvardintų NVO veiklos rezultatyvumą lemiančių veiksnių buvo išaiškinti giluminių interviu su NVO vadovais metu, remiantis prielaida, jog būtent NVO vadovai, kalbėdami NVO vardu, o ne iš kitų suinteresuotųjų šalių perspektyvos, gali pateikti reikšmingų ir pagrįstų įžvalgų (Mitchell, 2013). Atkreiptinas dėmesys, jog NVO vadovai neišskyrė vadovavimo ypatumų, kaip veiksnio, apibrėžiančio veiklos rezultatyvumą organizacijoje. Tuo tarpu kita dalis veiksnių buvo nustatyta remiantis teoriniu pagrindu ir *focus* grupės įžvalgomis, kurioje dalyvavo praktikai (vadovai, konsultantai ir kiti specialistai) (Liket & Maas, 2015). Šiame tyrime taip

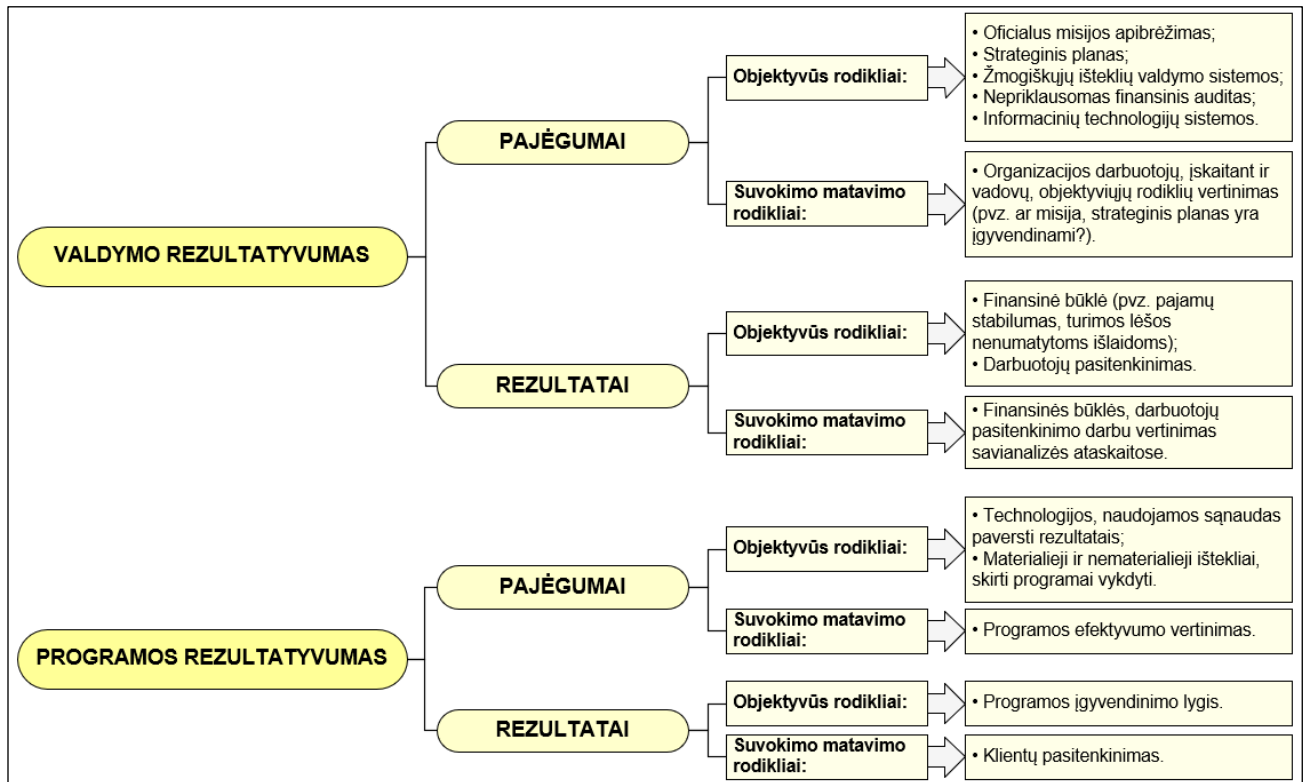
pat nebuvo identifikuotas vadovų, pateikusių įžvalgas veiklos rezultatyvumo apibrėžčiai, vadovavimo stilius (Liket & Maas, 2015).

Tarp 6 lentelėje įvardintų NVO veiklos rezultatyvumą lemiančių veiksnių, galima pastebėti kokybės kultūros elementų apraiškų – pvz., organizacijos programų ir (ar) projektų vertinimas iš dalies susijęs su operatyviniais kokybės užtikrinimo elementais, aiškus funkcijų ir atsakomybių pasiskirstymas – su strateginiais kokybės užtikrinimo elementais ir kt. Vis dėlto nei Mitchell (2013), nei Liket & Maas (2015) moksliniuose darbuose tarp nustatytų veiklos rezultatyvumą lemiančių veiksnių nebuvo tiesiogiai išskirta veiksnių, susijusių su kokybės kultūra organizacijoje. Remiantis šiomis įžvalgomis, kyla kompleksinio požiūrio poreikis, vertinant NVO veiklos rezultatyvumą.

Pažymėtina, kad nors ir plačiau nagrinėjamas privataus sektoriaus įmonių veiklos ir jos rezultatyvumo vertinimas, tačiau užsienio autoriai taip pat adaptuoja bei kuria modelius, kurie gali būti naudojami NVO veiklos rezultatyvumui vertinti, atsižvelgiant į jų veiklos specifiškumą (Ramadan & Borgonovi, 2015).

Multidimensiniame ir integruotame ne pelno siekiančios organizacijos rezultatyvumo modelyje (angl. *Model of Nonprofit Organizational Effectiveness*; MIMNOE) pažymimi organizacijos valdymo ir vykdomų programų rezultatyvumo aspektai (Sowa *et al.*, 2004), kurie yra pateikti 3 paveiksle.

3 paveikslas. Multidimensinis ir integruotas ne pelno siekiančios organizacijos rezultatyvumo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Sowa *et al.*, 2004 (cituojant iš Hall, 1999; Hasenfeld, 1983; Herman & Renz, 1998; Stone, Bigelow & Crittenden, 1999).

Šiame modelyje organizacijos valdymo ir programos rezultatyvumo dimensijos išskiriamos į dvi subdimensijas – *pajėgumų*, kurie vertinami objektyviais bei subjektyviais suvokimo matavimo rodikliais (vertinama, kokias sistemas organizacija yra įsidedusi, kokios turimos technologijos, kaip organizacija ar programa veikia ir pan.) bei *rezultatų*, kurie vertinami objektyviais bei subjektyviais suvokimo matavimo rodikliais (vertinami valdymo ir programos rezultatai) (Sowa *et al.*, 2004). Subdimensijų rodiklių išskyrimas į objektyvius ir suvokiamus matavimo rodiklius leidžia įvertinti ne tik vienos ar kitos sistemos, proceso ar priemonės turėjimą, bet ir pačių organizacijos narių organizacijos rezultatyvumo subjektyvų suvokimą.

Modelis, kurio pagrindu NVO gali atlikti savo organizacijos veiklos savianalizę ir identifikuoti tobulintinas veiklos sritis, išskirtas ir **Bendrasis vertinimo modelis** (angl. *Common Assessment Framework*; CAF), sukurtas remiantis Europos kokybės vadybos fondo (angl. *European Foundation for Quality Management*) Tobulumo modelyje nustatytais principais (Bagdonienė, Daunorienė ir Simanavičienė, 2011; Kaselis, 2008; LR vidaus reikalų ministerija, 2013). Nors ir lietuvių autorių darbuose daugiausiai atlikta tyrimų apie Bendrojo vertinimo modelio taikymą

viešajame sektoriuje veikiančiose organizacijose, tačiau vis plačiau diskutuojamos modelio taikymo kaip savanoriškos, savianalizės formos NVO galimybės (Bagdonienė ir kt., 2011; Liukinevičienė ir Čalnarė, 2011; Šilinskytė, 2013).

Bendrojo vertinimo modelio sandarą sudaro 9 kriterijai, kurie, remiantis modeliu, turi būti nagrinėjami organizacijoje (LR vidaus reikalų ministerija, 2013):

1. Lyderystė;
2. Veiklos planavimas;
3. Žmonės;
4. Partnerystė ir išteklių valdymas;
5. Procesai;
6. Į piliečius / klientus orientuoti rezultatai;
7. Darbuotojų rezultatai;
8. Socialinės atsakomybės rezultatai;
9. Pagrindinės veiklos rezultatai.

Modelyje šie kriterijai detalizuojami į 28 dalinius kriterijus, kurie atskleidžia siauresnius vertinimo aspektus ir leidžia organizacijai geriau suvokti kriterijų reikalavimus bei atitinkamai įsivertinti veiklos srityse (Kaselis, 2008; LR vidaus reikalų ministerija, 2013).

Kaip vieną iš modelio taikymo NVO pavyzdžių galima paminėti autorių Liukinevičienės ir Čalnarės (2011) atliktą tyrimą, kurio tikslas buvo „siekiant didesnio organizacijos VŠĮ „Šiaulių donoras“ veiklos efektyvumo, nustatyti bendrojo vertinimo modelio taikymo joje galimybes“ (cituojiama iš Liuknevičienė ir Čalnarė, 2011). Autorės nustatė, kad nors ir šio modelio taikymas NVO yra komplikuoatas, tačiau juo remiantis buvo identifikuota su organizacijos valdymu susijusi problematika.

Be Bendrojo vertinimo modelio, Lietuvos NVO veiklos rezultatyvumo vertinimo kontekste, paminėtina Organizacijų vystymo centro (toliau tekste – OVC) 2001 m. parengta Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika ir Lietuvos jaunimo organizacijų tarybos (toliau tekste – LiJOT) 2010 m. parengta **Nacionalinė jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika**. Remiantis ISO 9000:2015 standarte apibrėžtomis „efektyvumo“¹ ir „rezultatyvumo“² sąvokomis – kvestionuojamas įvardintų metodikų pritaikomumas veiklos efektyvumo tyrimui.

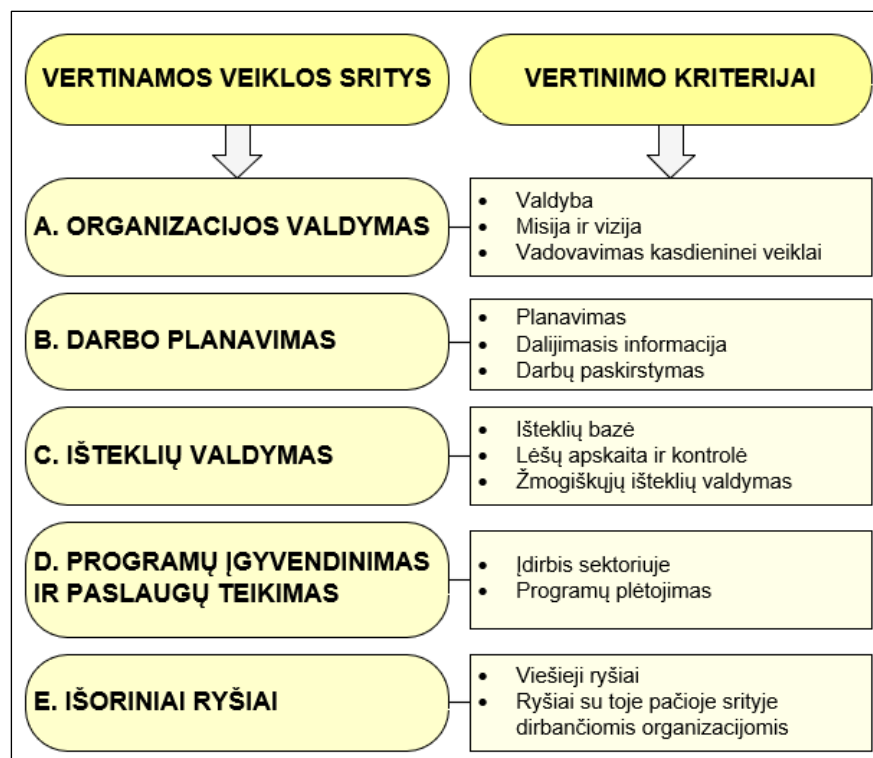
¹ „<...> 3.7.10 efektyvumas (angl. *efficiency*) – pasiekto rezultato ir panaudotų išteklių dalis <...>“ (cituojiama iš ISO 9000:2015 kokybės standarto)

² „<...> 3.7.11 rezultatyvumas (angl. *effectiveness*) – planuotos veiklos įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis <...>“ (cituojiama iš ISO 9000:2015 kokybės standarto)

Atkreiptinas dėmesys, jog toliau nagrinėjamos tyrimo metodikos savo apibrėžtimi orientuotos į organizacijos veiklos rezultatų vertinimą pagal tam tikrus nustatytus vertinimo kriterijus, todėl siekiant tikslumo ir atitikimo ISO 9000:2015 standarto pagrindinių kokybės vadybos sistemų sąvokų apibrėžtims, Lietuvos praktikoje naudojamos metodikos turėtų būti interpretuojamos kaip tinkamos priemonės NVO veiklos rezultatyvumui vertinti.

Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodikoje (OVC, 2001) NVO veiklos vertinimo kriterijai išskiriami pagal 5 veiklos rezultatyvumo vertinamąsias sritis. Vertinamosios sritys ir nustatyti kriterijai yra pateikti 4 paveiksle.

4 paveikslas. *Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodikoje (OVC, 2001) nustatyti vertinimo kriterijai pagal veiklos sritis*



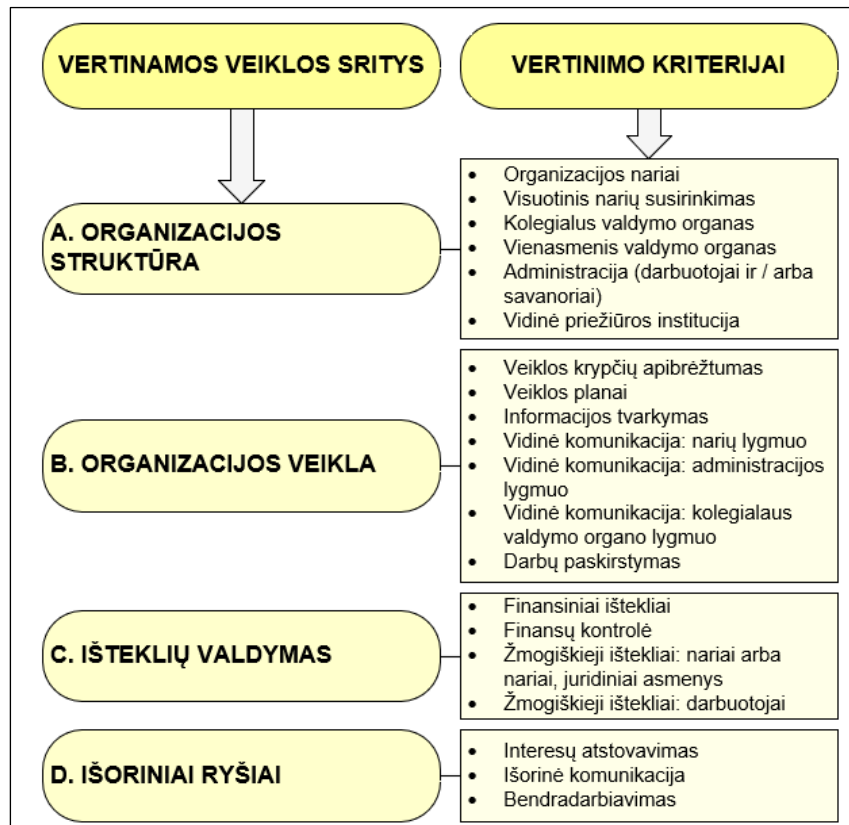
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika (OVC, 2001).

Pastebima, kad Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodikoje (OVC, 2001) numatyti veiklos vertinimo kriterijai apima skirtingas veiklas tiek *mikro*, tiek *makro* lygmenyje. Tai reiškia išvelgiamą būtinybę analizuoti ne tik su organizacijos vidumi susijusius, bet ir į išorinę aplinką nukreiptus veiksnius (Šilinskytė, 2013).

Kita NVO veiklos rezultatyvumo vertinimo priemonė Lietuvos kontekste yra adaptuota konkrečiai JNVO – **Nacionalinė jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika** (LiJOT, 2010). Ši metodika 2010 metais buvo sukurta LiJOT, remiantis ta pačia Nevyriausybinių

organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika (OVC, 2001). Nacionalinė jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika (LiJOT, 2010) yra skirta jaunimo organizacijoms stiprinti bei pateikti joms įrankį „sistemiškai bei nuosekliai vertinti savo veiklos efektyvumą ir siekti veiklos kokybės“ (cituojama iš LiJOT, 2010). Vertinamosios sritys ir nustatyti kriterijai pateikti 5 paveiksle.

5 paveikslas. Nacionalinėje jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodikoje (LiJOT, 2010) nustatyti vertinimo kriterijai pagal veiklos sritis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Nacionaline jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika (LiJOT, 2010).

Lecy *et al.* (2012) moksliniame darbe pastebėjo tam tikrą tendencingumą, kad įvairūs autoriai, kurdami nevyriausybinių, ne pelno siekiančių organizacijų veiklos ir jos rezultatyvumo vertinimo priemones, dažniau remiasi ne mokslinių tyrimų rezultatais, o įvairiomis agentūrų, dirbančių su nevyriausybinėmis organizacijomis, finansuojančių organizacijų praktikomis ar patirtimis (Ebrahim & Rangan, 2010). Taip pat pastebėta, kad siekiant tarpdiscipliniško, konceptualaus požiūrio, turėtų būti atsižvelgiama į mokslinių tyrimų, nagrinėjusių veiklos rezultatyvumo kriterijus, organizacijų rezultatus ir jų dinamiką (Lecy *et al.*, 2012).

Apibendrinus ir apjungus įvairius požiūrius sutiktus moksliniuose darbuose, 7 lentelėje išskiriamos pagrindinės nevyriausybinių / ne pelno siekiančių organizacijų veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos.

7 lentelė. Veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos ir jų apibūdinimas

DIMENSIJA	APIBŪDINIMAS
Valdymas	Vertinamas vadovavimas, žmogiškojo kapitalo vystymas, valdybos veiklos valdymas, finansų (materialiųjų išteklių) priežiūra, biudžeto planavimas ir rengimas.
Organizacijos programų įgyvendinimas	Vertinamas organizacijos programų įgyvendinimas, įskaitant ir bendrą organizacijos poveikio vertinimą.
Dalyvavimas NVO / ne pelno siekiančių organizacijų tinkluose	Vertinamas nevyriausybinių, ne pelno siekiančių organizacijų tinklų veiksmingumas, siekiant tikslinių pokyčių ar strateginių tikslų įgyvendinimo.
Legitimumas	Vertinamas teigiamos ir patikimos organizacijos, kaip partnerio, įvaizdžio formavimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lecy *et al.*, 2012; Stasiukynas, 2014; Šukvietienė, 2018.

Lecy *et al.* (2012) išskirtos NVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos apima ir kitų autorių (Sowa *et al.*, 2004, cituojant iš (Herman & Renz, 1998; Stone, Bigelow & Crittenden, 1999; Hall, 1999; Hasenfeld, 1983) darbuose nustatytas dimensijas, todėl galima teigti, kad 7 lentelėje pateiktas veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijų rinkinys teoriniu požiūriu.

Siekiant konceptualaus NVO veiklos rezultatyvumo vertinimo požiūrio, 8 lentelėje tarpusavyje palyginami teoriniai aspektai bei OVC (2001) ir LiJOT (2010) vertinimo dimensijos. To tikslas – nustatyti, ar Lietuvos NVO sektoriuje naudojamose metodikose yra numatytos pagrindinės veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos, kurios buvo nustatytos moksliniuose darbuose.

8 lentelė. Veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijų palyginimas

VEIKLOS REZULTATYVUMO VERTINIMO DIMENSIJOS		
Teoriniai aspektai	OVC (2001)	LiJOT (2010)
1) Valdymas; 2) Organizacijos programų įgyvendinimas; 3) Dalyvavimas NVO / ne pelno siekiančių organizacijų tinkluose; 4) Legitimumas.	1) Organizacijos valdymas; 2) Darbo planavimas; 3) Išteklių valdymas; 4) Programų įgyvendinimas ir paslaugų teikimas; 5) Išoriniai ryšiai.	1) Organizacijos sandara; 2) Organizacijos veikla; 3) Išteklių valdymas; 4) Išoriniai ryšiai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lecy *et al.*, 2012; LiJOT, 2010; OVC, 2001; Stasiukynas, 2014; Šukvietienė, 2018.

Iš 8 lentelėje pateikto palyginimo bei remiantis 4 ir 5 paveiksluose atvaizduotais OVC (2001) ir LiJOT (2010) metodikose nustatytais vertinimo kriterijais, daromos išvalgos:

1. Valdymo dimensijos vertinimas įtrauktas tiek į OVC (2001), tiek į LiJOT (2010) metodiką. LiJOT (2010) metodikoje tai išskiriama per dvi dimensijas – organizacijos sandaros ir organizacijos veiklos.

2. Organizacijos programų įgyvendinimo dimensijos vertinimas įtrauktas į OVC (2001) metodiką, tačiau neįtrauktas į LiJOT (2010), dėl to pastarasis turėtų būti papildytas programų įgyvendinimo vertinimo kriterijais.

3. Dalyvavimo NVO / ne pelno siekiančių organizacijų tinkluose vertinimas įtrauktas tiek į OVC (2001), tiek į LiJOT (2010) parengtas metodikas – tai atliepiama išorinių ryšių vertinimo dimensijoje.

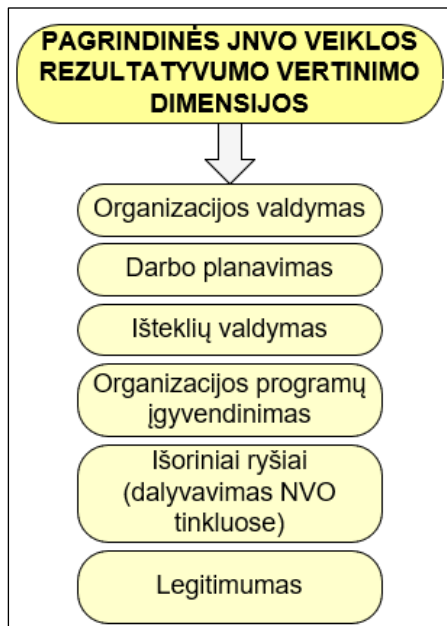
4. Legitimumo dimensijos vertinimas nėra įtrauktas nei į OVC (2001), nei LiJOT (2010) metodiką. Dėl šios priežasties jos turėtų būti papildytos NVO pavadinimo (vadinamojo *prekės ženklo*) atpažinimo, diferenciacijos veiklos srityje ir asociacijų su sėkmingomis kampanijomis ar populiariais tikslais vertinimo kriterijais (Lecy *et al.*, 2012).

5. Taip pat pastebėti skirtumai tarp OVC (2001) ir LiJOT (2010) išteklių valdymo dimensijos vertinimo kriterijų. Nors ir Nacionalinėje jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodikoje (LiJOT, 2010) išskirtas finansų kontrolės vertinimas, apimantis ir finansinių ataskaitų teikimą suinteresuotoms šalims, tačiau finansinių ataskaitų išsamumas, savalaikiškumas, išlaidų planavimo, projektinių lėšų apskaitos atskyrimo aspektai, kurie yra numatyti vertinti Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodikoje (OVC, 2001), nėra įtraukti. Pažymėtina, kad daugeliui jaunimo organizacijų turint asociacijos teisinę formą ir vadovaujantis Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymo (2004) 8 straipsnio 5 dalimi, organizacija turi parengti išsamias, tikslias finansines ataskaitas, teisingai atskleidžiančias finansinę organizacijos būklę, kurios turi būti patvirtinamos visuotinio narių susirinkimo per 4 mėnesius nuo finansinių metų pabaigos.

6. Kitos Nevyriausybinių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodikoje (OVC, 2001) apibrėžtos vertinamos veiklos sritys, pvz., darbo planavimo, yra apimamos vertinti ir Nacionalinėje jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodikoje (LiJOT, 2010). Kai kurios iš jų – platesne apimtimi, atsižvelgiant į jaunimo organizacijų veiklos specifiką.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros, Lietuvoje naudojamų NVO ir JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo metodikų analize bei išvalgomis po vertinamų aspektų palyginimo, 6 paveiksle pateiktos pagrindinės JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos.

6 paveikslas. *Pagrindinės JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos*



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lecy *et al.*, 2012; LiJOT (2010); OVC (2001); Stasiukynas, 2014; Šukvietienė, 2018;.

Remiantis 6 paveikslu, pastebėta, kad LiJOT (2010) metodika, kurią Lietuvoje JNVO naudoja siekiant įvertinti veiklos rezultatyvumą, neapima visų JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijų, kurios išskiriamos prigimtinėje OVC (2001) metodikoje bei mokslinėje literatūroje. Tad siekiant kompleksinio ir visapusiško JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo, JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijos turi būti papildytos šiomis – darbo planavimo, organizacijos programų įgyvendinimo bei legitimumo – dimensijomis.

3. VADOVAVIMO SAMPRATA

3.1 Vadovavimo stiliai ir jų vertinimas

Vadovavimo samprata, vadovavimo stiliaus formavimasis ir kiti su vadovavimo ypatumais susiję klausimai yra plačiai nagrinėjami įvairių sričių mokslininkų iš skirtingų perspektyvų. Dėl šios priežasties literatūroje sutinkama daug ir skirtingų vadovavimo sąvokos apibrėžimų (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Vadovavimo sąvokos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autoriai
„Vadovavimas – tai vadovo veikla organizacijoje, panaudojant turimas žinias ir įgūdžius, gebėjimas suburti bendraminčius, darbuotojus į vieną darnų organizacijos kolektyvą, siekiant organizacijos tikslų, kartu tenkinant ir pačių darbuotojų poreikius. Tai nuolatinis tiek savęs, tiek kitų ugdymas, siekiant tobulėti patiems ir skatinti tobulėti organizacijos darbuotojus, kuriant organizacijos vertę, sudarant sąlygas pritaikyti turimas žinias ir pastangas organizacijos naudai, kad išsipildytų pačių darbuotojų siekiai ir svajonės, būtų sukurtas palankus organizacinis klimatas.“	Kutkaitis ir Petrulis, 2014
„Vadovavimas – tai darbuotojų skatinimas, nukreipimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, taikant valdymo būdus ir metodus.“	Čiarnienė, Neverauskas ir kt., 2011; Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016
„Vadovavimas – tai procesas, telkiantis žmones siekti ir realizuoti tam tikrus tikslus.“	Kasiulis ir Barvydienė, 2005
„Vadovavimas – įtakos darymas ir valdžios naudojimas kitų atžvilgiu; tam tikra meistriškumo forma, t. y. tokių savybių kaip sąžiningumas, gebėjimas deleguoti užduotis, gebėjimas įkvėpti, pasitikėjimas, atsidavimas, humoras, pozityvus požiūris, intuicija, nuolankumas rinkinys.“	de Haan, 2016
„Vadovavimas – tai procesas, kurio metu asmuo daro įtaką grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės ar organizacijos tikslai.“	Smillie, J. Hailey & J. M. Hailey, 2001
„Vadovavimas – nuolat kintantis procesas, nukreiptas į organizacijos tikslų įgyvendinimą; tai pastangos darbuotojus nukreipti linkme, kad būtų pasiektas efektyvus rezultatas.“	Aželytė ir Kaušylienė, 2008

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Aželytė ir Kaušylienė, 2008; Čiarnienė, Neverauskas, ir kt., 2011; de Haan, 2016; Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Kutkaitis ir Petrulis, 2014; Smillie *et al.*, 2001.

Apibendrinus 9 lentelėje pateiktus skirtingus vadovavimo sąvokos apibrėžimo pavyzdžius ir autorių požiūrius, galima išskirti, jog vadovavimas suvokiamas kaip procesas ar vadovo veiksmai. Vadovas, turėdamas tam tikrų savybių, žinių, įgūdžių ir panaudodamas įtaką ar savo galią, siekia organizacijos narių sutelktumo tikslams pasiekti.

Be to, pastebėta terminologijos neatitiktis – užsienio autorių moksliniuose darbuose apie *leadership* (kas išvertus į lietuvių kalbą pagal turinį reikštų *lyderystė*), pasirinktas objektas buvo *lyderystė*. Lietuvių autoriai, remdamiesi šiais užsienio autoriais, *leadership* terminą interpretavo kaip *vadovavimą*, kas yra ne visiškai tikslu. Nors *lyderystė* ir *vadovavimas* yra skirtingi objektai, šiame darbe nebus keičiama Lietuvoje susiformavusi praktika ir *leadership* terminas bus interpretuojamas kaip *vadovavimas*.

Vadovo veikloje naudojami metodai, taisyklės, vadovo elgsenos normos, skatinančios tikslų siekimą, suformuoja tam tikrą vadovavimo stilių, kuris dėl kiekvieno vadovo asmeninių bei organizacijos, kuriai vadovauja, narių savybių yra individualus bei unikalus (Aželytė ir Kaušylienė, 2008; Kasiulis ir Barvydienė, 2005). Be šių savitumų autoriai įvardija dar daugiau veiksnių, lemiančių vadovavimo stiliaus pasirinkimą, kurie skirstomi į *objektyvius* ir *subjektyvius*:

- *Objektyviaisiais* veiksniais išskiriami organizacijos ir jos veiklos specifiškumo, vadovo lygmens organizacijos struktūroje, organizacijos narių savitumo, vadovo ankstesnių patirčių su buvusiais tiesioginiais vadovais veiksniai;
- *Subjektyviaisiais* – vadovo asmeninės charakteristikos, tapimo vadovo priežasties (ar priežasčių), išsilavinimo veiksniai (Klimavičienė, 2013; Razauskas, 1997; Šilingienė, 2011).

Kaip pagrindinis šių veiksnių grupių skirtumas yra įvardijama tai, kad objektyviesiems veiksniams įtakos aplinka nedaro (arba gali padaryti labai mažą), o subjektyviesiems – priešingai: nors ir vadovavimo stiliaus pasirinkimą lemia individualios vadovo savybės, tačiau jos gali būti ugdomos ir (ar) tobulinamos (Klimavičienė, 2013).

Vadovavimo stiliai

Vienas iš pirmaujančių vadovavimo stilių ir teorijų tyrimų bei mokslinių diskusijų prasme – transformacinis vadovavimas (Berkovich, 2018). Transformaciniam vadovavimui pagrindą sudaro transakcinio vadovavimo principai, kurie, formuodami aiškius standartus, sustiprina pasitikėjimą vadovu ir daro įtaką palankios aplinkos bendroms vertybėms bei tikslams sukūrimui (Smaliukienė, 2008). Vis dėlto nagrinėjant vadovavimo stilių tipologiją taip pat pastebima, jog moksliniuose darbuose vis daugiau dėmesio pradėta skirti reliatyviam požiūriui į vadovo ir pavaldinio sąveiką, t. y. tarnaujančiajam vadovavimui, pabrėžiant abipusį paslaugumą (Van Dierendonck, 2011). Minėtieji vadovavimo stiliai nagrinėjami šiuolaikinėse vadovavimo teorijose ir yra priskiriami moderniems vadovavimo stiliams (Kutkaitis ir Petrulis, 2014), dėl to darbe pasirinkti aptarti plačiau.

Transformacinis vadovavimo stilius

Transformacinis vadovavimo stilius apibūdinamas kaip galimybė pakeisti organizacijos dabartinę padėtį: vadovui išryškinant dabartinės organizacijos padėties problemas ir komunikuojant organizacijos viziją, įgalinti pavaldinius siekti tikslų (Lussier & Achua, 2001). Transformacinio vadovavimo stiliaus vadovui nėra būdingas aiškių nurodymų ar instrukcijų, kaip pasiekti tikslus, pateikimas pavaldiniams, o priešingai – pavaldinių įgalinimas, įkvėpimas ir motyvavimas padaryti ar pasiekti daugiau nei iš jų yra tikimasi (Kasiulis ir Barvydienė, 2005).

Išskiriami trys pagrindiniai transformacinio vadovo bruožai (Bass, 1985; Kasiulis ir Barvydienė, 2005):

- Patrauklumas – vadovas puoselėja pavaldinių veržlumą, pasitikėjimą, lojalumą;
- Asmeninis dėmesys – vadovas skiria savo asmeninio dėmesio kiekvienam pavaldiniui, nuolat praneša pavaldiniui apie organizacijos veiklas, stengiasi jį ugdyti;
- Kūrybiškumo skatinimas – vadovas skatina pavaldinių kūrybiškumą, kūrybiškų problemų sprendimo būdų paiešką.

Be pastarųjų, išskiriama dar daugiau transformaciniam vadovui būdingų bruožų, kitaip vadinamų – keturiais „aš“ gebėjimais (autorių Kammerhoff *et al.*, 2019 cituojama iš Bass, 1999; Felfe, 2006):

1. Idealizuota įtaka – vadovas, laikydamasis savo skelbiamų principų ir nuostatų, savo pavyzdžiu įkvepia ir pavaldinių elgseną. Vadovas tiek sau, tiek pavaldiniams taiko tuos pačius standartus, jausdamas visapusišką pagarbą.

2. Įkvepianti motyvacija – vadovas, apeliuodamas į aukštesnes vertybes, motyvuoja, įkvepia ir sutelkia pavaldinius siekti bendrų tikslų.

3. Individualizuotas dėmesys – vadovas, pripažįsta kiekvieno pavaldinio asmeninius poreikius bei pageidavimus, kuriuos stengiasi atliepti. Tai skatina pavaldinius jaustis vertinamiems ir girdimiems.

4. Intelektinis skatinimas – vadovas skatina pavaldinių savarankišką mąstymą ir nuolatinį išskirtinių būdų ieškojimą, siekiant išspręsti problemas ar pasiekti norimus rezultatus.

Transakcinis vadovavimo stilius

Transakcinio vadovavimo stiliaus pagrindas – aiškiai apibrėžti vadovo ir pavaldinio santykiai: vadovas aiškiai nurodo siektiną rezultatą, išaiškina konkrečias užduotis, kurias dėl siektino rezultato pavaldinys turi konkrečiai atlikti ir pasiekus užsibrėžtą tikslą – skiria pavaldiniui materialų ar nematerialų apdovanojimą (Rowold & Rohmann, 2009). Kitaip tariant, toks vadovavimo stilius yra pagrįstas racionalių siekių ir situacijos suvokimu (Kasiulis ir Barvydienė, 2005).

Be jau įvardintų bruožų, transakcinio vadovavimo stiliaus vadovui taip pat būdingi šie bruožai (Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Lutz Allen, Smith & Da Silva, 2013; Rowold & Rohmann, 2009):

- Taisyklių laikymasis – vadovas nesitiki iš pavaldinio inovatyvių idėjų ar novatoriško mąstymo, nes yra sistemingai laikomasi nustatytų tvarkų ir taisyklių;

- Orientacija į išorinę motyvaciją – vadovui, pasiūlius ar nurodžius, kaip ir kokias būdais užduotis atlikti, o pavaldiniui, pasitikint vadovu ir vykdant užduotis, pavaldinys bus motyvuotas siekti tikslų;
- Komunikacija apie atlygį – vadovas stengiasi patenkinti pavaldinio poreikius, pažymėdamas būsimą atlygį, pateisinus vadovo lūkesčius.

Tarnaujantis vadovavimo stilius

Tarnaujančiajam vadovavimui, priešingai nei transakciniam, būdinga aiški orientacija į žmogų, o ne į tikslą (Petruolis, 2017). Tarnaujančiam vadovavimo stiliui būdingas įsitikimas, kad sukūrus palankią aplinką tobulėti ir ugdyti kompetencijas, ilguoju laikotarpiu organizacijos tikslai bus pasiekti (Petruolis, Verkulevičiūtė-Kriukienė ir Razma, 2021). Tarnaujančiojo vadovavimo stiliaus vadovui būdinga charakteristika (Harter, 2002; Van Dierendonck, 2011):

- Įgalinimas ir ugdymas – vadovas siekia įgalinti pavaldinius, jiems suteikti pasitikėjimo savimi ir asmeninės galios jausmą;
- Nuolankumas – vadovas, būdamas pakankamai kuklus ir nuolankus, tačiau prisiimdamas atsakomybę, pripažįsta pavaldinių turimos patirties naudą ir pirmenybę teikia jų interesams;
- Autentiškumas – vadovas sąžiningai išreiškia „tikrąjį save“, elgdamasis ir veikdamas taip, kad tai atitiktų jo paties vidines mintis ir jausmus;
- Asmeninis pripažinimas – vadovas, būdamas empatiškas ir kurdamas abipusį pasitikėjimo ryšį, geba priimti ir suprasti įvairių pavaldinių psichologinę būseną bei atleisti susidūrus su klaidomis ar konfliktais;
- Krypties nurodymas – vadovas, teikdamas nurodymus, užtikrina dinamišką ir pagal pavaldinių gebėjimus bei poreikius pritaikytą visos organizacijos darbą;
- Rūpestingas valdymas – vadovas nesiekia kontroliuoti ar patenkinti savo asmeninių interesų, o stengiasi būti sektinu pavyzdžiu savo pavaldiniams, skatinti lojalumą bei komandinį darbą.

Apibendrinant skirtingų vadovavimo stilių charakteristiką, 10 lentelėje pateikti transformuojančio, transakcinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių vadovams būdingų pagrindinių savybių rinkiniai.

10 lentelė. Pagrindinės transformuojančio, transakcinio, tarnaujančio vadovavimo stilių vadovų savybės

TRANSFORMUOJANTIS	TRANSAKČINIS	TARNAUJANTIS
<ul style="list-style-type: none"> • Įkvepianti motyvacija (vizijos sukūrimas ir įkvėpimas); • Skatinančios aplinkos kūrimas; • Veikimo būdų numatymas; • Gebėjimas kūrybiškai bendrauti su pavaldiniais; • Idealizuota įtaka; • Individualizuotas dėmesys. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos stebėjimas; • Tikslų įvardijimas; • Grįžtamojo ryšio užtikrinimas; • Karjeros planavimas; • Taisyklių laikymasis; • Orientacija į išorinę motyvaciją; • Komunikacija apie atlygį. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įgalinimas ir ugdymas; • Nuolankumas; • Autentiškumas; • Tarpasmeninis priėmimas; • Krypties nurodymas; • Rūpestingas valdymas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bass, 1985; Harter, 2002; Kammerhoff *et al.*, 2019; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Kutkaitis ir Petrulis, 2014; Lutz Allen *et al.*, 2013; Petrulis ir kt., 2021; Rowold & Rohmann, 2009; Van Dierendonck, 2011.

Mokslinėje literatūroje sutinkama daug ir įvairių vadovavimo stilių identifikavimo bei jų raiškos įvertinimo priemonių. Jas galima išskirti į kelias grupes: a) priemonės, vertinančias pavienio vadovavimo stiliaus raišką bei b) priemonės, vertinančias skirtingų vadovavimo stilių tipus.

Kaip priemonių, vertinančių pavienio vadovavimo stiliaus raišką, pavyzdžiai yra pateikiami: *Transformacinio vadovavimo elgesio inventorių* ir *Bendroji transformacinio vadovavimo skalė*.

Transformacinio vadovavimo elgesio inventorių (angl. *Transformational Leadership Behavior Inventory*; TLI) sukūrė autoriai Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990). Remiantis transformacinio vadovavimo elgesio inventoriumi, vertinamos šešios pagrindinės dimensijos, apibūdinančios transformacinio vadovavimo stilių:

1. Aiškus vizijos išreiškimas;
2. Pavyzdinė ir sektina elgsena;
3. Pavaldinių sutelktumo skatinimas siekti bendrų tikslų;
4. Aukštų veiklos rezultatų lūkesčiai;
5. Asmeninė parama pavaldiniams;
6. Intelektinis skatinimas.

Kita pavienio vadovavimo stiliaus vertinimo priemonė yra autorių Carless, Wearing & Mann (2000) sukurta **Bendroji transformacinio vadovavimo skalė** (angl. *Global Transformational Leadership Scale*; GTL) (Carless *et al.*, 2000; Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Naudojantis Bendrąja transformacinio vadovavimo skale yra vertinamas transformacinio vadovavimo stiliaus išreikštumas pagal septynis transformacinio vadovavimo stiliaus vadovui būdingus bruožus (Carless *et al.*, 2000):

1. Aiškų ir pozityvų ateities vizijos perteikimą;
2. Pavaldinių kaip asmenybių vertinimą, jų rėmimą ir tobulėjimo skatinimą;
3. Pavaldinių pripažinimą ir skatinimą;
4. Komandos narių pasitikėjimo, įsitraukimo ir bendradarbiavimo skatinimą;
5. Novatoriško mąstymo skatinimą, sprendžiant problemas ir kvestionuojant jų prielaidas;
6. Aiškiai apibrėžtų savo vertybių skelbimą ir praktikavimą;
7. Pasididžiavimo skatinimą, pagarbą kitiems ir įkvėpimą savo kompetencija.

Apibendrinant pateiktus pavyzdžius, galima pastebėti, savo esme tai yra sukurti vienadimensiniai vadovavimo konstruktai (šiuo atveju – transformacinio vadovavimo), vertinantys vieno vadovavimo stiliaus išreikštumą (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009), tačiau siekiant identifikuoti vadovo vadovavimo stilių, turėtų būti naudojami instrumentai, apimantys ir vertinantys daugiau nei pavienio vadovavimo stiliaus elementus.

Vienas plačiausiai naudojamų įvairiuose moksliniuose ir taikomuosiuose tyrimuose vadovavimo stiliaus nustatymo instrumentas yra pripažįstamas **Daugiafaktorinis vadovavimo klausimynas** (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*; MLQ), kurį sukūrė autoriai Avolio & Bass (1991). Remiantis autorių pasiūlyta vadovavimo koncepcija, transformacinis, transakcinis ir laisvo (pranc. *laissez-faire*) vadovavimo stilių elementai yra būdingi kiekvienam vadovui, tačiau pasireiškia nevienoda apimtimi (Avolio & Bass, 1991; Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Dėl šios priežasties, naudojant Daugiafaktorinį vadovavimo klausimyną ir vertinant pagrindinius vadovavimo faktorius, galima identifikuoti vadovo vadovavimo stilių (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009).

Pažymėtina, kad Daugiafaktorinis vadovavimo klausimynas apima ir laisvo vadovavimo stiliaus elementų vertinimą, nors pats laisvas vadovavimo stilius (dar kitaip vadinamas „nesikišimo“, „liberalusis“, „pasyvus“) neturi griežtos koncepcijos. Laisvo vadovavimo stiliaus vadovas gali būti charakterizuojamas kaip pasyvus ir vengiantis atsakomybės, nes jis neturi aiškiai apibrėžtų santykių – tam tikros užduotys gali būti deleguojamos atlikti pavaldiniui, tačiau jų vykdymas nėra kontroliuojamas, taip paliekant laisvę pačiam priimti sprendimus (Avolio & Bass, 2001; Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016; Lutz Allen *et al.*, 2013). Pažymima, kad dažnai dėl tokio darbo organizavimo ypatumo pavaldiniai neoficialiai perima vadovo funkcijas organizacijoje (Dobrinevskaja ir Valatkaitė, 2016).

Autoriai Petrulis ir kt. (2021) sukūrė **vadovavimo stiliaus vertinimo instrumentą**, remiantis dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamais ir vadovavimo stilius tyrusių mokslininkų naudotais vertinimo kriterijais. Autoriai, atlikę tyrimą panašią veiklą vykdančiose ir ta pačia charakteristika

pasižyminčiose organizacijoje, nustatė šių vertinimo kriterijų tinkamumą vertinti vadovų transformacinio, transakcinio bei tarnaujančiojo vadovavimo stilius ar jų derinius įvairiose organizacijose (Petrulis ir kt., 2021).

Daugiafaktorinio vadovavimo klausimyno ir autorių Petrulio ir kt. (2021) pasiūlyto *vadovavimo stiliaus vertinimo instrumento* kriterijų palyginimas pateiktas 11 lentelėje.

11 lentelė. Vadovavimo stiliaus vertinimo kriterijų palyginimas

Instrumento / klausimyno pavadinimas	Daugiafaktorinis vadovavimo klausimynas	Vadovavimo stiliaus vertinimo instrumentas
Tiriami vadovavimo stiliai	a) Transformacinis b) Transakcinis c) Laisvas	a) Transformacinis b) Transakcinis c) Tarnaujantis
Kriterijai	1. Idealizuota įtaka 2. Įkvepiantis motyvavimas 3. Intelektinis skatinimas 4. Individualizuotas dėmesys 5. Nuo rezultatų priklausantis skatinimas 6. Aktyvus ir pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis 7. Nekontroliuojamas vadovavimas	1. Sprendimų priėmimo būdas 2. Užduočių pateikimo būdas 3. Atsakomybės pasidalijimas 4. Požiūris į iniciatyvą 5. Požiūris į darbuotojus 6. Požiūris į savo žinias 7. Bendravimo su darbuotojais būdas 8. Santykių su darbuotojais pobūdis 9. Požiūris į drausmę 10. Požiūris į vertybes 11. Vizijos pateikimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Avolio & Bass, 1991; Petrulis ir kt., 2021; Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009.

Palyginus Daugiafaktoriniame vadovavimo klausimyne bei Vadovavimo stiliaus vertinimo instrumente pateiktus vadovavimo stilių vertinimo kriterijus, pastebima, kad pastarajame jų apimama daugiau negu daugiafaktoriniame vadovavimo klausimyne. Daugiafaktoriniame vadovavimo klausimyne numatyti kriterijai yra tiesiogiai susiejami su vertinamųjų vadovavimo stilių bruožais. Idealizuota įtaka, įkvepiantis motyvavimas, intelektinis skatinimas ir individualizuotas dėmesys būdingas transformaciniam vadovavimo stiliui. Nuo rezultatų priklausantis skatinimas, aktyvus ir pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis – transakciniam, o nekontroliuojamas vadovavimas – laisvam vadovavimo stiliui. Vadovavimo stiliaus vertinimo instrumento kriterijai yra bendresnio pobūdžio ir nesusieti su konkrečiu vadovavimo stiliumi.

3.2 Vadovavimo nevyriausybinėms organizacijoms ypatumai

Vadovavimas NVO sektoriuje turi specifinių bruožų, lyginant su vadovavimu verslo ar kita privačiame sektoriuje veikiančioje organizacijoje. Autoriai Smillie *et al.* (2001) vadovavimą NVO apibūdino kaip „labai asmenišką, dalyvaujamojo pobūdžio“ (cituojama iš Smillie *et al.*, 2001), kadangi vadovas su darbuotojais ir (ar) savanoriais, kitais kolegomis bendrauja ir bendradarbiauja

personaliai bei emocionaliai. NVO vadovai įprastai remiasi į kognityvius procesus, kuriais jų altruistiniai siekiai pavirstų veiklos realybe (Ghere, 2013).

Pažymėtina, kad NVO, susidūrus su įvairiais iššūkiiais (pvz., veiklos finansavimo trūkumu, aukštu organizacijos narių kaitos lygiu) ir turint labai ribotus išteklius, pagrindinis vaidmuo sprendžiant šiuos iššūkius tenka NVO vadovui (Bayalievva-Jailobaeva, 2014; Hailey & James, 2004).

Diskutuojant vadovavimo stilius NVO, mokslinėje literatūroje sutinkama, kad šiam sektoriui palankus transformacinio vadovavimo stilius (Mufti, Xiaobao, Shah, Sarwar & Zhenqing, 2020). Tai patvirtina ir autorių Šešić & Stefanović (2017), Estrada & Carranza (2016) atlikti vadovavimo stilių vertinimo NVO tyrimai, kurių rezultatai atskleidė, kad iš esmės daugumai NVO vadovų yra būdingi transformacinio vadovavimo stiliaus bruožai – charizmatiškumas, aiškus savo vizijos komunikavimas, aktyvus įsitraukimas, gebėjimas sutelkti komandos narius, juos įkvėpti, paskatinti ir suteikti asmeninio dėmesio. Be transformacinio, taip pat ir tarnaujantysis vadovavimo stilius identifikuotas kaip ypač tinkantis NVO, nes tokie tipiški tarnaujančio vadovavimo stiliaus bruožai kaip psichologinis įsitraukimas, empatija, pavaldinių įgalinimas, ugdymas (Palumbo, 2016) gali lemti NVO visapusišką sėkmę. Vis dėlto greta šių autorių tyrimų rezultatų, išskirtas ir kitų vadovavimo stilių galimas poveikis NVO: pastebėta, kad transakcinio vadovavimo stilius nesukuria organizacijos narius įgalinančios aplinkos, tačiau daro teigiamą įtaką vykdomų projektų sėkmei, o laisvas vadovavimo stilius turi neigiamų sąsajų su organizacijos bendru parengtumu pokyčiams bei organizacijos novatoriškumu (Aga, 2016; Lutz Allen *et al.*, 2013; Mufti *et al.*, 2020).

Nagrinėjant vadovavimo NVO ypatumus, kitas itin reikšmingas aspektas yra pačių NVO vadovų kaita. Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria, kad NVO vadovų kaitą gali lemti: finansiniai aspektai, kada organizacijų vadovai negauna atlyginimo už vykdomas funkcijas arba atlyginimo dydis neatitinka jų lūkesčių; neturėjimas siekio kurti karjeros NVO sektoriuje, nes jame veikia tik iš savanoriškų paskatų (Bayalievva-Jailobaeva, 2014).

Dar viena svari priežastis, lemianti NVO vadovų kaitą yra NVO veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose nustatyta kadencijos trukmė bei jų galimas skaičius tam pačiam asmeniui iš eilės. Lietuvos JNVO šiuo aspektu yra unikalios, nes JNVO savo veiklą reglamentuojančiais dokumentais yra nustačiusios vienasmenio valdymo organo – JNVO vadovo – kadencijos trukmę, kuri yra išskirtinai trumpa (įprastai trunkanti nuo 1 iki 2 metų). Greta nustatytos kadencijos trukmės, įprastai yra apibrėžtas ir galimas to paties asmens kadencijų skaičius iš eilės. Be to, 2003 m. LR jaunimo politikos pagrindų įstatymu apibrėžtas amžiaus intervalas, į kurį patenkantis asmuo laikomas jaunu

žmogumi: „Jaunas žmogus – asmuo nuo 14 iki 29 metų (įskaitytinai)“ (cituojama iš LR jaunimo politikos pagrindų įstatymo, 2003).

Apibendrinant vadovavimo NVO ypatumus, pažymėtina, kad vadovavimas NVO įprastai yra pagrįstas altruistiniais vadovo siekiais, dėl to jis tampa asmeniškėnis ir daugiau dalyvaujamojo pobūdžio. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad NVO yra sutinkama įvairių vadovavimo stilių bruožų, kurie vienaip ar kitaip paveikia organizaciją – pvz., jos vykdomų projektų sėkmę, narių įsitraukimo lygį ir pan. Nors pačios vadovavimo, kaip funkcijos, vykdymo laikas JNVO kontekste yra ribotas ir išskirtinai trumpas, kylančių iššūkių sprendimas atitenka vadovui, kuris, svarbu paminėti, dažnu atveju gali nebūti turėjęs ankstesnės vadovavimo patirties (Stewart, 2016).

Aptarus moderniuosius, šiuolaikinėse vadovavimo teorijose analizuojamus (Kutkaitis ir Petrulis, 2014) transformacinio, transakcinio ir tarnaujančio vadovavimo stilius ir jų bruožus, o taip pat nustačius, kad šie vadovavimo stiliai buvo aptarti NVO kontekste skirtingų autorių moksliniuose darbuose – būsimame vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui tyrime JNVO šie įvardinti vadovavimo stiliai bus toliau naudojami.

4. VADOVAVIMO STILIŲ KAITOS POVEIKIO KOKYBĖS KULTŪRAI IR VEIKLOS REZULTATYVUMUI JAUNIMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODIKA

Tyrimo klausimas – kaip vadovavimo stilių kaita veikia kokybės kultūrą ir veiklos rezultatyvumą JNVO?

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovavimo stilių kaitos poveikį kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO.

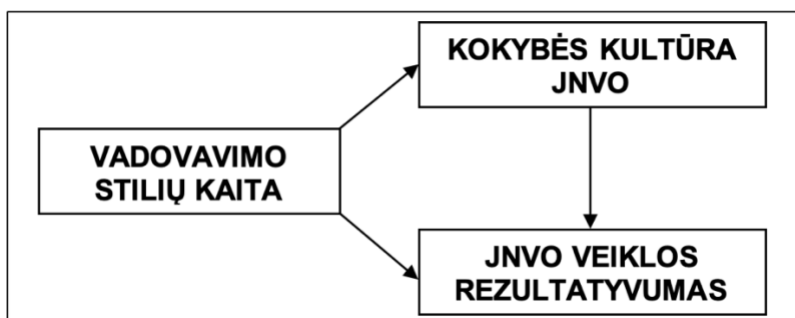
Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti kokybės kultūros sampratą JNVO, nustatčius pagrindinius jos bruožus JNVO;
2. Nustatyti kokybės kultūros įtaką JNVO veiklos rezultatyvumui;
3. Nustatyti, kaip vadovavimo stilių kaita veikia kokybės kultūrą ir veiklos rezultatyvumą JNVO;
4. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateikti išvadas ir pasiūlymus JNVO bei suinteresuotoms šalims dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio valdymo JNVO.

Tyrimo modelis ir tiriami kintamieji suformuoti remiantis teorinėje darbo dalyje atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatais. Pažymėtina, kad mokslinės literatūros analizės metodas plačiai naudotas lietuvių bei užsienio mokslininkų darbuose, pvz., siekiant motyvuoti kokybės kultūros dimensijas ir kriterijus, suformuoti empirinį pagrindą kuriant kokybės kultūros modeliui ar apjungti kelių skirtingų metodikų principus (Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Hildesheim & Sonntag, 2020; Bagdonienė ir kt.; 2011).

Schematinis tyrimo modelio atvaizdavimas pateiktas 7 paveiksle.

7 paveikslas. *Tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės.

Vertinant vadovavimo stilių, tyrimo metu buvo remiamasi transformacinio, transakcinio ir tarnaujančio vadovavimo charakteristikomis, neatmetant kiekvieno vadovo vadovavimo stiliaus

unikalių ir individualių bruožų (Aželytė ir Kaušylienė, 2008; Kasiulis ir Barvydienė, 2005). Atsižvelgus į šiame darbe aptartus vadovavimo JNVO ypatumus ir tyrimo metu nustatytus kiekvieno vadovo individualių bruožų rinkinį, buvo daroma prielaida, jog tai daro įtaką vadovavimo stiliui (ar jo pokyčiams) organizacijose.

Pati *kokybės kultūros* samprata šiame tyrime buvo operacionalizuota kaip struktūrinių / valdymo (normatyvinių, strateginių, operatyvinių kokybės užtikrinimo elementų) ir kultūrinių / psichologinių (individualiame ir kolektyviniame lygmenyse) elementų, sąveikaujančių tarpusavyje, visuma.

Veiklos rezultatyvumo JNVO samprata šiame tyrime buvo interpretuota remiantis ISO 9000:2015 kokybės standarte apibrėžta *rezultatyvumo* sąvoka „<...> 3.7.11 *rezultatyvumas* (angl. *effectiveness*) – planuotos veiklos įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis <...>“ (cituojama iš ISO 9000:2015 kokybės standarto) ir atsižvelgiant į pagrindines JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijas: 1) organizacijos valdymas; 2) darbo planavimas; 3) išteklių valdymas; 4) organizacijos programų įgyvendinimas; 5) išoriniai ryšiai (dalyvavimas NVO tinkluose); 6) legitimumas.

Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui tyrimas JNVO paremtas **kokybinių tyrimų metodologija**. Šį pasirinkimą nulėmė mokslinių tyrimų, susijusių su kokybės kultūros JNVO sampratos apibrėžtimi, trūkumas ir, apskritai, mažas Lietuvos nevyriausybinių sektoriaus (įskaitant JNVO) ištirtumo lygis. Pažymėtina, jog ir užsienio autoriai, atsižvelgdami į mokslinės literatūros ne pelno siekiančiose organizacijose stygių, naudojo kokybinio tyrimo metodus – pvz., autoriai Al-Tabbaa *et al.* (2013) naudojo kokybinio tyrimo metodus, siekdami ištirti kokybės apdovanojimų modelių taikymą pastarosiose.

Kokybiniams duomenims surinkti naudoti šie **tyrimo metodai**:

- **Individualus pusiau struktūruotas interviu** – ši kokybinio interviu forma pasirinkta dėl galimo lankstumo realaus interviu eigoje, t. y. galimybės į iš anksto parengtą interviu klausimyną įtraukti papildomų klausimų interviu metu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

- **Tikslinės grupės diskusija** – naudojant šį metodą galima sutelkti bendrą (-us) požymį (-ius) atitinkančius informantus ir informantams sąveikaujant bendros diskusijos metu gauti tyrimui reikšmingos informacijos (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Individualių pusiau struktūruotų interviu ir tikslinės grupės diskusijos metu surinktų duomenų apdorojimui atlikti pasirinktas **kokybinės turinio analizės metodas** (angl. *content analysis*). Šis kokybinių duomenų apdorojimo metodas pasirinktas dėl to, nes koduojant kokybinius duomenis tam

tikroje sistemoje ne tik sumažėja jų apimtis, bet ir kategorizuoti duomenys tyrėjui leidžia koncentruotis tik į tuos aspektus, kurie susiję su tyrimo klausimu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kokybinė turinio analizė atlikta naudojant „MAXQDA Analytics Pro 2022 (Release 22.4.0)“ programinę įrangą ir „Microsoft Office 365“ paketo programą „Microsoft Excel“.

Tyrimo instrumentas. Siekiant individualių pusiau struktūruotų interviu ir tikslios grupės diskusijos eigoje užduoti visus tyrimo tikslui pasiekti reikalingus klausimus, sudaryti du klausimynai: **JNVO vadovams** (tyrimo metu pareigas einantiems ir kadenciją baigusiems) ir **JNVO nariams (savanoriams)** (tyrimo metu veikiantiems JNVO). Klausimynas JNVO vadovams sudarytas iš dviejų blokų: 1) klausimų, skirtų vadovavimo stiliui nustatyti bei 2) klausimų apie kokybės kultūros elementus ir veiklos rezultatyvumą. Klausimyną JNVO nariams (savanoriams) sudaro vienas blokas klausimų apie kokybės kultūros elementus ir veiklos rezultatyvumą. Klausimynai pateikti šio darbo 2 priede.

Klausimynų sudarymo principai. 3.2 poskyryje aptariant vadovavimo NVO ypatumus, nustatyta, jog transformacinis, transakcinis ir tarnaujantis vadovavimo stiliai ar jų elementų raiška buvo nagrinėta skirtingų, tyrimus NVO sektoriuje atlikusių autorių moksliniuose darbuose. Aptarus mokslinėje literatūroje sutinkamas vadovavimo stiliaus identifikavimo bei jų raiškos įvertinimo priemonės – *Transformacinio vadovavimo elgesio inventorių* (Podsakoff et al., 1990), *Bendrąją transformacinio vadovavimo skalę* (Carless et al., 2000), *Daugiafaktorinį vadovavimo klausimyną* (Avolio & Bass, 1991), *Vadovavimo stiliaus vertinimo instrumentą* (Petruolis ir kt., 2021) – pasirinktas pastarasis, autorių Petruolio, Verkulevičiūtės-Kriukienės ir Razmos (2021) sukurtas **Vadovavimo stiliaus vertinimo instrumentas**. Minėtosios vadovavimo stiliaus identifikavimo bei jų raiškos įvertinimo priemonės aptartos ir tarpusavyje palygintos šio darbo 3.1 poskyryje „Vadovavimo stiliai ir jų vertinimas“.

Autorių Petruolio, Verkulevičiūtės-Kriukienės ir Razmos (2021) moksliniame darbe naudoto interviu klausimyno tinkamumą vertinti transakcinio, transformacinio ir tarnaujančiojo vadovavimo stilius įrodo autorių atlikto kokybinio tyrimo rezultatai. 2022 m. rugsėjo 27 d. buvo išsiųsta užklausa minėtiems autoriams, prašant pasidalinti originaliu moksliniame darbe naudotu tyrimo instrumentu (klausimynu) ir nurodant jo panaudojimo tikslus. 2022 m. rugsėjo 27 d. iš autorių buvo gautas originalus moksliniame darbe naudotas klausimynas ir leidimas jį naudoti.

Klausimai buvo nereikšmingai pakoreguoti siekiant maksimalaus jų pritaikomumo JNVO kontekste:

- Remiantis tyrimo dalyvavusių JNVO įstatais, JNVO esti valdymo organų, kuriuose JNVO vadovas *ex officio* yra ir kito valdymo organo narys ar vadovas. Siekiant išvengti klaidingos klausimo interpretacijos ir neiškirti tik vieno JNVO valdymo organo kaip kolektyvo, kuriame JNVO vadovas veikia – 1 klausime pakeistas žodis „kolektyvui“ į „organizacijoje“.

- Didžiojoje dalyje tyrimo dalyvavusių JNVO darbuotojų nėra, todėl originaliuose autorių suformuluotuose klausimuose naudotas žodis „darbuotojas“ patikslintas į „narys“ arba „savanoris“, priklausomai nuo tyrimo dalyvavusių JNVO naudotinių sąvokų jų veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose.

- Apklausiant tyrimo metu pareigas einančius JNVO vadovus klausimų formuluotėse naudotas esamasis laikas („Kaip priimami sprendimai <...>“, „Kaip pateikiamos užduotys <...>“ ir t. t.), o tyrimo metu JNVO vadovų, baigusią kadenciją – būtasis laikas („Kaip būdavo priimami sprendimai <...>“, „Kaip būdavo pateikiamos užduotys <...>“ ir t. t.), siekiant konkretaus vadovavimo laikotarpio refleksyvumo.

Greta pagrindinių klausimų, skirtų įvertinti kriterijus, originaliame autorių klausimyne numatyti kontroliniai klausimai, kurie interviu metu buvo užduoti JNVO vadovams, siekiant gauti platesnius atsakymus apie konkretų kriterijų arba patikrinti atsakymų į pagrindinius klausimus patikimumą.

Klausimai apie kokybės kultūros elementus ir veiklos rezultatyvumą suformuluoti remiantis atliktos mokslinės literatūros analizės rezultatais – nustatytais pagrindiniais kokybės kultūros vertinamaisiais aspektais, pagrindinėmis veiklos rezultatyvumo vertinamosiomis dimensijomis, remiantis Adomavičiene ir Pukelyte (2010), Hildesheim & Sonntag (2020), Jackson (2004), Johnson (2000), Lecy *et al.* (2012), LiJOT (2010), OVC (2001), Rowold & Heinitz (2007), Stasiukynu (2014), Staufenbiel & Hartz (2000), Šukvietiene (2018), Zeitz, Johannesson & Ritchie (1997).

Tiriama populiacija. Tiriama populiacija – Lietuvos jaunimo nevyriausybinės organizacijos. Juridinių asmenų registre nėra registruojama žyma apie tai, kad juridinio asmens steigėjas yra jaunas žmogus, o ir papildomos klasifikacijos pagal NVO veiklos sritis, leidžiančios identifikuoti JNVO, Lietuvos Respublikos teisės aktuose taip pat nėra. Dėl šių priežasčių tikslios statistikos apie Lietuvoje įregistruotų JNVO skaičių nėra rasta.

Lietuvos Respublikos juridinių asmenų registro 2022 m. rugsėjo 19 d. duomenimis pagal žymą „Nevyriausybinių organizacijų“ yra įregistruotos 2 187 nevyriausybinių organizacijų, iš jų – 1 265 turinčios asociacijos teisinį statusą. Asociacijos teisinė forma yra viena iš sąlygų jaunimo organizacijai³, kuri nustatyta Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu (2003), todėl galima daryti prielaidą, kad dalis asociacijos teisinę formą turinčių ir juridinių asmenų registre įregistruotų NVO yra JNVO.

Siekiant išsiaiškinti baigtinę JNVO populiaciją, turėtų būti patikrintas visų asociacijos teisinę formą turinčių NVO atitikimas kitoms jaunimo organizacijos apibrėžimo, nustatyto Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatyme (2003), dalims. Nors tyrimo tikslui pasiekti baigtinė JNVO populiacija nėra reikalinga, tačiau tyrimo dalyviams atrinkti buvo atsižvelgiama į minimas sąlygas ir teisinio reglamentavimo nuostatas.

Nesant griežtų taisyklių kokybinio **tyrimo imties dydžiui** nustatyti, apytiksliai buvo pasirinktas 12 tyrime dalyvausiančių JNVO skaičius (iš jų planuota individualių, pusiau struktūruotų interviu metu apklausti 12 tyrimo metu pareigas einančių JNVO vadovų ir 24 baigusią kadenciją JNVO vadovų), neatmetant galimybės koreguoti tyrimo imties dydį paties tyrimo eigoje (Bitinas ir kt., 2008). Autorių Bitino, Rupšienės ir Žydzūnaitės (2008) siūlomas imties dydis atliekant individualius interviu yra nuo 5 iki 30 žmonių, todėl galima daryti prielaidą, kad pasirinktas imties dydis yra artimas rekomenduojamam imties dydžiui. O autorių optimalus vidutinis tikslinės grupės diskusijos dalyvių skaičius nuo 6 iki 8 žmonių (minimalus – 4–5 žmonės), tad remiantis šia nuostata į tikslinę grupinę diskusiją pakviesta 6 tyrimo metu JNVO veikiančių narių (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo dalyvių atrankos metodai. Tyrimo imčiai suformuoti, t. y. tyrime dalyvausiančioms JNVO atrinkti, pasirinktas taikyti **mišriosios tikslinės atrankos** (angl. *combination or mixed purposeful*) būdas, derinant **maksimaliai įvairių atvejų atrankos** (angl. *maximum variation sampling*) ir **kriterinės atrankos** (angl. *criterion sampling*) būdus.

Maksimaliai įvairių atvejų būdas yra palankus siekiant nustatyti bendrus požymius, tipiškus tiriamoms organizacijoms (šio tyrimo atveju – JNVO) (Bitinas ir kt., 2008). Naudojant šį būdą siekiama pasirinkti kuo įvairesnius atvejus, taip atskleidžiant galimą populiacijos įvairiapusiškumą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

³ **Jaunimo organizacija** yra „Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymo nustatyta tvarka jaunimui ir (ar) jaunimo interesams atstovauti įsteigta asociacija, kurios ne mažiau kaip 2/3 narių yra jauni žmonės ir (ar) jaunų žmonių interesams atstovaujanti asociacija, kurių kiekvienos ne mažiau kaip 2/3 narių yra jauni žmonės.“ (Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

Kriterinis atrankos būdas naudojamas siekiant atrinkti nustatytą (-us) kriterijų (-us) atitinkančius imties vienetus, kurie suteiktų tyrimui reikšmingos informacijos (Bitinas ir kt., 2008; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

JNVO pasirinktos remiantis kriterijais:

- 1) Organizacija yra įregistruota VI „Registrų centras“ pagal žymą „Nevyriausybė organizacija“;
- 2) Organizacija nėra inicijavusi uždarymo (nėra inicijuotas likvidavimas, bankrotas ar nėra kitų priežasčių, lemiančių juridinio asmens išregistravimą);
- 3) Teisinės formos statusas yra asociacija (remiantis Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu, 2003);
- 4) Veiklą reglamentuojančiame (-iuose) dokumente (-uose) organizacijos vadovo kadencijos trukmė yra ne mažiau vienerių ir ne daugiau dvejų metų;
- 5) Veiklą reglamentuojančiame (-iuose) dokumente (-uose) nustatytas organizacijos nario amžiaus intervalas atitinka jauno žmogaus amžiaus intervalą (asmuo nuo 14 iki 29 metų (įskaitytinai), remiantis Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymu, 2003).

Tyrimo dalyvių charakteristika. Taikant mišriosios tikslinės atrankos būdą, buvo atrinkta 12 JNVO, kurių vadovams, tyrimo metu einantiems vadovo pareigas, buvo išsiųsti elektroniniai laiškai / žinutės su pasiteiravimu dėl leidimo atlikti tyrimą jo vadovaujamoje organizacijoje bei asmeniniu kvietimu į interviu. Į kvietimą atsiliepė 10 tyrimo metu pareigas einančių JNVO vadovų, kurie patvirtino leidimą atlikti tyrimą organizacijoje ir sutiko dalyvauti interviu. Siekiant užtikrinti konfidencialumą ir anonimiškumą, tyrime dalyvavusių JNVO pavadinimai buvo užkoduoti, o pagrindinis (-iai) JNVO tikslas (-i) reformuluotas (-i), atskleidžiant tik bendro pobūdžio informaciją. 12 lentelėje pateikta tyrime dalyvavusių JNVO charakteristika.

12 lentelė. Tyrime dalyvavusių JNVO charakteristika

JNVO	Teisinė forma	Pagrindinis (-iai) organizacijos tikslas (-ai)	Vadovo kadencijos trukmė
JNVO-1	Asociacija	Atstovauti universiteto studentų interesams.	1 m.
JNVO-2	Asociacija	Atstovauti universiteto studentų interesams.	1 m.
JNVO-3	Asociacija	Atstovauti universiteto studentų interesams.	1 m.
JNVO-4	Asociacija	Formuoti jaunimo politiką, atstovauti jaunimo ir jaunimo organizacijų interesams.	2 m.
JNVO-5	Asociacija	Formuoti jaunimo politiką, atstovauti organizacijos narių interesams.	2 m.
JNVO-6	Asociacija	Skleisti konkrečios politinės ideologijos idėjas tarp jaunimo, rengti narius politinei, visuomeninei veiklai.	1 m.
JNVO-7	Asociacija	Atstovauti mokinių interesams, skatinti mokinių iniciatyvumą, pilietiškumą.	2 m.
JNVO-8	Asociacija	Vykdyti neformaliojo ugdymo veiklas, vystyti sveiką gyvenimo būdą palaikančią bendruomenę tarp vaikų ir jaunimo.	2 m.
JNVO-9	Asociacija	Vienyti konkrečios mokslo krypties studentus, atstovauti jų interesams.	1 m.
JNVO-10	Asociacija	Vienyti konkrečios studijų krypties studentus, skatinti jų įsitraukimą gerinant studijas ir dalyvavimą visuomeninėje veikloje.	1 m.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis JNVO įstatais ir VĮ Registrų centro duomenimis.

Tyrimo metu buvo apklausti vadovai iš atrinktų JNVO: vadovai, tyrimo metu einantys pareigas ir vadovai, baigę kadencijas. Siekiant užtikrinti konfidencialumą ir anonimiškumą, informacija, leidžianti identifikuoti JNVO vadovo asmenį nėra pateikta ir nurodytas tik požymis – pareigas einantis arba kadenciją baigęs vadovas. JNVO vadovų konkreti dalyvavimo interviu forma ar pastaba dėl dalyvavimo pateikta 13 lentelėje. Tyrimo validumui užtikrinti prieš apklausiant tyrimo metu pareigas einančius JNVO vadovus, buvo įvertintas ir vadovavimo trukmės kriterijus – vadovaujančios pareigos einamos ne trumpiau nei pusė kadencijos, nustatytos JNVO įstatuose. Konkretūs JNVO vadovai surasti remiantis JNVO internetinėse svetainėse viešai prieinamų protokolų nutarimais dėl išrinkimo ar viešai JNVO paskelbta oficialia informacija.

13 lentelė. Tyrime dalyvavusių JNVO vadovų dalyvavimas

JNVO kodas	JNVO vadovas	Dalyvavimo forma
JNVO-1	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
JNVO-2	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
JNVO-3	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
JNVO-4	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu susitikus gyvai
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu susitikus gyvai

13 lentelės tęsinys. Tyrime dalyvavusių JNVO vadovų dalyvavimas

JNVO-5 ⁴	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Į kvietimą dalyvauti interviu neatsakė
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Kvietimas nebuvo siųstas
JNVO-6	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
JNVO-7	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu susitikus gyvai
JNVO-8	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
JNVO-9	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Į kvietimą dalyvauti interviu neatsakė
JNVO-10	Pareigas einantis vadovas (V1)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V2)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“
	Kadenciją baigęs vadovas (V3)	Interviu naudojant „Microsoft Teams“

Šaltinis: sudaryta autorės.

Be JNVO vadovų tyrimo metu apklausti tyrimo metu JNVO veikiantys nariai (savanoriai), darant prielaidą, jog dabartiniu laikotarpiu veikiantys nariai (savanoriai) dalyvauja vadovų kaitos procese ir gali suteikti tyrimui reikšmingos informacijos (Stewart, 2016). Į tikslinės grupės diskusiją buvo pakviesti dalyvauti šešių skirtingų JNVO nariai (savanoriai), atitinkantys požymius: a) narys / savanoris tyrimo metu veikia tiriamoje JNVO; b) narys / savanoris yra patyręs ne mažiau kaip vieną JNVO vadovo pasikeitimą, t. y. veikė mažiausiai dviejų skirtingų vadovų komandose. Į kvietimą dalyvauti tikslinės grupės diskusijoje atsiliepė penkių JNVO nariai (savanoriai) – jų charakteristika pateikta 14 lentelėje.

14 lentelė. Tyrime dalyvavusių JNVO narių (savanorių) charakteristika

Dalyvio kodas	Atstovaujamos organizacijos pagrindinis (-iai) tikslas (-ai)	Dalyvavimo forma
Dalyvis 1	Atstovauti universiteto studentų interesams.	Tikslinės grupės diskusija naudojant „Microsoft Teams“
Dalyvis 2	Formuoti jaunimo politiką, atstovauti jaunimo ir jaunimo organizacijų interesams.	Tikslinės grupės diskusija naudojant „Microsoft Teams“
Dalyvis 3	Skleisti konkrečios politinės ideologijos idėjas tarp jaunimo, rengti narius politinei, visuomeninei veiklai.	Tikslinės grupės diskusija naudojant „Microsoft Teams“
Dalyvis 4	Atstovauti mokinių interesams, skatinti mokinių iniciatyvumą, pilietiškumą.	Tikslinės grupės diskusija naudojant „Microsoft Teams“

⁴ JNVO-5 kadenciją baigusiam vadovui V2 neatsakius į kvietimą dalyvauti tyrime, kvietimas dar prieš jį vadovavusiam vadovui V3 nebuvo siunčiamas. Dėl galimybės įvertinti vadovavimo stilių kaitą nebuvimo JNVO-5 buvo eliminuota iš tyrimo imties ir toliau nebuvo analizuojama.

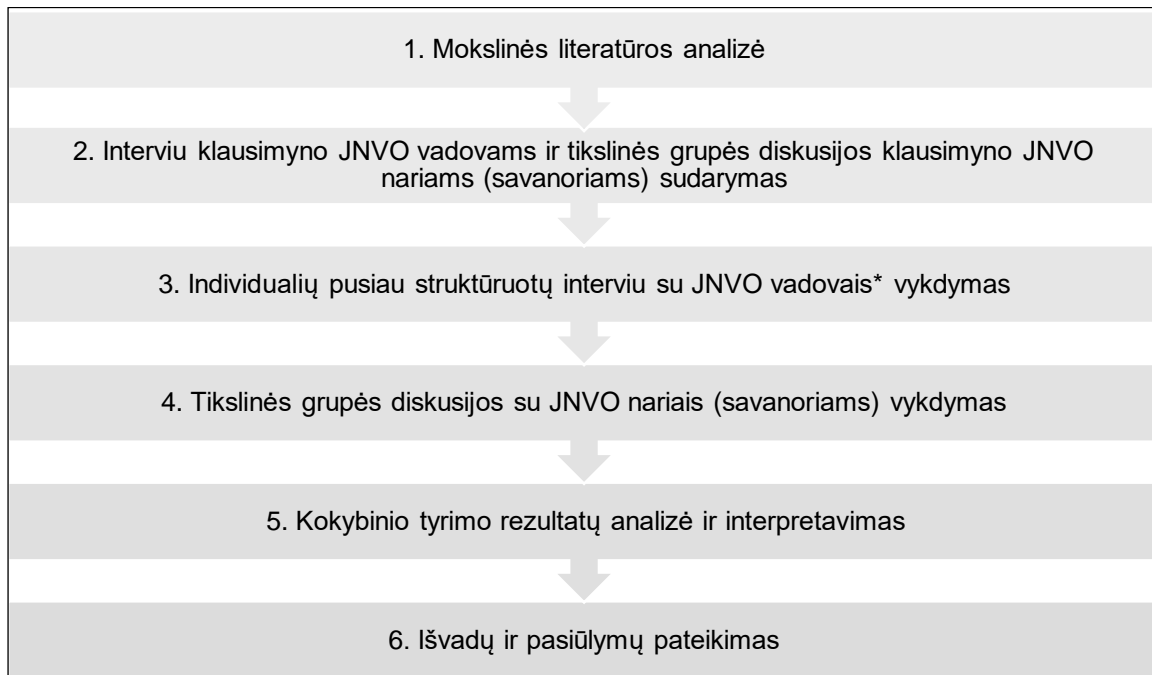
14 lentelės tęsinys. Tyrime dalyvavusių JNVO narių (savanorių) charakteristika

Dalyvis 5	Vykdyti neformaliojo ugdymo veiklas, vystyti sveiką gyvenimo būdą palaikančią bendruomenę tarp vaikų ir jaunimo.	Tikslinės grupės diskusija naudojant „Microsoft Teams“
Dalyvis 6	Vienyti konkrečios studijų krypties studentus, skatinti jų įsitraukimą gerinant studijas ir dalyvavimą visuomeninėje veikloje.	Į kvietimą dalyvauti tikslinės grupės diskusijoje neatsakė

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimas vykdytas 2022 m. rugsėjo mėn. – 2023 m. kovo mėn. ir atliktas vadovaujantis **tyrimo eiga**, pavaizduota 8 paveiksle.

8 paveikslas. Tyrimo eiga



*Tyrimo metu einančiais pareigas ir kadenciją baigusiais

Šaltinis: sudaryta autorės.

Siekiant atlikti individualius pusiau struktūruotus interviu su JNVO vadovais, atlikta jų kontaktų paieška. JNVO vadovų, tyrimo metu einančių vadovujančias pareigas, kontaktai buvo surasti JNVO internetinėse svetainėse arba socialiniuose tinkluose. Siunčiant elektroninius laiškus / žinutes su pasiteiravimu dėl leidimo atlikti tyrimą jo vadovaujamoje organizacijoje bei asmeniniu kvietimu į interviu, JNVO vadovams buvo pristatytas tyrimo tikslas, jo modelis, nurodyta interviu struktūra, jo trukmė, vykdymo forma, duomenų panaudojimo tikslai, pažymėtas tyrimo konfidencialumo ir anonimiškumo užtikrinimas.

Įvykdžius interviu su tyrimo metu pareigas einančiu JNVO vadovu, buvo išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime tos pačios JNVO vadovams, baigusiems kadenciją. Tik JNVO vadovui sutikus dalyvauti vykdomame tyrime buvo sutartas interviu laikas.

Dalis interviu įvyko susitikus gyvai, įrašant garsą arba nuotoliniu būdu, naudojant „Microsoft Teams“ programinę įrangą ir įrašant vaizdą bei garsą. Vaizdas ir (ar) garsas buvo įrašomas tik informantui sutikus ir tyrėjui nurodžius, koku tikslu įrašas bus naudojamas. Nors literatūroje yra sutinkama diskusija, ar nuotoliniu būdu imant interviu gali būti sukuriamas pakankamai artimas ryšys tarp tyrėjo ir informanto, tačiau šiuolaikinių nuotolinių bendravimo platformų (šiuo atveju – „Microsoft Teams“) funkcionalumas leidžia ne tik sukurti tam tinkamas sąlygas, bet ir išspręsti geografinio nuotolio klausimą ar abipusiai sutaupyti kaštus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Vidutinė interviu trukmė – apie 70 min.

Po interviu su JNVO vadovais, buvo įvykdyta tikslinės grupės diskusija, kurioje dalyvavo 5 JNVO nariai (savanoriai). Tikslinės grupės diskusija įvyko nuotoliniu būdu, naudojant „Microsoft Teams“ programinę įrangą, įrašant vaizdą ir garsą (visi tyrime dalyvavę JNVO nariai (savanoriai) suteikė leidimą, įrašo panaudojimo tikslas buvo nurodytas raštu ir žodžiu). Tikslinės grupės diskusijos trukmė – 120 min.

Išankstinis informanto pasirengimas interviu ar diskusijai nebuvo prašomas. Prieš pradėdant imti interviu ar vykdyti tikslinės grupės diskusiją, kiekvienam informantui buvo pakartota informacija apie vykdomą tyrimą, pristatytas tyrimo modelis ir atsakyta į iškilusius klausimus. Interviu ir tikslinės grupės diskusijos metu klausimai buvo užduoti vadovaujantis iš anksto sudarytais klausimynais (žr. 2 priedą), tačiau lanksčiai reaguojant į pačią pokalbio-diskusijos eigą: užduodant kontrolinius ar patikslinamuosius klausimus, apkeičiant klausimų eiliškumą, patikslinant klausimo turinį ar jį perfrazuojant.

Siekiant užtikrinti konfidencialumą ir anonimiškumą, tyrime dalyvavusių JNVO pavadinimai buvo užkoduoti, o informacija apie JNVO vadovus, dalyvavusius interviu, pateikta tik nurodant požymį – tyrimo metu pareigas einantis arba kadenciją baigęs (žr. 12 lentelę „Tyrime dalyvavusių JNVO charakteristika“ ir 13 lentelę „Tyrime dalyvavusių JNVO vadovų dalyvavimas“). Kokybinės turinio analizės atlikimo tikslais, JNVO vadovams buvo priskirti kodai – **V1**, **V2** ir **V3**:

- **V1** – JNVO vadovas, tyrimo metu einantis pareigas;
- **V2** – JNVO vadovas, baigęs kadenciją (t. y. ėjęs JNVO vadovo pareigas prieš V1);
- **V3** – JNVO vadovas, baigęs kadenciją (t. y. ėjęs JNVO vadovo pareigas prieš V2).

Vadovavimo stiliams buvo priskirti kodai – **TRF**, **TRS** ir **TRN**:

- **TRF** – transformacinis vadovavimo stilius;
- **TRS** – transakcinis vadovavimo stilius;
- **TRN** – tarnaujantis vadovavimo stilius.

Taip pat siekiant užtikrinti tikslinės grupės diskusijos dalyvavusiųjų konfidencialumą ir anonimiškumą, JNVO nariams (savanoriams) buvo priskirti kodai: *Dalyvis 1*, *Dalyvis 2*, *Dalyvis 3*, *Dalyvis 4*, *Dalyvis 5* (žr. 14 lentelę).

5. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS

Šis darbo skyrius susideda iš trijų poskyrių, remiantis tyrimo uždaviniais: pirmajame poskyryje yra apibrėžiama kokybės kultūros samprata JNVO, antrajame – nustatoma kokybės kultūros įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui ir trečiajame – nustatomas vadovavimo stilių kaitos poveikis kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO, remiantis tiriamose JNVO identifikuotais vadovavimo stilių kaitos atvejais.

5.1 Kokybės kultūros samprata JNVO

Siekiant apibrėžti kokybės kultūros sampratą tiriamoje JNVO populiacijoje, buvo analizuojamas struktūrinių / valdymo ir kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas.

Siekiant nustatyti, ar tiriamose JNVO egzistuoja **normatyvinių kokybės užtikrinimo elementų**, buvo analizuojami 12 informantų – JNVO vadovų – atsakymai į klausimą „Kaip organizacijos išsikeltuose tiksluose atsiskleidžia kokybės siekis?“. Gauta informacija pagal turinį buvo išskirta į 7 subkategorijas, žyminčias, kaip JNVO išsikeltuose tiksluose atsiskleidžia kokybės siekis (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „kokybės siekio raiška JNVO išsikeltuose tiksluose“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
1.	Kokybės siekis atsiskleidžia per tikslinių veiklų organizavimą (ne kiekybė, o kokybė)	„<...> mums atrodė, kad geriau mes padarysim mažiau, bet darysim kokybiškai <...>“ (JNVO-2, V2); „Mąstymo ideologija bendra būdavo formuojama, kad mes atliekam kokybiškai – ne kiekybė pirmoje eilėje yra, bet kokybė, kad mes turiningą rezultatą pateiktume, kuris duotų kažkokios tai naudos“ (JNVO-3, V3); „<...> veikiausiai žvelgiama į tikslingumą kažkokios iniciatyvos – ar tas dalykas yra reikalingas, ar tas dalykas yra tikslus, taiklus? <...>“ (JNVO-4, V1); „<...> ar kiekybė, ar kokybė, labai dažnai skambėdavo mūsų organizacijoje. Tuose pačiuose planuose labai skambėdavo, ar kiekybė, ar kokybė. <...>“ (JNVO-7, V2).	4
2.	Kokybės siekis atsiskleidžia per rodiklių nustatymą	„<...> rašant veiklos planus ir panašiai <...> kiekvienas tikslas, kiekvienas uždavinys turi savo kiekybinį rodiklį, kokybinį rodiklį ir tai yra tiek skaičiais, tiek ne skaičiais apibrėžta ir panašiai <...>“ (JNVO-3, V1); „<...> tarkime, yra strateginis tikslas, kaip pavyzdys <...>, bandydavom pamatuoti tuos aspektus, kaip vienas ar kitas dalykas lietsi. Tai mes tą kokybę matuodavom labiau per vertinamąjį kriterijų <...>“ (JNVO-4, V2); „<...> kokybės siekiame per esamų rezultatų pagerinimą, mes imam kokį nors atskaitos tašką, tai yra rezultatą, kur mes dabar esam ir nubrėžiam rodiklius, kaip turėtų būti <...>“ (JNVO-6, V3).	3

15 lentelės tęsinys. Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „kokybės siekio raiška JNVO išsikeltuose tiksluose“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose

3.	Kokybės siekis atsiskleidžia per organizacijos veiklos / procesų efektyvumo didinimą	„<...> tinkamas mūsų organizacijos funkcijų atliepimas, įgyvendinimas ir efektyvus tikslų įgyvendinimas <...>. Ir kitas yra organizacijos vidinis veiklos efektyvumas <...>“ (JNVO-1, VI); „<...> su vidine struktūra, procesais ir taip toliau. Tada tiesiog, kad siekiam, jog tai būtų įgyvendinama lengviau, kad tai vyktų greičiau, kad tai būtų tiesiog mažiau nereikalingo darbo, kas liečia organizaciją. Tai tada stengiamės įvest visokius automatizacijos, optimizavimo veiksmus ir panašiai, kas leidžia visiems sufokusuoti į tai, kur iš tikro reikia – jų gebėjimų, štai iš tikro kur reikia – jų įsitraukimo ir iš tikro tai, kas daro kažkokį pokytį organizacijoje.“ (JNVO-8, VI).	2
4.	Kokybės siekis atsiskleidžia per tinkamą organizacijos funkcijų įgyvendinimą	„<...> tinkamas mūsų organizacijos funkcijų atliepimas, įgyvendinimas ir efektyvus tikslų įgyvendinimas <...>. Ir kitas yra organizacijos vidinis veiklos efektyvumas <...>“ (JNVO-1, VI).	1
5.	Kokybės siekis atsiskleidžia per kryptingą organizacijos tikslų formulavimą	„<...> organizacijos veiklos kokybė labai stipriai paremta į kokybišką diskusiją. Toks kaip etalonas. Visada organizacija tą turėjo ir tą stipriai vystė. Diskusijos buvo gilios, prasmingos, gerai paruoštos, dėka metodikos, toks kokybės garantas buvo <...>“ (JNVO-1, V2).	1
6.	Kokybės siekis atsiskleidžia per organizacijoje veikiančių narių tobulėjimą ir įsitraukimą, sudarant tam sąlygas	„<...> kokybę suprantu per tobulėjimą ir man atrodo, kad ypatingai jaunimo savanoriškoje organizacijoje, kokybės siekis atsiskleidžia per tobulėjimą – turi būti sukurtos sąlygos tobulėjimui ir tada tai turėtų būti kokybės siekis žmonių atžvilgiu. Ir procesų irgi taip pat, kad kiekviena ateinanti komanda kurtų, prisidėtų prie kiekvieno proceso tobulėjimo.“ (JNVO-1, V3).	1
7.	Kokybės siekis atsiskleidžia per visą organizacijos veiklą (kokybė kaip rodiklis savaime)	„Kokybė eina horizontaliai per visą veiklą. <...> Tai yra kaip rodiklis bet kam, bet kokiam tavo dienos veiksmui, bet kokiam planui, strategijai, projektui ar kažkam.“ (JNVO-4, V3).	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Remiantis 15 lentelėje pateiktais rezultatais, pažymėtina, jog daugiausiai kartų buvo paminėta subkategorija „Kokybės siekis atsiskleidžia per tikslinių veiklų organizavimą (ne kiekybė, o kokybė)“ ($N = 4$). Interviu su informantais metu buvo nustatyta, jog šiose JNVO kyla tam tikra polemė diskusija – ar kiekybiškai vykdyti daugiau veiklų ir prisiimti riziką dėl jų įgyvendinimo kokybės, ar kiekybiškai vykdyti mažiau veiklų, tačiau užtikrinti jų kokybę. Pastebėta, jog kokybės siekis per tikslinių veiklų organizavimą JNVO yra pagrįstas, atsižvelgiant į vyraujančią kokybės suvokimą JNVO, kuris dažniausiai susijęs su proceso kokybe (žr. 9 pav.)

Tikslinės grupės diskusijos dalyviai – JNVO nariai (savanoriai) – daugiausiai kartų išskyrė kokybės siekį per rodiklių nustatymą ($N = 5$), tačiau sutardami ir pažymėdami, jog dažniausiai trumpuoju laikotarpiu (<...> ką mes galime įgyvendinti čia ir dabar, bet tas požiūris į ateitį toks labai miglotas dažniausiai būna <...>“ (Dalyvis 3). Be to, Dalyvis 3 papildė ir išskyrė, jog kokybės siekis

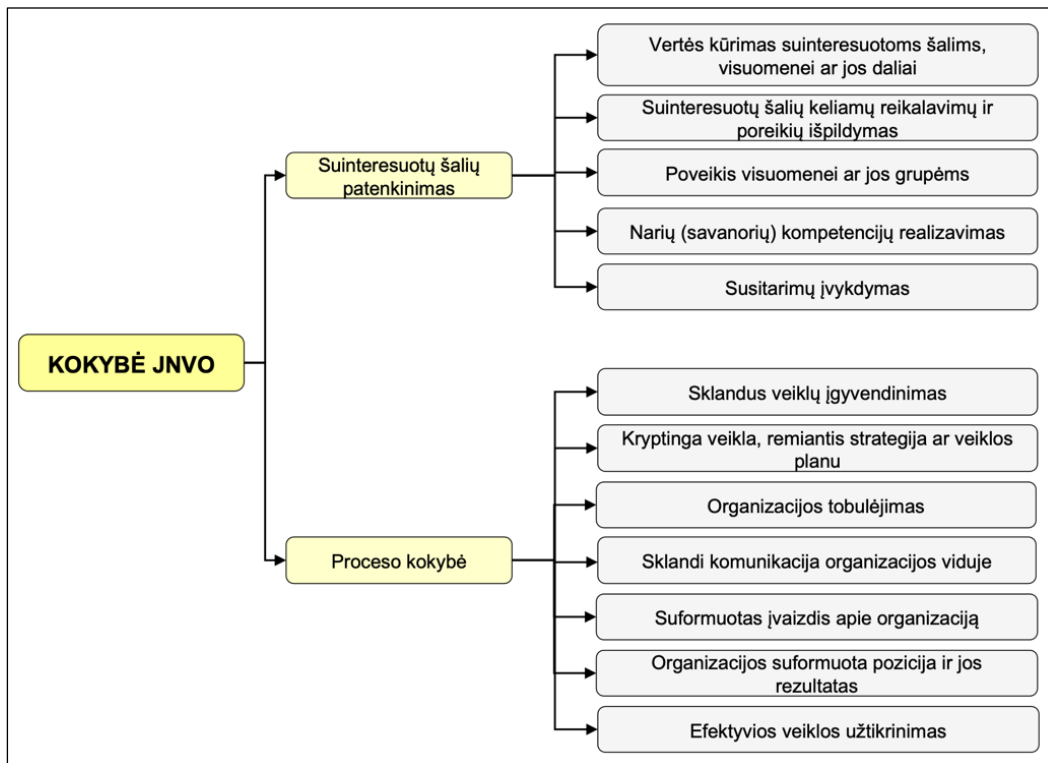
atsiskleidžia per tendencingų temų (angl. *trends*) įtraukimą į savo organizacijos veiklą: „<...> kas tendencinga (angl. *trending*) – įsitraukim, nes turbūt mūsų organizacijai tai reikia turėti <...>“ (*Dalyvis 3*).

Atkreiptinas dėmesys, jog tyrimo metu buvo susidurta ir su kokybės neapibrėžtumu. Dalis JNVO vadovų: a) neatsakė į klausimą apie kokybės siekio raišką išsikeltuose tiksluose ir tik bendrai pakomentavo, kaip atstovaujamoje JNVO yra (ar buvo) suvokiama kokybė vadovavimo laikotarpiu; b) atsakė į klausimą apie kokybės siekio raišką išsikeltuose tiksluose tik uždavus papildomą klausimą apie kokybės suvokimą atstovaujamoje organizacijoje vadovavimo laikotarpiu; c) atsakydami į klausimą apie kokybės siekio raišką išsikeltuose tiksluose paminėjo ir kokybės sampratą atstovaujamoje JNVO, vadovavimo laikotarpiu. Pažymėtina, jog tyrimo uždavinys buvo apibrėžti kokybės kultūros sampratą JNVO, nustatius pagrindinius jos bruožus JNVO, tačiau siekiant ją įvykdyti buvo reikalinga išspręsti papildomą, tyrimo eigoje kilusį uždavinį – išsiaiškinti kokybės sampratą JNVO.

Gauta informacija iš 20 informantų apie kokybės sampratą JNVO buvo taip pat sukatégorizuota pagal turinį, taip išskiriant 2 kategorijas ir 11 skirtingų, kokybės JNVO apibrėžčių subkategorijų (žr. 3 priedą). Siekiant išplėsti kokybės apibrėžtį, tikslinės grupės diskusijos metu 5 skirtingų Lietuvos JNVO narių (savanorių) taip pat pateikė savo vertinimą, kaip suvokiama kokybė JNVO (žr. 3 priedą).

Galiausiai, siekiant apibendrinti kokybės sampratą JNVO, JNVO vadovų ir narių (savanorių) pateiktos kokybės JNVO apibrėžtys pagal turinį buvo sugrupuotos į 2 kategorijas ir 12 subkategorijų, o rezultate buvo sudaryta kokybės sampratos JNVO schema (žr. 9 pav.).

9 paveikslas. Kokybės samprata JNVO



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus kokybės sampratą JNVO, buvo pastebėta, jog kokybė JNVO yra suvokiama kaip *suinteresuotų šalių patenkinimas* ir *proceso kokybė*. Palyginus subkategorijų pasikartojimo dažnį (žr. 3 priedą), išsiskyrė *sklandaus veiklų įgyvendinimo* ($N = 6$) ir *kryptingos veiklos, remiantis strategija ar veiklos planu* ($N = 6$) subkategorijos. Sklandus veiklų įgyvendinimas JNVO daugiausiai suvokiamas kaip užduočių atlikimas, laikantis iš anksto organizacijoje sutarto plano, nuoseklus veiklos organizavimas, o kryptinga veikla – žinojimas aiškios, tikslios krypties bei tikslo ar plano turėjimas (žr. 3 priedą). Pažymėtina, jog kokybės sampratos JNVO apibrėžimas buvo papildomas, tyrimo metu gautas rezultatas.

Veiklos kokybė ir kokybės užtikrinimas. Siekiant nustatyti, ar tiriamose JNVO egzistuoja strateginių kokybės užtikrinimo elementų, buvo analizuojami informantų – JNVO vadovų – atsakymai į klausimą „Kas organizacijoje yra / buvo atsakingas (-a) už jos veiklos kokybę (Jūsų vadovavimo laikotarpiu)?“. Remiantis atsakymuose pateikta informacija, buvo išskirtos 7 subkategorijos, apibūdinančios tai, kas organizacijoje yra (ar buvo) atsakingas už jos veiklos kokybę (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „atsakomybės už JNVO veiklos kokybę priskyrimas“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
1.	Vadovas	„Už bendrą organizacijos veiklos kokybę, už tikslų pasiekiamumą, turbūt, susivestų į vadovo instituciją <...>“ (JNVO-1, V1); „Faktiškai, yra vadovas. Dėl to, kokią jis galių turi <...>“ (JNVO-1, V2); „Visų pirma, tai yra tiesioginis organizacijos vadovas, kuris yra rinktas, <...> padalinių vadovai, nes jie yra atsakingi už metinius veiklos planus <...> taip pat atsakingos yra valdybos padaliniuose <...> ir revizijos komisija, centralizuotu lygmeniu.“ (JNVO-1, V3) „<...> šią akimirką yra ta atsakomybė labai ant manęs, nes man tai labai svarbu <...>“ (JNVO-3, V1); „Save įvardinčiau <...> kaip transliuodavau komandai – tą atsakomybės vėliavą pagrinde nešu aš, į išorę, tai viskas susivesdavo į mane <...>. Turbūt gaudavos, kad šiaip kiekvienas koordinatorius, bet tuo pačiu jau galutinė stotelė esu aš.“ (JNVO-3, V2); „Vadovas dėl visko yra atsakingas. <...>“ (JNVO-4, V1); „Vadovas, tik vadovas.“ (JNVO-4, V2); „Tai pirmoj vietoj – vadovas, antroj vietoj – visi, kuriems yra suteikta proceso šeiminko teisė.“ (JNVO-4, V3); „Save <...>. Aš manau, kad viskas priklauso nuo vadovo, kuris yra kaip moderatorių ir mediatorius tarp visų kitų struktūrų <...>“ (JNVO-6, V2); „<...> vadovas turbūt buvo tuo atveju <...>, tu turi užtikrinti, kad kiekvienas žmogus žinotų, jog jis yra atsakingas už tam tikrą kokybės dalį organizacijoje <...>“ (JNVO-7, V3); „Tai realiai vadovas, nes turi sužiūrėti visą veiklos planą, kokie rezultatai yra pasiekti, kaip yra įgyvendinama, kas dar nepradėta ir būtent transliuoti tiems kitiems atsakingiems asmenims, kas turėtų būti daroma.“ (JNVO-10, V1); „Aš tą vadovą ir įvardinčiau“ (JNVO-10, V2).	15
2.	Vadovas ir komanda	„<...> už veiklos kokybę tiesiogiai tai įvardinčiau save ir savo komandą.“ (JNVO-2, V2); „<...> aš ir mano komanda, kurie vadovaudavo toms veikloms, kurios vykdavo.“ (JNVO-3, V3); „Be jokios abejonės žmonės, kurie yra išrinkti atstovauti nariams, tai būčiau aš, tai būtų mano komanda <...>“ (JNVO-6, V1); „Vadovas ir komanda“ (JNVO-6, V3); „<...> buvo tie trys žmonės, kartu su manim, atsakingi <...>“ (JNVO-7, V2); „<...> bet būdavau aš, kuris tiesiog turėdavo daugiausiai patirties arba kiti <...>, kurie jau irgi daugybę metų organizacijoje <...>“ (JNVO-8, V2).	6
3.	Veiklų vykdytojais	„<...> kiekvienas savo veikloje yra atsakingas už tos veiklos kokybę <...>“ (JNVO-1, V1); „<...> atsakomybės savaime yra primetamos vienai ar kitai pusei, tai taip ir vyksta darbas su savanoriais <...>“ (JNVO-7, V1); „<...> tos atsakomybės, sakytum <...> kiekvienas savo area kažkokią turėdavo kur nors <...>“ (JNVO-8, V3); „<...> bet vis dėlto atsakomybė taip pat yra ir narių, kurie pareigų neužima.“ (JNVO-6, V1); „<...> praktiškai kiekvienas komandos narys yra atsakingas <...>“ (JNVO-9, V1).	5
4.	Struktūriniai valdymo organai	„Visų pirma, tai yra tiesioginis organizacijos vadovas, kuris yra rinktas, <...> padalinių vadovai, nes jie yra atsakingi už metinius veiklos planus <...> taip pat atsakingos yra valdybos padaliniuose <...> ir revizijos komisija, centralizuotu lygmeniu.“ (JNVO-1, V3); „<...> jie (struktūrinis darinys) ir atsakingi už organizacijos strategijos įgyvendinimą, už misijos ir visa kita. Tai sakyčiau, kad jie ir turi pasirūpinti, kad tai būtų kokybiška.“ (JNVO-8, V1); „<...> yra ir tas priežiūros organas <...> atsakingas už kokybės priežiūrą, kontrolę.“ (JNVO-8, V2).	4
5.	Sričių koordinatoriai	„<...> yra <...> koordinatorių, čia pagrindinis žmogus.“ (JNVO-2, V1); „Yra žmonės, kurie dirba su konkrečiais klausimais ir jie žinojo, ką juose reikia su ta kokybe daryti ir kad viskas būtų gerai <...>“ (JNVO-7, V3); „<...> koordinatoriai labiausiai atsakingi už priežiūrą ir kokybės vertinimą.“ (JNVO-8, V2); „<...> kiekvienas būdavo atsakingas už savo sritį, nes, tarkim, kokiam nors <...> komitetui tai jų veiklų kokybę <...> daug daugiau kompetencijų užtikrinti turėdavo atitinkami koordinatoriai, o ne aš <...>“ (JNVO-9, V2).	4
6.	Padalinių vadovai	„Visų pirma, tai yra tiesioginis organizacijos vadovas, kuris yra rinktas, <...> padalinių vadovai, nes jie yra atsakingi už metinius veiklos planus <...> taip pat atsakingos yra valdybos padaliniuose <...> ir revizijos komisija, centralizuotu lygmeniu.“ (JNVO-1, V3); „<...> padalinio vadovas, atsakingas už savo komandą <...> ir panašiai“ (JNVO-7, V2).	2
7.	Procesų šeiminkai	„Tai pirmoj vietoj – vadovas, antroj vietoj – visi, kuriems yra suteikta proceso šeiminko teisė.“ (JNVO-4, V3).	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus atsakymus į klausimą, kas tiriamose JNVO yra bendrai atsakingas (-i) už organizacijos veiklos kokybę ir subkategorijų pasikartojimo dažnį buvo pastebėta, jog tarp tiriamų

JNVO dažniausiai atsakomybę už organizacijos veiklos kokybę prisiima *vadovas* ($N = 15$). Remiantis šiais rezultatais, buvo padaryta išvalga, jog didžiojoje dalyje tiriamų JNVO yra palanku vystyti kokybės kultūrą dėl vadovo vaidmens reikšmingumo suvokimo kokybei užtikrinti ir už tai prisiimamos atsakomybės.

Siekiant papildyti strateginių kokybės užtikrinimo elementų sąrašą, tikslinės grupės diskusijos dalyviai buvo prašomi pateikti savo vertinimą, kas JNVO yra atsakingas (-i) už jos veiklos kokybę:

- *Dalyvis 3* įvardijo, kad už veiklos kokybę gali būti atsakingi revizijos organai („<...> gal revizijos organai tam tikra prasme prižiūri tą kokybės įgyvendinimą labai lengva jo forma <...>“ (*Dalyvis 3*) ir įvairios valdymo struktūros („<...> tai ar tai būtų vienasmenis kažkoks organas kaip pirmininkas ar prezidentas, ar tai būtų kolegialus kaip valdyba ar taryba <...>“ (*Dalyvis 3*). *Dalyvio 3* nuomonei pritarė *Dalyvis 5*, tačiau dar papildė, kad gali būti siekiama ir kiekvieno nario prisiimamos atsakomybės už JNVO veiklos kokybę („<...> tą kultūrą kokybės atspindėtų kiekvienas narys <...>“ (*Dalyvis 5*).

- Labiausiai tikslinės grupės diskusijos dalyvių nuomonės sutapo nustatant atsakomybę už JNVO veiklos kokybę vadovui: *Dalyvis 4* išskyrė, jog didžiausia dalis atsakomybės už JNVO veiklos kokybę atitenka vadovui: „<...> labai didelė dalis prisiimtos atsakomybės, nes, kaip ir sakė *Dalyvis 5*, jis turi tą pilną viziją, kaip turi atrodyti organizacija, galbūt, iš savo perspektyvos, bet jo tokia pareiga <...>“ (*Dalyvis 4*). Tam pritarė *Dalyvis 1*: „<...> labai vienareikšmiškai prezidentas, taip bendraja prasme, už veiklos kokybę atsakingas <...>“ (*Dalyvis 1*), tačiau pažymėjo, kad tam tikrų sričių koordinatoriai taip pat gali būti atsakingi už JNVO veiklos kokybę. *Dalyvis 2* taip pat išskyrė, jog atsakomybė už veiklos kokybę yra prisiimama vadovo ir sričių koordinatoriams.

Toliau buvo analizuojami informantų – JNVO vadovų – atsakymai į klausimą „Kaip organizacijoje vykdomas / buvo vykdomas kokybės užtikrinimas (kokybės kontrolė)?“. Remiantis interviu metu gauta informacija, pagal turinį buvo išskirta 12 subkategorijų, atskleidžiančių operatyvinius kokybės užtikrinimo elementus – kokybės užtikrinimo būdus – tiriamose organizacijose (žr. 4 priedą).

Išanalizavus kokybės užtikrinimo būdus buvo nustatyta, jog tarp tiriamų JNVO dažniausiai kokybė užtikrinama *reflektuojant komandoje* ($N = 14$) ir *struktūriniais dariniams vykdant savo funkciją* ($N = 14$), kuri daugiausiai susijusi su organizacijos veiklos analize. Įvertinus sukategorizuotus duomenis, buvo pastebėta, jog JNVO esti įvairių operatyvinių kokybės užtikrinimo elementų, siekiant užtikrinti kokybę. Paminėtina, jog subkategorija „Struktūrinių darinių funkcija“ savo turiniu buvo susijusi ne tik su operatyviniais kokybės užtikrinimo elementais, bet galimai

priskirtina ir strateginiams elementams, nusakantiems atsakomybių pasiskirstymą JNVO siekiant kokybės.

Visi tikslinės grupės diskusijos dalyviai – JNVO nariai (savanoriai) – taip pat daugiausiai kartų išskyrė *struktūrinių darinių funkcijos* subkategoriją ($N = 5$), įvardindami šių struktūrinių darinių vykdomą kokybės užtikrinimą ir susijusias veiklas („<...> revizija – pagrindinis jų darbas <...> yra pasakyti <...>, užtikrinti, kad organizacija veikia kryptingai pagal pačius įstatus ir taip toliau.“ (*Dalyvis 4*); „<...> neformalus susitikimai arba formalūs susitikimai su revizija, kurios metu yra peržiūrimi organizaciniai procesai, tam tikros strateginės veiklos <...>“ (*Dalyvis 3*), „<...> tai labiausiai kokybės užtikrinimu užsiima tiesiogiai ir aktyviai revizijos komisija, tai teikia vertinimą metų gale <...>“ (*Dalyvis 1*), „<...> revizijos komisija ir jos darbas <...>“ (*Dalyvis 5*).

Be *struktūrinių darinių funkcijos* subkategorijos, buvo įvardintos ir kitos subkategorijos, kurios taip pat buvo paminėtos ir JNVO vadovų:

- **Refleksija komandoje** („<...> strateginius skambučius su koordinatoriais komandų ar tiesiog bendrai žmonių, kurie vykdo veiklas, užtikrinant, ar visi turi vienodus lūkesčius kokybei „<...>, visos apklausos ir narių bendra nuomonė, susirinkimai ir nuomonės, kaip mano, jog organizacija veikia šiuo metu <...>“ (*Dalyvis 5*);

- **Veiklų stebėseną pagal rodiklius** („<...> strategija yra peržiūrima ir aptariama, kiek pavyko pasiekti, kur turėtume labiau susikaupti ir į ką labiau atkreipti dėmesį <...>“ (*Dalyvis 2*), „<...> veiklos strategija turi savo rodiklius <...> ir tie rodikliai yra peržiūrimi valdybos, tai kolegialaus organizacijos valdymo organo <...> įsitikinant, ar mes pasiekėme juos <...>“, „<...> turim veiklos planus, kuriuos kuriam metų pradžioje ir tada irgi vertinam kartu <...> ir peržiūrim tada, kaip sekasi siekti tų veiklų“ (*Dalyvis 5*);

- **Ataskaitų rengimas** („<...> tai, kai reikia teikti projekto ataskaitas, tada pasižiūrim, ar mums pavyko pasiekti tam tikrų tikslų <...>“ (*Dalyvis 2*);

- **Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė** („<...> narių apklausos <...>“ (*Dalyvis 3*).

Be to, *Dalyvis 3* pasidalino, jog užtikrinti JNVO veiklos kokybę gali padėti įvairių metodologijų naudojimas organizuojant veiklą („<...> ir taip pat yra metodologijos vidinės <...> naudojami įvairūs organizacinės teorijos modeliai <...>“ (*Dalyvis 3*).

Toliau buvo analizuojamas **kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas**. JNVO vadovas, remdamasis vadovavimo JNVO pavyzdžiu ir patirtimi, išskyrė **svarbiausius** kultūrinius / psichologinius kokybės kultūros elementus **siekiant JNVO veiklos**

kokybės. Apibendrinti rezultatai pagal kiekvieną tiriamą kokybės kultūros elementą ir jo pasikartojimo dažnį yra pateikti 17 lentelėje.

17 lentelė. *JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei vertinimas*

Eil. nr.	Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementas	Elemento paminėjimo dažnis (N)
1.	Vadovavimas	18
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	17
3.	Bendravimas (vidinė komunikacija)	17
4.	Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	12
5.	Bendros narių (savanorių) vertybės	11
6.	Tarpusavio pasitikėjimas	16
7.	Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)	11
8.	Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	17
9.	Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	20
10.	Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	14

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Remiantis 17 lentelėje pateiktais apibendrintais rezultatais, pažymėtina, jog visi mokslinėje literatūroje išskiriami kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai buvo paminėti bent vieną kartą ir identifikuoti kaip svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės. Tekstinė informacija, gauta interviu su JNVO vadovais metu, buvo paversta skaitine išraiška (t. y. prie kiekvieno elemento buvo išskirtas jo paminėjimo dažnis). Siekiant identifikuoti, kurių elementų raiška JNVO yra didžiausia, buvo nustatytos pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės: $Q1 = 12,5$ ir $Q3 = 17$. Remiantis jomis, buvo išskirti šie, daugiausiai kartų JNVO vadovų paminėti elementai: *asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę* ($N = 20$), *vadovavimas* ($N = 18$), *žmogiškųjų išteklių valdymas* ($N = 17$), *bendravimas (vidinė komunikacija)* ($N = 17$) ir *asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 17$). Atkreiptinas dėmesys, jog tiriamų JNVO vadovai kaip veiklos kokybei svarbiausius elementus išskyrė ne tik tuos, kurie priklauso kolektyvinei dimensijai (1–7 elementai 17 lentelėje), bet pažymėjo ir individualiai dimensijai priklausančius elementus (8–10 elementai 17 lentelėje) bei jų svarbą siekiant JNVO veiklos kokybės.

Siekiant visapusiško kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimo, tikslinės grupės diskusijos dalyviai – JNVO nariai (savanoriai) – taip pat identifikavo elementus, kurie, remiantis jų atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir sukaupta patirtimi, yra svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. JNVO narių (savanorių) kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos siekiant JNVO veiklos kokybės vertinimas

Eil. nr.	Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementas	Elemento paminėjimo dažnis (N)
1.	Vadovavimas	4
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	4
3.	Bendravimas (vidinė komunikacija)	5
4.	Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	4
5.	Bendros narių (savanorių) vertybės	3
6.	Tarpusavio pasitikėjimas	3
7.	Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę)	5
8.	Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	3
9.	Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	3
10.	Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	3

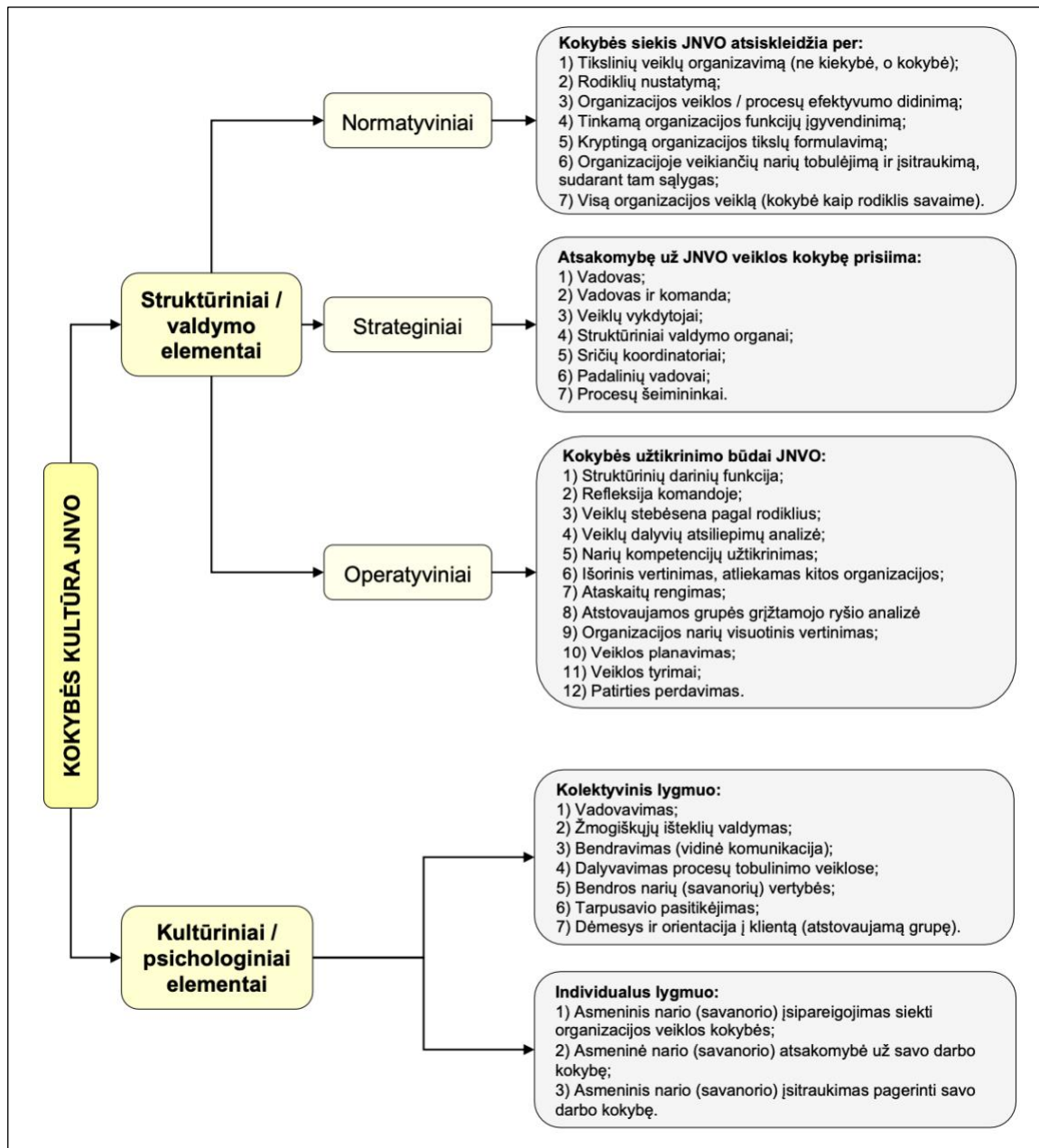
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Siekiant korektiškai išskirti pačius svarbiausius paminėtus elementus, t. y. tuos elementus, kurių raiška JNVO yra didžiausia, tekstinė informacija buvo paversta skaitine išraiška ir nustatytos pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės: $Q1 = 3$ ir $Q3 = 4$. Tad išskirtini elementai, remiantis šiomis reikšmėmis, buvo: *vadovavimas* ($N = 4$), *žmogiškųjų išteklių valdymas* ($N = 2$), *bendravimas (vidinė komunikacija)* ($N = 5$), *dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose* ($N = 4$), *dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę)* ($N = 5$).

Palyginus JNVO vadovų ir JNVO narių (savanorių) išskirtus elementus, buvo pastebėta, kad *vadovavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir bendravimo (vidinės komunikacijos)* elementų, kaip svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės, vertinimas sutapo. Atkreiptinas dėmesys, jog JNVO vadovai identifiko daugiau svarbiausių elementų, priklausančių individualiai dimensijai (8 ir 9 elementai), o JNVO nariai (savanoriai) – kolektyvinei dimensijai (4 ir 7 elementai).

Apibendrinus JNVO vadovų ir narių (savanorių) struktūrinių / valdymo ir kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimą, 10 paveiksle schematiškai buvo atvaizduota kokybės kultūros samprata JNVO.

10 paveikslas. Kokybės kultūros samprata JNVO



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Hildesheim & Sonntag, 2020; Johnson, 2000.

Sugretinus mokslinės literatūros analizės rezultatus (žr. 1 skyrių) ir tyrimo metu gautus rezultatus, teigtina, jog autorių Adomavičienės ir Pukelytės (2010), Hildesheim & Sonntag (2020), Jackson (2004), Johnson (2000), Rowold & Heinitz (2007), Staufenbiel & Hartz (2000), Zeitz, Johannesson & Ritchie (1997) suformuotas kokybės kultūros modelis ir autorių Hildesheim & Sonntag (2020), Adomavičiūtės ir Pukelytės (2010), Johnson (2000) nustatyti kokybės kultūros vertinamieji aspektai yra tinkami taikyti JNVO. Kiekvienoje kategorijoje, susijusioje su

normatyvinių, strateginių ir operatyvinių kokybės užtikrinimo elementais, buvo identifikuota subkategorijų, atskleidžiančių nuomonių ir požiūrių įvairovę tiriamose JNVO. Be to, visi kokybės kultūros kultūriniai / psichologiniai elementai buvo įvardinti bent kartą kaip svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės ir nei vienas elementas nebuvo pažymėtas kaip nesvarbus ar nereikšmingas JNVO kontekste.

5.2 Kokybės kultūros įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui

Siekiant nustatyti kokybės kultūros įtaką JNVO veiklos rezultatyvumui, JNVO vadovams buvo užduoti klausimai, atskleidžiantys kokybės kultūros elementų įtaką veiklos rezultatyvumo lygiui.

Normatyvinių kokybės užtikrinimo elementų JNVO vertinimas ir kokybės siekio raiška organizacijų išsikeltuose tiksluose buvo išaiškinta 5.1 poskyryje. Kokybės siekio raiška JNVO strategijose taip pat buvo pažymėta (arba pažymėta iš dalies), vertinant kokybės siekio raišką organizacijų išsikeltuose tiksluose. Strateginių kokybės užtikrinimo įtaka veiklos rezultatyvumui buvo atskleistas vadovavimo stilių kaitos atvejų analizės metu (žr. 5.3 poskyrį), todėl papildomų klausimų nebuvo užduota.

Siekiant įvertinti, kaip operatyvinis kokybės užtikrinimo elementas – **kokybės vertinimas – daro įtaką JNVO veiklos rezultatyvumui**, informantams – JNVO vadovams – buvo užduotas klausimas „Kaip atliekamas kokybės vertinimas organizacijoje prisideda (jeigu prisideda) prie jos išsikeltų tikslų siekimo?“. Gauta informacija pagal turinį buvo išskirta į 3 subkategorijas, apibūdinančias kokybės vertinimo įtaką JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „kokybės vertinimo įtaka JNVO išsikeltų tikslų siekiui“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
1.	Teigiama kokybės vertinimo įtaka	„Dėl pagalbos – aš manau, kad struktūrinio darinio buvimas visai padeda – tai mums leidžia metų eigoj indikuoti kažkokius sudėtingesnius tikslus, jeigu tokių atsiranda <...>“ (JNVO-1, VI); „Aš manau, kad padeda <...>. Tai formuodavo kažkokią sprendimų priėmimo brandą, tai buvo naudinga <...>“ (JNVO-1, V2); „<...> Tai man kaip vadovui, tai buvo vienas geriausių instrumentų (struktūrinio darinio ataskaitos), ateiti, pamatyti, identifikuoti sritis, vietas, ką reikia tobulinti iš organizacijos valdymo pusės ir, antra, tai buvo ir instrumentas atstovavimo peržiūroje. Gerai pažiūrėti, kas iš techninių procedūrų neveikia ir kas galėtų būt patobulinta ir vėliau jau prisidėti netgi prie kokybės visų reikalų <...>“ (JNVO-1, V3); „Manau, kad naudinga sistemą turėti ir kad tai yra reikalinga, bent jau didelei organizacijai <...> kad tai tikrai veiktų visoje organizacijoje – reikia tam tikrų priemonių.“ (JNVO-2, V2); „Sakyčiau labai priklauso nuo situacijos, bet aš nuoširdžiai manau, kad padeda, nes sau išsikeliam kažkokį standartą, į kurį turime įtaikyti, kad pasiektume tą tikslą ir kad jis turėtų kažkokią naudą, o ne tiktai pasirašytume <i>check</i> , kad mums pavyko. Kokybės normos, kokybės užtikrinimas padeda atlikti funkciją teisingai.“ (JNVO-2, V3); „Tiesioginis (poveikis).“ (JNVO-3, V2); „Mano vertinimu – padėdavo <...>. Net ir kritika, jei yra konkreti ir gera, tai padeda tobulėti. <...> bet visi komentarai tai būdavo tikrai labai reikšmingi, mes į juos atsižvelgdavom ir bandydavom tuos klausimus atliepti.“ (JNVO-4, V2); „<...> tie vertinimai yra svarbūs ir jie svarbūs dėl tos priežasties, nes tu tada gali nubrėžti, nustatyti – ar tavo vykdoma veikla <...> atliepia tuos tikslus ir viziją <...>, ar judama į priekį <...>.“ (JNVO-6, VI); „Taip, bet man atrodo, kad <...> labai stipriai priklauso, tai kiek valdymo organai turės motyvacijos. <...>“ (JNVO-6, V2); „Mūsų atveju tai tikrai padėdavo <...> įkvėpdavo ir pamatuodavo, ir kažkaip padėdavo nepasiduoti, sakykim. <...>“ (JNVO-6, V3); „<...> tikrai padeda, nes iš to, kaip mes vertinam <...> tai yra elementariai atspirtis – tai kur mes turim judėti toliau kaip komanda, kaip organizacija ir kaip kiekvienas narys.“ (JNVO-10, V3).	12
2.	Teigiama kokybės valdymo įtaka	„<...> aš manau, kad kokybės valdymas, ne užtikrinimas, o valdymas, sakykim, buvo vienas iš tokių kertinių momentų, kas leido pasiekti tam tikrų pergalių.“ (JNVO-4, V3).	1
3.	Leidžia savireflektuoti, tačiau nėra itin svarbi	„<...> užtrukdavo, bet veiklos planas yra toks dalykas, kad tu ne visada viską įgyvendini ir kartais na geriau turėti galbūt daugiau ir pasakyti, kad aš to nepadariau, bet pas mane plane yra tas tas tas įgyvendintas ir galbūt dar kažkas iš to gimė papildomai, kas nebuvo planuota, bet buvo vertingiau negu tie nepadaryti darbai“ (JNVO-3, V3); „<...> faktas, kad yra tie mechanizmai sudėti, kad „žiūrėkit va čia jums yra prasitestavimui, pasižiūrėjimui ir savianalizei, kaip jūs judat“. Bet kadangi dokumentas (strategija) yra atgyvenęs šiek tiek, tai jis nebėra toks aktualus šiandienai.“ (JNVO-4, VI); „<...> nežinau, tiesą sakant, ar tai padėdavo siekti tikslų tas apibrėžimas savaime <...> manau, kad kiti faktoriai o ne apibrėžimas lemdavo gerus rezultatus.“ (JNVO-9, V2).	3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Daugiausiai kartų ($N = 12$) buvo pažymėta *teigiama kokybės vertinimo įtaka* JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui, tačiau kai kurie informantai kokybės vertinimo svarba suabejojo ir tai priskyre daugiau kaip priemonę savirefleksijai.

Visų tikslinės grupės diskusijos dalyvių nuomonės sutapo ir kokybės vertinimo įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui buvo įvertinta kaip *teigiama* ($N = 5$): „<...> tikrai padeda, nes padeda atsižvelgti į tai, ar procesai juda tinkama linkme <...> ir tiesiog labiau padeda prisitaikyti prie esamos situacijos <...>“ (Dalyvis 5); „<...> labai stipriai padeda gerinti tą kokybę ir, sakykime, priimti sprendimus ar kažką reikia keisti, ar nereikia keisti <...>“ (Dalyvis 3); „<...> skatina organizacijos, iš

esmės, tvarumą <...>, visada peržiūrimos komisijos išvados ir vertinama <...>, sprendžiama, kokie turėtų būti tikslai, kas turėtų būti tobulinama <...>“ (*Dalyvis 1*), „<...> manau, kad visiškai taip, na, ne visiškai, bet iš tikrųjų padeda <...>“ (*Dalyvis 4*). *Dalyvis 2* greta teigiamo kokybės vertinimo paminėjo ir tai, jog JNVO kyla klausimas apie kokybės vertinimo poveikį ilgalaikėje perspektyvoje. *Dalyvis 4* taip pat pritarė pastarajai minčiai.

Toliau buvo analizuojamas **kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio** vertinimas. Remiantis atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir vadovavimo jai patirtimi, informantai – JNVO vadovai – buvo prašomi išskirti elementus, kurie, jų nuomone, yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. 20 lentelėje pateikti apibendrinti rezultatai pagal kiekvieną tiriamą kokybės kultūros elementą ir jo pasikartojimo dažnį.

20 lentelė. *JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos vertinimas aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti*

Eil. nr.	Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementas	Elemento paminėjimo dažnis (N)
1.	Vadovavimas	23
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	19
3.	Bendravimas (vidinė komunikacija)	15
4.	Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	13
5.	Bendros narių (savanorių) vertybės	5
6.	Tarpusavio pasitikėjimas	11
7.	Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)	12
8.	Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	13
9.	Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	13
10.	Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	12

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Remiantis 20 lentelėje pateiktais apibendrintais rezultatais, buvo pastebėta, jog visi mokslinėje literatūroje išskiriami kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai buvo paminėti bent vieną kartą ir identifikuoti kaip svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. Siekiant identifikuoti, kurių elementų raiška JNVO yra didžiausia, tekstinė informacija, gauta interviu su JNVO vadovais metu, buvo paversta skaitine išraiška ir buvo nustatytos pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės: $Q1 = 12$ ir $Q3 = 14$. Remiantis jomis, buvo nustatyta, jog ryškiausią įtaką aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti daro *vadovavimo* ($N = 23$), *žmogiškųjų išteklių valdymo* ($N = 19$), *bendravimo (vidinės komunikacijos)* ($N = 15$) kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai.

Siekiant visapusiško kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio vertinimo, JNVO nariai (savanoriai) taip pat identifikavo elementus, kurie, remiantis jų atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir sukaupta patirtimi, yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. *JNVO narių (savanorių) kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos vertinimas siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio*

Eil. nr.	Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementas	Elemento paminėjimo dažnis (N)
1.	Vadovavimas	3
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	1
3.	Bendravimas (vidinė komunikacija)	4
4.	Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	2
5.	Bendros narių (savanorių) vertybės	2
6.	Tarpusavio pasitikėjimas	4
7.	Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)	4
8.	Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	3
9.	Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	4
10.	Asmeninis nario (savanorio) išitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Siekiant korektiškai išskirti pačius svarbiausius paminėtus elementus, t. y. tuos elementus, kurių raiška JNVO yra didžiausia, tekstinė informacija buvo paversta skaitine išraiška ir nustatytos pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės: $Q1 = 2$ ir $Q3 = 4$. Tad remiantis reikšmėmis, buvo išskirti šie elementai: *bendravimas (vidinė komunikacija)* ($N = 4$), *tarpusavio pasitikėjimas* ($N = 4$), *dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)* ($N = 4$), *asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę* ($N = 4$).

Palyginus JNVO vadovų ir JNVO narių (savanorių) identifikuotus elementus, buvo pastebėta, kad tik *bendravimo (vidinės komunikacijos)* elemento, kaip vieno iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio, vertinimas sutapo. Atkreiptinas dėmesys, jog JNVO nariai (savanoriai) neidentifikavo *vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo* elementų kaip svarbiausių (priešingai negu JNVO vadovai), tačiau JNVO vadovai neidentifikavo *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* elemento (priešingai negu JNVO nariai (savanoriai)).

Siekiant išsiaiškinti, ar be aptartų kokybės kultūros elementų esti dar papildomų elementų, kurie nebūtinai susiję su kokybės kultūra, tačiau daro įtaką JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui, JNVO vadovams ir nariams (savanoriams) buvo užduotas papildomas klausimas: „Kokie dar aspektai, be jau

aptartų gali lemti JNVO išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnį (veiklos rezultatyvumą)?“. Apibendrinti atsakymai pateikti 22 lentelėje, o ištraukos iš informantų atsakymų – 5 priede.

22 lentelė. Kiti aspektai, darantys įtaką JNVO veiklos rezultatyvumui

Subkategorija	Aspektas (JNVO, kurioje (-iose) identifikuota)
Valdymo aspektai	Planavimo metodika (JNVO-2, V3) Priimtų sprendimų poveikio vertinimas (JNVO-3, V2) Kolektyvinė atmintis (JNVO-2, V3) Organizacijos adaptyvumas (JNVO-3, V1) Bendra organizacijos narių motyvacija (JNVO-6, V3) Bendra kryptis (JNVO-10, V3) Atitiktis reikalavimams (Dalyvis 3)
Vadovavimo aspektai	Vadovo lyderystė (JNVO-4, V2) Lyderystės stilius (JNVO-2, V3) Adaptyvus vadovavimas (JNVO-10, V1) Atvirumas skirtingam požiūriui (JNVO-10, V2) Rizikų numatymas (Dalyvis 5)
Vidinės aplinkos aspektai	Gera emocinė būklė ir aplinka (JNVO-4, V3) Palankus mikroklimatas (JNVO-6, V2) Saugios aplinkos suteikimas (JNVO-4, V3) Darbo ir poilsio pusiausvyra (JNVO-3, V3)
Asmeniniai narių aspektai	Asmeninė patirtis (JNVO-10, V2) Lojalumas organizacijai (JNVO-4, V3)
Išoriniai aspektai	Politinė aplinka (Dalyvis 1)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus 22 lentelėje pateiktą informaciją, pažymėtina, jog daugiausiai buvo išskirti aspektai, susiję su *valdymu* ($N = 7$) ir *vadovavimu* ($N = 5$) organizacijai. Tad be kokybės kultūros elementų JNVO veiklos rezultatyvumui daro įtaką (ar gali daryti įtaką) ir kiti aspektai, susiję su valdymu, vadovavimu, vidinės aplinkos puoselėjimu, asmenine narių patirtimi, lojalumu organizacijai ar politine aplinka.

Apibendrinus JNVO vadovų ir narių (savanorių) vertinimą, buvo padarytos šios išvados apie kokybės kultūros įtaką JNVO veiklos rezultatyvumui:

- JNVO išsikeltuose tiksluose atsiskleidžia kokybės siekis per tikslinių veiklų organizavimą, rodiklių nustatymą, veiklos / procesų efektyvumo didinimą, tinkamą organizacijos funkcijų įgyvendinimą, kryptingą organizacijos tikslų formulavimą, organizacijoje veikiančių narių tobulėjimą ir išitraukimą, sudarant tam sąlygas, visą organizacijos veiklą (kokybė kaip rodiklis savaime) bei tendencingų temų įtraukimą į savo veiklą.

- Kokybės vertinimo įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui gali būti teigiama arba ne itin svarbi, leidžianti daugiau organizacijose reflektuoti. Be kokybės vertinimo paminėtina teigiama kokybės valdymo įtaka aukštesniam JNVO veiklos rezultatyvumui pasiekti.

- Aukštam JNVO veiklos rezultatyvumui pasiekti svarbiausi kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai yra *vadovavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas ir bendravimas (vidinė komunikacija)*.

- Be kokybės kultūros elementų, JNVO veiklos rezultatyvumui daro įtaką (ar gali daryti įtaką) ir kiti aspektai – valdymo, vadovavimo, vidaus aplinkos, asmeniniai narių, išoriniai.

5.3 Vadovavimo stilių kaitos poveikis kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO

Tarnaujančio, transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių raiškos vertinimas.

Interviu metu atsakydami į klausimus, skirtus vadovavimo stiliui įvertinti, JNVO vadovai pateikė savo nuomonę apie kiekvieną tiriamą kriterijų. Vadovų atsakymai buvo interpretuojami ir kiekvieno kriterijaus vertinimas buvo priskirtas konkrečiam vadovavimo stiliui, atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje aptartus skirtingų vadovavimo stilių bruožus. Rezultatai pagal kiekvieną tiriamą kriterijų pateikti 6 priede. 6 priede žymuo „+“ reiškia, jog buvo nustatyta tam tikro vadovavimo stiliaus raiška, o „–“ reiškia, kad tam tikro vadovavimo stiliaus raiška nebuvo identifikuota.

Siekiant išsiaiškinti labiausiai dominuojantį kiekvieno JNVO vadovo vadovavimo stilių, vadovavimo stilių raiškos rezultatai buvo susintetinti pagal reikšmių, tenkančių kiekvienam vadovavimo stiliui, skaičių. Galiausiai, didžiausią reikšmių skaičių turintis vadovavimo stilius buvo priskirtas labiausiai dominuojančiam (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Labiausiai dominuojančio informantų – JNVO vadovų – vadovavimo stiliaus nustatymas

JNVO	JNVO vadovas	TRN	TRF	TRS	Labiausiai dominuojantis vadovavimo stilius
JNVO-1	V3	8	5	2	TRN
	V2	2	5	9	TRS
	V1	4	8	6	TRF
JNVO-2	V3	7	5	1	TRN
	V2	7	6	0	TRN
	V1	6	7	2	TRF
JNVO-3	V3	6	7	3	TRF
	V2	6	5	3	TRN
	V1	7	5	5	TRN
JNVO-4	V3	8	4	0	TRN
	V2	5	3	6	TRS
	V1	5	9	2	TRF
JNVO-6	V3	4	7	4	TRF
	V2	6	4	5	TRN
	V1	8	6	0	TRN
JNVO-7	V3	5	7	3	TRF
	V2	7	6	1	TRN
	V1	7	8	0	TRF

23 lentelės tęsinys. Labiausiai dominuojančio informantų – JNVO vadovų – vadovavimo stiliaus nustatymas

JNVO-8	V3	2	10	3	TRF
	V2	9	6	1	TRN
	V1	6	7	3	TRF
JNVO-9	V2	4	6	3	TRF
	V1	3	7	3	TRF
JNVO-10	V3	1	5	8	TRS
	V2	5	4	4	TRN
	V1	4	6	3	TRF

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus 23 lentelėje pateiktus rezultatus, buvo padaryta bendra išvalga, kad daugiausiai dominuojantys vadovavimo stiliai tarp tiriamų JNVO vadovų buvo *transformacinis* (12 informantų iš 26) ir *tarnaujantis* (11 informantų iš 26). Mažiausiai dominuojantis vadovavimo stilius – *transakcinis* (3 informantai iš 26).

Siekiant atskleisti vadovavimo stilių kaitos poveikį kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO, vadovavimo stiliaus pasikeitimo atvejai buvo sugrupuoti, nurodant JNVO, kurioje (-iose) jie buvo nustatyti (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Vadovavimo stilių kaitos atvejai tiriamose JNVO

Atvejis	Vadovavimo stilius	Keičiasi į	Vadovavimo stilių	JNVO, kurioje (-iose) nustatytas atvejis
1 atvejis	Tarnaujantis	→	Transformacinį	JNVO-2 (V2 → V1) JNVO-7 (V2 → V1) JNVO-8 (V2 → V1) JNVO-10 (V2 → V1)
2 atvejis	Tarnaujantis	→	Transakcinį	JNVO-1 (V3 → V2) JNVO-4 (V3 → V2)
3 atvejis	Transformacinis	→	Tarnaujantį	JNVO-6 (V3 → V2) JNVO-7 (V3 → V2) JNVO-8 (V3 → V2) JNVO-3 (V3 → V2)
4 atvejis	Transakcinis	→	Tarnaujantį	JNVO-10 (V3 → V2)
5 atvejis	Transakcinis	→	Transformacinį	JNVO-1 (V2 → V1) JNVO-4 (V2 → V1)
Vadovavimo stilius nepasikeitė		–		JNVO-2 (V3 → V2) JNVO-3 (V2 → V1) JNVO-6 (V2 → V1) JNVO-9 (V2 → V1)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Remiantis 24 lentelėje pateiktais rezultatais, tiriamose JNVO buvo nustatyti šie vadovavimo stilių kaitos atvejai: iš *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus į *transformacinį* arba *transkacinį* vadovavimo stilių, iš *transformacinio* vadovavimo stiliaus į *tarnaujantį* vadovavimo stilių ir iš *transakcinio* vadovavimo stiliaus į *tarnaujantį* arba *transformacinį* vadovavimo stilių. Pokytis iš

transformacinio vadovavimo stiliaus į *transakcinį* vadovavimo stilių tiriamose organizacijose **nebuvo identifikuotas**. Iš 17 galimų vadovavimo stiliaus pasikeitimų tiriamose JNVO, buvo nustatyta **13 vadovavimo stiliaus pasikeitimų**.

Toliau vadovavimo stilių kaitos poveikis kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO buvo analizuojamas pagal kiekvieną, 24 lentelėje nurodytą vadovavimo stilių kaitos atvejį. Atvejai, kada vadovavimo stilius JNVO nepasikeitė, toliau nebuvo analizuojami ir interpretuojami.

5.3.1 1 atvejo analizė: Tarnaujantis vadovavimo stilius keičiasi į transformacinį vadovavimo stilių

Organizacijos tikslai ir veiklos rezultatyvumas. Informantams – JNVO vadovams – buvo užduotas klausimas „Kokius pagrindinius veiklos tikslus yra / buvo išsikėlus organizacija Jūsų vadovavimo laikotarpiu?“. Informantų įvardinti veiklos tikslai, atsižvelgiant į jų turinį, buvo priskirti atitinkamai JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijai. JNVO išsikeltų tikslų, *tarnaujančių* ir *transformacinių* vadovų vadovavimo laikotarpiais, priskyrimas dimensijoms pateiktas 25 lentelėje. 25 lentelėje žymuo „X“ reiškia, jog informanto įvardintas (-i) veiklos tikslas (-i) buvo priskirtas atitinkamai dimensijai, o tuščias langelis reiškia, jog įvardinto (-ų) tikslo (-ų), priskirtino (-ų) atitinkamai dimensijai – nebuvo identifikuota.

25 lentelė. *Tarnaujančių ir transformacinių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms*

JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensija	TARNAUJANTIS (TRN)				TRANSFORMACINIS (TRF)			
	JNVO-2, V2	JNVO-7, V2	JNVO-8, V2	JNVO-10, V2	JNVO-2, V1	JNVO-7, V1	JNVO-8, V1	JNVO-10, V1
Organizacijos valdymas	X	X	X		X	X	X	X
Darbo planavimas			X				X	X
Išteklių valdymas		X	X	X	X		X	X
Organizacijos programų įgyvendinimas	X		X	X	X	X	X	X
Išoriniai ryšiai	X	X		X	X	X		
Legitimumas	X	X	X			X		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Išanalizavus *JNVO-2*, *JNVO-7*, *JNVO-8* ir *JNVO-10* vadovų atsakymus į klausimą apie organizacijos tikslus jų vadovavimo laikotarpiu buvo pastebėta, jog: a) daugiau *tarnaujančių* vadovų negu *transformacinių* pažymėjo tikslus išorinių ryšių ir legitimumo dimensijose; b) daugiau *transformacinių* vadovų negu *tarnaujančių* vadovų pažymėjo tikslus organizacijos valdymo, darbo planavimo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose. Padaryta išvada, jog vykstant šiam

vadovavimo stiliaus pokyčiui JNVO, organizacijos tikslai yra daugiau peorientuojami iš išorinių (išorinių ryšių ir legitimumo dimensijose) į vidinius, susijusius su organizacijos valdymu ir darbo planavimu. Šio atvejo kontekste visi *transformacinio* vadovavimo stiliaus vadovai pažymėjo išsikeltus tikslus organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje. Galima daryti prielaidą, kad *transformaciniai* vadovai siekia veiklos rezultatų organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje.

Siekiant įvertinti šių **JNVO veiklos rezultatyvumą** – toliau buvo analizuojami informantų atsakymai į klausimą „Kaip pavyko pasiekti išsikeltus tikslus Jūsų vadovavimo laikotarpiu?“. Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko išsikeltus tikslus pasiekti, **tarnaujantis** vadovas V2 iš JNVO-2 organizacijos išskyrė, jog baigus JNVO-2 vadovo kadenciją, liko organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje nepasiektų tikslų: „Nepavyko tikrai pasiekti visko, daliai pavyko padėti pagrindą <...>“ (JNVO-2, V2). Kadenciją baigęs JNVO-7 vadovas V2 pažymėjo, jog vadovaujama laikotarpiu pavyko pasiekti 80 procentų išsikeltų tikslų. Kadenciją baigęs JNVO-8 vadovas V2 pažymėjo didelę sėkmę įgyvendinant išorinius tikslus: organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje („<...> išoriniai tikslai tikrai sekėsi gerai, įgyvendinom daug projektų <...> rekordiškai daug <...> tų veiklos rezultatų, kurie būdavo prieinami išorei, visuomenei visai plačiai <...>“, JNVO-8, V2) bei legitimumo dimensijoje („<...> išorėje pavyko tuo metu užimti tokią labai stiprią poziciją, nes tikrai pagal veiklų rezultatus būdavome matomi <...>“ (JNVO-8, V2), tačiau prasčiau įvertino vidinių tikslų pasiekimo laipsnį: „viduje vertinčiau ne taip pozityviai <...> padariau ką galėjau ir progreso tikrai buvo ir viduje <...>“ (JNVO-8, V2). Kadenciją baigęs JNVO-10 vadovas V2 pažymėjo aukštą išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnį išteklių valdymo ir organizacijos programų valdymo dimensijose, tačiau žemesnį – išorinių ryšių dimensijoje: „<...> dėl to viso bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis, tai, sakyčiau, silpnesnė vieta.“ (JNVO-10, V2).

Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko pasiekti išsikeltus tikslus, **transformacinis** vadovas VI, tyrimo metu einantis vadovo pareigas JNVO-2, išskyrė, jog dar nebaigus kadencijos jau yra pasiektų tikslų organizacijos programų įgyvendinimo ir išorinių ryšių dimensijose. Pažymėjo, jog „<...> dabar visos idėjos, mintys yra dėliojamos, kaip turi atrodyti viskas <...>“ (JNVO-2, VI) (autorės pastaba – interviu su JNVO-2 vadovu VI įvyko 2023 m. sausio mėn., kuomet JNVO-2 vadovas VI nebuvo baigęs nė vienos kadencijos). Tyrimo metu JNVO-7 vadovo pareigas einantis vadovas VI pažymėjo, jog veiklos programa jau po pirmų kadencijos metų buvo įgyvendinta 97 procentais ir iki kadencijos pabaigos yra tikimasi pasiekti 100 procentų, įgyvendinus likusius išsikeltus tikslus, susijusius su organizacijos valdymu. Tyrimo metu JNVO-8 vadovo pareigas einantis vadovas VI pažymėjo, jog pirmos kadencijos metu didesnę dalį tikslų pasiekti pavyko: „50–60 procentų tikslų

buvo įgyvendinta“ (*JNVO-8, VI*). Pastarasis vadovas pažymėjo, kad likę tikslai nebuvo pasiekti dėl keleto priežasčių, pvz., dėl pasikeitusių prioritetų, tikslų neįgyvendinamumo arba laiko trūkumo. Tyrimo metu *JNVO-10* vadovo pareigas einantis vadovas *VI* pažymėjo, jog „<...> du veiklos planai buvo <...>, virš 70 procentų pavyko tų veiklų pasiekti“ (*JNVO-10, VI*). Vadovas pažymėjo, jog yra dirbama su dar nepasiektais tikslais ir ta „<...> likusi dalis yra progresyvi“ (*JNVO-10, VI*).

Apibendrinus *tarnaujantį* vadovavimo stiliaus pokyčio į *transformacinio* vadovavimo stilių poveikį tiriamų *JNVO* veiklos rezultatyvumui, daroma išvada, jog organizacijose padaugėja išsikeltų tikslų organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje (*JNVO-2, VI; JNVO-7, VI; JNVO-8, VI; JNVO-10, VI*), kurių pasiekimo laipsnis bendrai gali būti vertinamas kaip aukštas (*JNVO-2, VI; JNVO-7, VI; JNVO-10, VI*). Atkreiptinas dėmesys, jog tyrimo metu *transformaciniai* vadovai ėjo vadovo pareigas, tad jų vadovavimo laikotarpiu pasiekti rezultatai negalėjo būti įvertinti baigtinai.

Atsakomybė už veiklos kokybę ir kokybės užtikrinimas (struktūriniai / valdymo kokybės kultūros elementai). *Tarnaujantys* vadovai, vertindami, kas bendrai yra atsakingas (-i) už organizacijos veiklos kokybę, daugiausiai pažymėjo šias subkategorijas – *vadovas* (*JNVO-8, V2; JNVO-10, V2*), *vadovas ir komanda* (*JNVO-2, V2; JNVO-7, V2*), *padalinių vadovai* (*JNVO-7, V2*), *sričių koordinatoriai* (*JNVO-8, V2*), *struktūriniai valdymo organai* (*JNVO-8, V2*).

Transformaciniai vadovai pažymėjo šias subkategorijas – *vadovas* (*JNVO-10, VI*), *sričių koordinatoriai* (*JNVO-2, VI*), *veiklų vykdytojai* (*JNVO-7, VI*), *struktūriniai valdymo organai* (*JNVO-8, VI*). Kiekvieną subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai iš informantų atsakymų pateikti 16 lentelėje.

Galima teigti, jog tiek *tarnaujantys*, tiek *transformaciniai* vadovai yra linkę save identifikuoti ir priskirti kaip atsakingus už organizacijos veiklos kokybę. Atkreiptinas dėmesys, jog įvykus nagrinėjamų vadovavimo stilių pokyčiui, atsakomybė už organizacijos veiklos kokybę yra deleguojama (arba gali būti deleguojama) kiekvienam nariui (savanoriui), vykdančiam veiklą: „<...> atsakomybės savaimė yra primetamos vienai ar kitai pusei, tai taip ir vyksta darbas su savanoriais <...>“ (*JNVO-7, VI*). Šiuo atveju *tarnaujantys* vadovai neįvardino atsakomybės už veiklos kokybę perdavimo tik veiklos vykdytojams (nariams ar savanoriams). Pažymėtina, kad *tarnaujantis* vadovas yra linkęs dalintis atsakomybe už organizacijos veiklos kokybę su komandos nariais, tačiau kartu neatmesdamas ir savo paties atsakomybės: „<...> už veiklos kokybę tiesiogiai tai įvardinčiau save ir savo komandą.“ (*JNVO-2, V2*), „<...> buvo tie trys žmonės, kartu su manim, atsakingi <...>“ (*JNVO-7, V2*).

Toliau buvo analizuojamas **kokybės užtikrinimo būdų** pokytis, keičiantis vadovavimo stiliui tiriamose JNVO. Šiam tikslui pasiekti buvo remiamasi išskirtomis kokybės užtikrinimo būdų JNVO subkategorijomis (žr. 4 priedą). 26 lentelėje pateiktos kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimo atvejai tiriamose JNVO, išskiriant *tarnaujančių* vadovų ir *transformacinių* vadovų vertinimą.

26 lentelė. *Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant tarnaujančių ir transformacinių vadovų vertinimą*

Eil. nr.	Subkategorija	Tarnaujantys vadovai	Transformaciniai vadovai
1.	Struktūrinių darinių funkcija	JNVO-2, V2 JNVO-7, V2 JNVO-8, V2	JNVO-2, V1 JNVO-10, V1
2.	Refleksija komandoje	JNVO-7, V2	JNVO-7, V1 JNVO-8, V1
3.	Veiklų stebėsena pagal rodiklius	JNVO-2, V2	JNVO-7, V1
4.	Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė	JNVO-10, V2	JNVO-8, V1
5.	Narių kompetencijų užtikrinimas	JNVO-2, V2	JNVO-2, V1
6.	Išorinis vertinimas, atliekamas kitos organizacijos	JNVO-8, V2	JNVO-10, V1
7.	Ataskaitų rengimas	JNVO-2, V2	–
8.	Atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizė	–	JNVO-2, V1
9.	Organizacijos narių visuotinis vertinimas	–	–
10.	Veiklos planavimas	–	–
11.	Veiklos tyrimai	JNVO-7, V2	–
12.	Patirties perdavimas	–	–

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus 26 lentelėje pateiktus rezultatus, buvo išvelgta, jog *tarnaujantys* vadovai daugiausiai kartų paminėjo kokybės užtikrinimo funkciją vykdančių struktūrinių darinių veiklas ($N = 3$), o tuo tarpu *transformaciniai* vadovai daugiau įvardino refleksiją komandoje kaip kokybės užtikrinimo būdą JNVO ($N = 2$). Taip pat buvo pastebėta, kad *tarnaujantys* vadovai kaip kokybės užtikrinimo būdus įvardino ir ataskaitų rengimą bei veiklos tyrimų vykdymą, o *transformaciniai* vadovai – atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizę. Apibendrinus skirtingų vadovavimo stilių kokybės užtikrinimo JNVO vertinimą, galima teigti, jog JNVO keičiantis vadovavimo stiliui iš *tarnaujančio* į *transformacinį* – kokybės užtikrinimo funkcija yra daugiau perleidžiama komandai, reflektuojant ir analizuojant atstovaujamos grupės teikiamą grįžtamąjį ryšį.

Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas. *Tarnaujantys* ir *transformaciniai* JNVO vadovai, remiantis savo atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir savo patirtimi, buvo prašomi įvertinti: a) kokie elementai yra svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės; b) kokie elementai yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. JNVO vadovų

vertinimas pagal kiekvieną kokybės kultūros elementą ir jų pasikartojimo dažnį informantų atsakymuose (pagal vadovavimo stilių) pateiktas 27 lentelėje.

27 lentelė. *Tarnaujančio ir transformacinio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį*

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai	Veiklos kokybei		Veiklos rezultatyvumui	
	TRN	TRF	TRN	TRF
1. Vadovavimas	2	3	4	2
2. Žmogiškųjų išteklių valdymas	2	2	1	4
3. Bendravimas (vidinė komunikacija)	3	2	3	2
4. Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	3	4	1	2
5. Bendros narių (savanorių) vertybės	2	2	0	0
6. Tarpusavio pasitikėjimas	3	1	2	1
7. Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę)	2	2	2	2
8. Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	3	4	4	0
9. Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	3	3	2	1
10. Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	2	3	1	2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Hildesheim & Sonntag, 2020; Johnson, 2000.

Įvertinus 27 lentelėje pateiktus rezultatus, buvo išvelgta, jog keičiantis *tarnaujančio* vadovavimo stiliui į *transformacinį*, keičiasi kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos suvokimas JNVO veiklos kokybei ir aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti.

Kaip **svarbiausius elementus siekiant JNVO veiklos kokybės** *tarnaujantys* vadovai daugiausiai identifikavo *bendravimą (vidinę komunikaciją)* ($N = 3$), *dalyvavimą procesų tobulinimo veiklose* ($N = 3$), *tarpusavio pasitikėjimą* ($N = 3$), *asmeninį nario (savanorio) įsipareigojimą siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 3$) ir *asmeninę nario (savanorio) atsakomybę už savo darbo kokybę* ($N = 3$). *Transformaciniai* vadovai daugiausiai identifikavo *vadovavimo* ($N = 3$), *dalyvavimo procesų tobulinimo veiklose* ($N = 4$), *asmeninį nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 3$), *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* ($N = 3$) ir *asmeninio nario (savanorio) įsitraukimo pagerinti savo darbo kokybę* ($N = 3$) elementus. Apibendrinus, galima teigti, jog *dalyvavimo procesų tobulinimo veiklose*, *asmeninio nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės*, *asmeninės nario (savanorio) ir atsakomybės už savo darbo kokybę* elementų suvokimas JNVO kaip svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės išlieka. Taip pat buvo pastebėta, jog *transformaciniai* vadovai tiriamose JNVO buvo linkę pažymėti ir *vadovavimo*, ir

asmeninio nario (savanorio) ištraukimo pagerinti savo darbo kokybę elementus kaip svarbiausius siekiant JNVO veiklos kokybės.

Kaip svarbiausius elementus aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti *tarnaujantys* vadovai daugiausiai identifikavo *vadovavimo* ($N = 4$), *bendravimo* (*vidinės komunikacijos*) ($N = 3$) ir *asmeninio nario (savanorio) išsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 4$) elementus. *Transformaciniai* vadovai vienodai pažymėjo *žmogiškųjų išteklių valdymo* elemento ($N = 4$) svarbą siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. Apibendrinus galima teigti, jog keičiantis *tarnaujančio* vadovavimo stiliui į *transformacinį*, tiriamose JNVO *asmeninio nario (savanorio) išsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* elementas neišlieka kaip svarbiausias siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. Svarbiausiu elementu tampa *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Taip pat *transformaciniai* vadovai yra mažiau linkę išsikirti *vadovavimo* aspektą kaip svarbiausią, kai tuo tarpu *tarnaujantys* vadovai jį identifikavo kaip vieną iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio.

5.3.2 2 atvejo analizė: Tarnaujantis vadovavimo stilius keičiasi į transakcinį vadovavimo stilių

Organizacijos tikslai ir veiklos rezultatyvumas. Siekiant išsiaiškinti tiriamose JNVO išsikeltus tikslus *tarnaujančių* ir *transakcinių* vadovų vadovavimo laikotarpiu, informantų įvardinti tikslai buvo priskirti JNVO veiklos rezultatyvumo dimensijoms (žr. 28 lentelę). 28 lentelėje žymuo „X“ reiškia, jog informanto įvardintas (-i) veiklos tikslas (-i) buvo priskirtas atitinkamai dimensijai, o tuščias langelis reiškia, jog įvardinto (-ų) tikslo (-ų), priskirtino (-ų) atitinkamai dimensijai, nebuvo identifikuota.

28 lentelė. *Tarnaujančių ir transakcinių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms*

JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensija	TARNAUJANTIS (TRN)		TRANSAKCINIS (TRS)	
	JNVO-1, V3	JNVO-4, V3	JNVO-1, V2	JNVO-4, V2
Organizacijos valdymas	X	X	X	X
Darbo planavimas	X	X	X	
Išteklių valdymas	X		X	X
Organizacijos programų įgyvendinimas	X	X	X	
Išoriniai ryšiai	X		X	
Legitimumas	X	X	X	X

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Išanalizavus *JNVO-1* ir *JNVO-4* vadovų atsakymus į klausimą apie organizacijos tikslus jų vadovavimo laikotarpiu, buvo pastebėta, jog tiek *tarnaujantys* vadovai, tiek *transakciniai* vadovai

pažymėjo išsikeltus tikslus organizacijos valdymo ir legitimumo dimensijose. Galima teigti, jog šiose dimensijose buvo pastebėtas tęstinumas ir jose išsikeltų tikslų vadovavimo stiliaus pokytis nepaveikia. Vis dėlto atkreiptinas dėmesys, jog: a) daugiau *tarnaujančių* vadovų negu *transakcinių* vadovų pažymėjo tikslus darbo planavimo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose ir b) daugiau *transakcinių* vadovų negu *tarnaujančių* vadovų pažymėjo tikslus išteklių valdymo dimensijoje. Apibendrinant galima teigti, jog įvykus vadovavimo stiliaus iš *tarnaujančio* į *transakcinio* pokyčiui, organizacijose randasi daugiau tikslų išteklių valdymo dimensijoje ir mažiau darbo planavimo bei organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose.

Siekiant įvertinti šių **JNVO veiklos rezultatyvumą**, buvo analizuojami informantų atsakymai į klausimą „Kaip pavyko pasiekti išsikeltus tikslus Jūsų vadovavimo laikotarpiu?“. Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko pasiekti išsikeltus tikslus, **tarnaujančio vadovavimo stiliaus** vadovas V3 iš *JNVO-1* išskyrė organizacijos valdymo, išorinių ryšių ir legitimumo dimensijose išsikeltų tikslų aukštą pasiekimo laipsnį, tačiau V3 antrosios kadencijos metu dalis tikslų nebuvo įgyvendinti dėl nepalankiai susiklosčiusių aplinkybių – COVID-19 pandemijos pradžios. Kadenciją baigusio *JNVO-4* vadovo V3 vertinimu pasiekti tikslus pavyko vidutiniškai, tačiau išskyrė pasiektus pozityvius rezultatus organizacijos valdymo ir darbo planavimo dimensijose: „<...> aš atėjau žmogus, kuris buvo labiau orientuotas į vidaus pokytį <...>“ (*JNVO-4, V3*).

Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko pasiekti išsikeltus tikslus, **transakcinio vadovavimo stiliaus** vadovas V2 iš *JNVO-1* pažymėjo, jog strateginius tikslus (ypač susijusius su organizacijos valdymu) pasiekti pavyko, tačiau tikslai, kurie buvo numatyti V2 veiklos programoje, buvo įgyvendinti tik iš dalies. Tuo tarpu kadenciją baigęs *JNVO-4* vadovas V2 pažymėjo aukštą tikslų pasiekimo laipsnį – po pirmos vadovo kadencijos buvo įgyvendinti 85 procentai išsikeltų tikslų. Vadovas pažymėjo, kad likę tikslai nebuvo pasiekti dėl prasidėjusios COVID-19 pandemijos ar tikslų perorientavimo, kurį lėmė tai, jog „<...> prieš kandidatuojuant tu turi vieną įsivaizdavimą, po to jau matai visai kitą <...>“ (*JNVO-4, V2*).

Apibendrinus *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus pokyčio į *transakcinį* vadovavimo stilių poveikį tiriamų JNVO veiklos rezultatyvumui, galima teigti, jog organizacijose išlieka tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje (*JNVO-1, V3; JNVO-4, V3; JNVO-1, V2; JNVO-4, V2*) ir šių tikslų pasiekimo laipsnis gali būti vertinamas aukštu – nepriklausomai nuo to, ar tuo laikotarpiu vadovauja *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovas, ar *transakcinio*. Taip pat buvo pastebėtas tęstinumas legitimumo dimensijoje (*JNVO-1, V3; JNVO-4, V3; JNVO-1, V2; JNVO-4, V2*) ir *transakcinio* vadovo vadovavimo laikotarpiu padidėjęs išsikeltų tikslų kiekis išteklių valdymo

dimensijoje (*JNVO-1, V2; JNVO-4, V2*), tačiau ryškesnis poveikis jų pasiekimo laipsniui nebuvo identifikuotas.

Atsakomybė už veiklos kokybę ir kokybės užtikrinimas (struktūriniai / valdymo kokybės kultūros elementai). *Tarnaujantys* vadovai, vertindami, kas bendrai yra atsakingas (-i) už organizacijos veiklos kokybę, daugiausiai pažymėjo šias subkategorijas – *vadovas (JNVO-1, V3; JNVO-4, V3), padalinių vadovai (JNVO-1, V3), struktūriniai valdymo organai (JNVO-1, V3), procesų šeimininkai (JNVO-4, V3)*. *Transakciniai* vadovai išskyrė tik vieną subkategoriją – *vadovas (JNVO-1, V2; JNVO-4, V2)*. Kiekvieną subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai iš informantų atsakymų pateikti 16 lentelėje.

Galima teigti, jog tiek *tarnaujantys*, tiek *transakciniai* vadovai yra linkę identifikuoti ir priskirti save kaip atsakingais už organizacijos veiklos kokybę. Tačiau pažymėtina, kad *tarnaujantys* vadovai šia atsakomybe dalijasi ar ją deleguoja ir kitoms struktūroms – padalinių vadovams, struktūriniams valdymo organams ar procesų šeimininkams. O pasikeitus vadovavimo stiliui į *transakcinį* atsakomybę už veiklos kokybę prisiima tik vadovas („Faktiškai, yra vadovas. Dėl to, kokią jis galią turi <...>“ (*JNVO-1, V2*), „Vadovas, tik vadovas“ (*JNVO-4, V2*).

Toliau buvo analizuojamas **kokybės užtikrinimo būdų** pokytis, keičiantis vadovavimo stiliui tiriamose JNVO. 29 lentelėje pateiktos kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimo atvejai tiriamose JNVO, išskiriant *tarnaujančių* vadovų ir *transakcinių* vadovų vertinimą.

29 lentelė. *Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant tarnaujančių ir transakcinių vadovų vertinimą*

Eil. nr.	Subkategorija	Tarnaujantys vadovai	Transakciniai vadovai
1.	Struktūrinių darinių funkcija	<i>JNVO-1, V3 JNVO-4, V3</i>	<i>JNVO-1, V2 JNVO-4, V2</i>
2.	Refleksija komandoje	–	<i>JNVO-4, V2</i>
3.	Veiklų stebėseną pagal rodiklius	–	–
4.	Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė	<i>JNVO-4, V3</i>	–
5.	Narių kompetencijų užtikrinimas	–	–
6.	Išorinis vertinimas, atliekamas kitos organizacijos	–	<i>JNVO-4, V2</i>
7.	Ataskaitų rengimas	–	<i>JNVO-4, V2</i>
8.	Atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizė	–	–
9.	Organizacijos narių visuotinis vertinimas	–	<i>JNVO-4, V2</i>
10.	Veiklos planavimas	<i>JNVO-4, V3</i>	–
11.	Veiklos tyrimai	–	–
12.	Patirties perdavimas	–	–

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus 29 lentelėje pateiktus rezultatus, buvo išvelgta, jog tiek *tarnaujančių*, tiek *transakcinių* vadovų nuomonės sutapo išskiriant kokybės užtikrinimo funkciją vykdančius

struktūrinius darinius. *Transakciniai* vadovai kaip kokybės užtikrinimo būdus taip pat įvardino ir išorinį vertinimą, atliekamą kitos organizacijos, ir ataskaitų rengimą, ir organizacijos narių visuotinį vertinimą. Remiantis skirtingų vadovavimo stilių vadovų kokybės užtikrinimo būdų JNVO vertinimu, galima teigti, jog keičiantis *tarnaujančiam* vadovavimo stiliui į *transakcinį*, padaugėja kokybės užtikrinimo būdų, susijusių su organizacijos atskaitingumu, leidžiančiu pagrįsti veiklos legitimumą.

Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas. *Tarnaujantys* ir *transakciniai* JNVO vadovai, remiantis savo atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir savo patirtimi, buvo prašomi įvertinti: a) kokie elementai yra svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės; b) kokie elementai yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. JNVO vadovų vertinimas pagal kiekvieną kokybės kultūros elementą ir jų pasikartojimo dažnį informantų atsakymuose (pagal vadovavimo stilių) pateiktas 30 lentelėje.

30 lentelė. *Tarnaujančio ir transakcinio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį*

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai	Veiklos kokybei		Veiklos rezultatyvumui	
	TRN	TRS	TRN	TRS
1. Vadovavimas	2	1	2	2
2. Žmogiškųjų išteklių valdymas	2	2	2	1
3. Bendravimas (vidinė komunikacija)	1	1	1	1
4. Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	0	1	1	2
5. Bendros narių (savanorių) vertybės	0	2	0	1
6. Tarpusavio pasitikėjimas	2	2	1	2
7. Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę)	0	2	2	1
8. Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	1	2	2	1
9. Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	2	2	1	2
10. Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	2	1	0	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Hildesheim & Sonntag, 2020; Johnson, 2000.

Įvertinus 30 lentelėje pateiktus rezultatus, buvo išvelgta, jog keičiantis *tarnaujančio* vadovavimo stiliui į *transakcinį*, keičiasi kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos suvokimas JNVO veiklos kokybei ir aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti.

Kaip **svarbiausius elementus siekiant JNVO veiklos kokybės** *tarnaujantys* vadovai daugiausiai identifiko *vadovavimą* ($N = 2$), *žmogiškųjų išteklių valdymą* ($N = 2$), *tarpusavio pasitikėjimą* ($N = 2$), *asmeninę nario (savanorio) atsakomybę už savo darbo kokybę* ($N = 2$) ir *asmeninį nario (savanorio) įsitraukimą pagerinti savo darbo kokybę* ($N = 2$). Tuo tarpu *transakciniai*

vadovai daugiausiai identifiko *žmogiškųjų išteklių valdymą* ($N = 2$), *bendras narių (savanorių) vertybes* ($N = 2$), *tarpusavio pasitikėjimą* ($N = 2$), *dėmesį ir orientaciją į klientą (atstovaujamą grupę)* ($N = 2$), *asmeninį nario įsipareigojimą siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 2$) bei *asmeninę nario (savanorio) atsakomybę už savo darbo kokybę* ($N = 2$). Apibendrinus galima teigti, kad *žmogiškųjų išteklių valdymo, tarpusavio pasitikėjimo ir asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* elementų, kaip svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės, suvokimas JNVO išlieka. Pažymėtina, kad pasikeitus vadovavimo stiliui iš *tarnaujančio* į *transakcinį*, JNVO veiklos kokybei siekti akcentuojami *bendrų narių (savanorių) vertybių* bei *dėmesio ir orientacijos į klientą (atstovaujamą grupę)* elementai. Pastarieji elementai nebuvo išskirti *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovų.

Kaip **svarbiausius elementus aukštam JNVO veiklos rezultatyvumui lygiui** pasiekti *tarnaujantys* vadovai daugiausiai identifiko *vadovavimo* ($N = 2$), *žmogiškųjų išteklių valdymo* ($N = 2$), *dėmesio ir orientacijos į klientą (atstovaujamą grupę)* ($N = 2$) bei *asmeninio nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 2$) elementus. *Transakciniai* vadovai daugiausiai identifiko *vadovavimo* ($N = 2$), *dalyvavimo procesų tobulinimo veiklose* ($N = 2$), *tarpusavio pasitikėjimo* ($N = 2$) ir *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* ($N = 2$) elementus. Apibendrinus galima teigti, jog tiek *tarnaujančių*, tiek *transakcinių* vadovų nuomone *vadovavimo* elementas yra vienas iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio, todėl *vadovavimo* stilių kaita įtakos jo svarbos suvokimui JNVO nepadarė.

5.3.3 3 atvejo analizė: Transformacinis vadovavimo stilius keičiasi į tarnaujantį vadovavimo stilių

Organizacijos tikslai ir veiklos rezultatyvumas. Siekiant išsiaiškinti tiriamose JNVO išsikeltus tikslus *transformacinių* ir *tarnaujančių* vadovų vadovavimo laikotarpiu, informantų įvardinti tikslai buvo priskirti JNVO veiklos rezultatyvumo dimensijoms (žr. 31 lentelę). 31 lentelėje žymuo „X“ reiškia, jog informanto įvardintas (-i) veiklos tikslas (-i) buvo priskirtas atitinkamai dimensijai, o tuščias langelis reiškia, jog įvardinto (-ų) tikslo (-ų), priskirtino (-ų) atitinkamai dimensijai, nebuvo identifikuota.

31 lentelė. *Transformacinių ir tarnaujančių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms*

JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensija	TRANSFORMACINIS (TRF)				TARNAUJANTIS (TRN)			
	JNVO-3, V3	JNVO-6, V3	JNVO-7, V3	JNVO-8, V3	JNVO-3, V2	JNVO-6, V2	JNVO-7, V2	JNVO-8, V2
Organizacijos valdymas	X	X	X	X	X	X	X	X
Darbo planavimas	X	X		X	X			X
Išteklių valdymas	X	X	X			X	X	X
Organizacijos programų įgyvendinimas		X		X		X		X
Išoriniai ryšiai	X	X	X			X	X	
Legitimumas		X	X		X		X	X

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Išanalizavus *JNVO-3*, *JNVO-6*, *JNVO-7* ir *JNVO-8* vadovų atsakymus į klausimą apie organizacijos tikslus jų vadovavimo laikotarpiu buvo pastebėta, jog tiek *transformaciniai* vadovai, tiek *tarnaujantys* vadovai paminėjo išsikeltus tikslus organizacijos valdymo dimensijoje. Atkreiptinas dėmesys, jog: a) daugiau *transformacinių* vadovų pažymėjo tikslus darbo planavimo dimensijoje; b) daugiau *tarnaujančių* vadovų negu *transformacinių* vadovų pažymėjo tikslus legitimumo dimensijoje. Apibendrinus galima teigti, jog įvykus vadovavimo stiliaus iš *transformacinio* į *tarnaujantį* pokyčiui, organizacijos randasi daugiau tikslų legitimumo dimensijoje, mažiau – darbo planavimo dimensijoje, o organizacijos valdymo dimensijoje yra išlaikomas tęstinumas.

Siekiant įvertinti **JNVO veiklos rezultatyvumą**, buvo analizuojami informantų atsakymai į klausimą „Kaip pavyko pasiekti išsikeltus tikslus Jūsų vadovavimo laikotarpiu?“. Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko pasiekti išsikeltus tikslus, **transformacinio vadovavimo stiliaus** vadovas *V3* iš *JNVO-6* išskyrė aukštą tikslų pasiekimo laipsnį organizacijos programų įgyvendinimo, organizacijos valdymo, darbo planavimo ir legitimumo dimensijose. Kadenciją baigęs *JNVO-7* vadovas *V3* išskyrė aukštą tikslų pasiekimo laipsnį organizacijos valdymo ir išteklių valdymo dimensijose. Kadenciją baigęs *JNVO-8* vadovas *V3* pažymėjo vidutinišką tikslų pasiekimo laipsnį, išskirdamas dalies išsikeltų tikslų neįgyvendinimą: „<...> Manau, kad daugiau mes nepasiekėm, nes tiesiog <...> taip iš tikrųjų atgal pasižiūrint, jie buvo labai ambicingi, palyginus su ta situacija, kokią mes turėjom tuo momentu“ (*JNVO-8, V3*).

Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko išsikeltus tikslus pasiekti, **tarnaujančio vadovavimo stiliaus** vadovas *V2* iš *JNVO-6* pažymėjo, jog vadovaujamu laikotarpiu pavyko pasiekti

išsikeltus tikslus ir tai įrodo veiklos ataskaitų vienbalsis patvirtinimas: „<...> tai, kad mano ataskaitos buvo patvirtinamos vienbalsiai narių <...> man atrodo, kad legitimizuoja tai, ką mes darėm <...>“ (JNVO-6, V2). Kadencijas baigusių vadovų V2 iš JNVO-7 ir JNVO-8 išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnis buvo jau plačiau išaiškintas išnagrinėjus 1 atvejį (*tarnaujančio* vadovavimo stiliaus pokytį į *transformacinį*): JNVO-7 vadovas V2 pažymėjo, jog vadovavimo laikotarpiu pavyko pasiekti 80 procentų išsikeltų tikslų, o JNVO-8 vadovas V2 pažymėjo aukštą išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnį organizacijos programų įgyvendinimo ir legitimumo dimensijose.

Apibendrinus *transformacinio* vadovavimo stiliaus pokyčio į *tarnaujantį* vadovavimo stilių poveikį tiriamų JNVO veiklos rezultatyvumui, galima teigti, jog organizacijose išlaikomas tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje (JNVO-3, V3; JNVO-6, V3; JNVO-7, V3; JNVO-8, V3; JNVO-3, V2; JNVO-6, V2; JNVO-7, V2; JNVO-8, V2) ir padaugėja išsikeltų tikslų legitimumo dimensijoje (JNVO-3, V2; JNVO-7, V2; JNVO-8, V2). Pastarųjų pasiekimo laipsnis įvertintas kaip aukštas vadovaujant *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovams.

Atsakomybė už veiklos kokybę ir kokybės užtikrinimas (struktūriniai / valdymo kokybės kultūros elementai). *Transformaciniai* vadovai, vertindami, kas bendrai yra atsakingas (-i) už organizacijos veiklos kokybę, daugiausiai pažymėjo šias subkategorijas – *vadovas ir komanda* (JNVO-3, V3; JNVO-6, V3), *sričių koordinatoriai* (JNVO-7, V3), *vadovas* (JNVO-7, V3), *veiklų vykdytojai* (JNVO-8, V3). *Tarnaujantys* vadovai išskyrė šias subkategorijas: *vadovas* (JNVO-3, V2; JNVO-6, V2), *vadovas ir komanda* (JNVO-7, V2; JNVO-8, V2), *padalinių vadovai* (JNVO-7, V2), *struktūriniai valdymo organai* (JNVO-8, V2), *sričių koordinatoriai* (JNVO-8, V2). Kiekvieną subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai iš informantų atsakymų pateikti 16 lentelėje.

Galima teigti, jog tiek *transformacinio*, tiek *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovai identifiko: a) save; b) save ir komandą bei c) sričių koordinatorius kaip atsakingus už organizacijos veiklos kokybę. Buvo pastebėta, jog pasikeitus vadovavimo stiliui iš *transformacinio* į *tarnaujantį*, atsakomybė už organizacijos veiklos kokybę taip pat deleguojama (arba gali būti deleguojama) padalinių vadovams ir struktūriniais valdymo organams.

Toliau buvo analizuojamas **kokybės užtikrinimo būdų** pokytis keičiantis vadovavimo stiliui tiriamose JNVO. 32 lentelėje pateiktos kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimo atvejai tiriamose JNVO išskiriant *transformacinių* vadovų ir *tarnaujančių* vadovų vertinimą.

32 lentelė. *Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant transformacinių ir tarnaujančių vadovų vertinimą*

Eil. nr.	Subkategorija	Transformaciniai vadovai	Tarnaujantys vadovai
1.	Struktūrinių darinių funkcija	JNVO-3, V3 JNVO-6, V3 JNVO-7, V3	JNVO-6, V2 JNVO-7, V2 JNVO-8, V2
2.	Refleksija komandoje	JNVO-6, V3 JNVO-7, V3 JNVO-8, V3	JNVO-3, V2 JNVO-7, V2
3.	Veiklų stebėseną pagal rodiklius	JNVO-6, V3 JNVO-7, V3 JNVO-8, V3	JNVO-6, V2
4.	Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė	JNVO-8, V3	JNVO-6, V2
5.	Narių kompetencijų užtikrinimas	–	JNVO-3, V2
6.	Išorinis vertinimas, atliekamas kitos organizacijos	–	JNVO-8, V2
7.	Ataskaitų rengimas	–	–
8.	Atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizė	–	JNVO-3, V2
9.	Organizacijos narių visuotinis vertinimas	–	–
10.	Veiklos planavimas	–	–
11.	Veiklos tyrimai	–	JNVO-7, V2
12.	Patirties perdavimas	–	–

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus 32 lentelėje pateiktus rezultatus buvo pastebėta jog *transformaciniai* vadovai daugiausiai kartų paminėjo kokybės užtikrinimo funkciją vykdančių *struktūrinių darinių veiklas* ($N = 3$), *refleksiją komandoje* ($N = 3$) ir *veiklų stebėseną pagal rodiklius* ($N = 3$). Šiuos kokybės užtikrinimo būdus taip pat daugiausiai įvardijo ir *tarnaujantys* vadovai (*struktūrinių darinių funkcija* ($N = 3$), *refleksija komandoje* ($N = 3$)).

Daroma įžvalga, kad keičiantis *transformaciniam* vadovavimo stiliui į *tarnaujantį*, *struktūrinių darinių funkcija* ir *refleksija komandoje* išlieka – šių kokybės užtikrinimo būdų JNVO vadovavimo stiliaus iš *transformacinio* į *tarnaujantį* pokytis neveikia. Taip pat buvo pastebėta, jog *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovai įvardino daugiau kokybės užtikrinimo būdų – galima teigti, jog keičiantis *transformacinio* vadovavimo stiliui į *tarnaujantį* vadovavimo stilių, JNVO padidėja kokybės užtikrinimo būdų kiekis.

Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas. *Transformaciniai* ir *tarnaujantys* JNVO vadovai, remiantis savo atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir savo patirtimi, buvo prašomi įvertinti: a) kokie elementai yra svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės; b) kokie elementai yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. JNVO vadovų vertinimas pagal kiekvieną kokybės kultūros elementą ir jų pasikartojimo dažnį informantų atsakymuose (pagal vadovavimo stilių) pateiktas 33 lentelėje.

33 lentelė. *Transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį*

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai	Veiklos kokybei		Veiklos rezultatyvumui	
	TRF	TRN	TRF	TRN
1. Vadovavimas	2	3	4	4
2. Žmogiškųjų išteklių valdymas	3	3	2	3
3. Bendravimas (vidinė komunikacija)	2	3	2	3
4. Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	2	3	1	2
5. Bendros narių (savanorių) vertybės	1	1	2	0
6. Tarpusavio pasitikėjimas	3	1	2	1
7. Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę)	1	2	1	1
8. Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	2	2	1	3
9. Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	2	3	3	1
10. Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	2	2	2	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Įvertinus 33 lentelėje pateiktus rezultatus buvo pastebėta, jog keičiantis *transformacinio* vadovavimo stiliui į *tarnaujantį*, keičiasi kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos suvokimas JNVO veiklos kokybei ir aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui pasiekti.

Kaip **svarbiausius elementus siekiant JNVO veiklos kokybės transformaciniai** vadovai daugiausiai identifiko *žmogiškųjų išteklių valdymo* ($N = 3$) ir *tarpusavio pasitikėjimo* ($N = 3$) elementus. Tuo tarpu *tarnaujantys* vadovai daugiausiai kartų identifiko *vadovavimo* ($N = 3$), *žmogiškųjų išteklių valdymo* ($N = 3$), *bendravimo (vidinės komunikacijos)* ($N = 3$), *dalyvavimo procesų tobulinimo veiklose* ($N = 3$) ir *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* ($N = 3$) elementus. Apibendrinus galima teigti, kad *žmogiškųjų išteklių valdymo* elemento, kaip vieno iš svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės, suvokimas JNVO išlieka. Pažymėtina, kad pasikeitus vadovavimo stiliui, JNVO veiklos kokybei siekti išryškėja daugiau svarbiausių kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų, priskiriamų kolektyviniam lygmeniui bei taip pat *nariui (savanoriui) asmeniškai prisiimant atsakomybę už savo darbo kokybę*.

Kaip **svarbiausius elementus aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui** pasiekti *transformaciniai* vadovai daugiausiai identifiko *vadovavimo* ($N = 4$) ir *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* ($N = 3$) elementus. Tuo tarpu *tarnaujantys* vadovai daugiausiai identifiko *vadovavimo* ($N = 4$), *žmogiškųjų išteklių valdymo* ($N = 3$), *bendravimo (vidinės komunikacijos)* ($N = 3$) ir *asmeninio nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos*

kokybės ($N = 3$) elementus. Apibendrinus galima teigti, jog tiek *transformacinių*, tiek *tarnaujančių* vadovų nuomone *vadovavimo* elementas yra vienas iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio, todėl *vadovavimo* stilių kaita jo svarbos suvokimui JNVO įtakos nepadarė. Pažymėtina, kad pasikeitus *vadovavimo* stiliui, išryškėja daugiau elementų, identifikuojamų kaip svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio.

5.3.4 4 atvejo analizė: Transakcinis vadovavimo stilius keičiasi į tarnaujantį vadovavimo stilių

Organizacijos tikslai ir veiklos rezultatyvumas. Vadovavimo stiliaus pokytis iš *transakcinio* į *tarnaujantį* buvo identifikuotas tik vienoje organizacijoje – *JNVO-10*, keičiantis kadenciją baigusiems vadovams V3 ir V2. Siekiant išsiaiškinti tiriamoje *JNVO-10* išsikeltus tikslus *transakcinio* ir *tarnaujančio* vadovo vadovavimo laikotarpiu, informantų įvardinti tikslai buvo priskirti JNVO veiklos rezultatyvumo dimensijoms (žr. 34 lentelėje). 34 lentelėje žymuo „X“ reiškia, jog informanto įvardintas (-i) veiklos tikslas (-i) buvo priskirtas atitinkamai dimensijai, o tuščias langelis reiškia, jog įvardinto (-ų) tikslo (-ų), priskirtino (-ų) atitinkamai dimensijai nebuvo identifikuota.

34 lentelė. *Transakcinio ir tarnaujančio vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO-10 išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms*

JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensija	TRANSAKCINIS (TRS)	TARNAUJANTIS (TRN)
	<i>JNVO-10, V3</i>	<i>JNVO-10, V2</i>
Organizacijos valdymas	X	
Darbo planavimas		
Išteklių valdymas	X	X
Organizacijos programų įgyvendinimas	X	X
Išoriniai ryšiai		X
Legitimumas		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus *JNVO-10* vadovų atsakymus į klausimą apie organizacijos tikslus jų vadovavimo laikotarpiu, buvo pastebėta, jog tiek *transakcinis* vadovas, tiek *tarnaujantis* vadovas pažymėjo išsikeltus tikslus išteklių valdymo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose. Tad šiose dimensijose buvo nustatytas tikslų tęstinumas. Darytina prielaida, kad tai daugiausiai lėmė *JNVO-10* veiklos organizavimas remiantis strategija, kuri buvo paminėta abiejų *JNVO-10* vadovų V3 ir V2: „<...> pas mus tikrai yra dirbama pagal strategiją <...>“ (*JNVO-10, V3*), „<...> pas mus viskas padaryta pagal strategiją, tas veiklos planas, ir mes turim jo laikytis, turim įvykdyti tam tikras veiklas <...>“ (*JNVO-10, V2*).

Siekiant įvertinti **JNVO veiklos rezultatyvumą** – buvo analizuojami informantų atsakymai į klausimą „Kaip pavyko pasiekti išsikeltus tikslus Jūsų vadovavimo laikotarpiu?“. Vertindamas, kaip vadovavimo laikotarpiu pavyko pasiekti išsikeltus tikslus, **transakcinis JNVO-10 vadovas V3** pažymėjo aukštesnį išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnį organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje. Tačiau žemesnis tikslų pasiekimo laipsnis buvo identifikuotas išteklių valdymo ir organizacijos valdymo dimensijose: „<...> visuomet tai buvo iššūkiai, buvo lyg stengiamasi dirbti su tuo, daugiau fokusuotis, bet trūko to įdirbio tame“ (*JNVO-10, V3*).

Tarnaujančio vadovavimo stiliaus, kadenciją baigusio *JNVO-10* vadovo *V2* vadovavimo laikotarpiu išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnis buvo jau plačiau išaiškintas išnagrinėjus 1 atvejį (*tarnaujančio* vadovavimo stiliaus pokytį į *transformacinį*) – jis pažymėjo aukštą išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnį išteklių valdymo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose, tačiau žemesnį – išorinių ryšių dimensijoje.

Apibendrinus *transakcinio* vadovavimo pokyčio į *tarnaujantį* poveikį *JNVO-10* veiklos rezultatyvumui, galima teigti, jog išlieka tęstinumas siekiant tikslų išteklių valdymo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose. Taip pat yra pasiekiamas aukštesnis veiklos rezultatyvumas, nepriklausomai nuo vadovavimo stiliaus. Pažymėtina, jog *transakcinio* vadovo vadovavimo laikotarpiu išsikelti tikslai žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijoje buvo pasiekti žemesniu laipsniu, palyginus su *tarnaujančio* vadovo vadovavimo laikotarpiu.

Atsakomybė už veiklos kokybę ir kokybės užtikrinimas (struktūriniai / valdymo kokybės kultūros elementai). Tiek *transakcinis* vadovas (*JNVO-10, V3*), tiek *tarnaujantis* vadovas (*JNVO-10, V2*) vertindami, kas bendrai yra atsakingas (-i) už organizacijos veiklos kokybę, išskyrė *vadovo* subkategoriją. Kiekvieną subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai iš informantų atsakymų pateikti 16 lentelėje.

Toliau buvo analizuojamas **kokybės užtikrinimo būdų** pokytis keičiantis vadovavimo stiliui tiriamoje *JNVO-10*. 35 lentelėje pateiktos kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimo atvejai, išskiriant *transakcinio* vadovo ir *tarnaujančio* vadovų vertinimą.

35 lentelė. Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas JNVO-10, išskiriant transakcinio ir tarnaujančio vadovų vertinimą

Eil. nr.	Subkategorija	Transakcinis vadovas	Tarnaujantis vadovas
1.	Struktūrinių darinių funkcija	–	–
2.	Refleksija komandoje	JNVO-10, V3	–
3.	Veiklų stebėseną pagal rodiklius	JNVO-10, V3	–
4.	Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė	–	JNVO-10, V2
5.	Narių kompetencijų užtikrinimas	–	–
6.	Išorinis vertinimas, atliekamas kitos organizacijos	–	–
7.	Ataskaitų rengimas	–	–
8.	Atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizė	–	–
9.	Organizacijos narių visuotinis vertinimas	–	–
10.	Veiklos planavimas	–	–
11.	Veiklos tyrimai	–	–
12.	Patirties perdavimas	–	–

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus 35 lentelėje pateiktus rezultatus, galima teigti, jog kokybės užtikrinimo būdai skiriasi skirtingų vadovų vadovavimo laikotarpiais: pasikeitus vadovavimo stiliui iš *transakcinio* į *tarnaujantį*, yra labiau akcentuojamasi į veiklų dalyvių atsiliepimų analizę kokybei užtikrinti nei į refleksiją komandoje ar veiklų stebėsenos pagal rodiklius rezultatus – t. y. tai, ką išskyrė *transakcinio* vadovavimo stiliaus vadovas V3.

Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas. *Transakciniai* ir *tarnaujantys* JNVO vadovai, remiantis savo atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir savo patirtimi, buvo prašomi įvertinti: a) kokie elementai yra svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės; b) kokie elementai yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. JNVO vadovų vertinimas pagal kiekvieną kokybės kultūros elementą ir jų pasikartojimo dažnį informantų atsakymuose (pagal vadovavimo stilių) pateiktas 36 lentelėje.

36 lentelė. *Transakcinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį*

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai	Veiklos kokybei		Veiklos rezultatyvumui	
	TRS	TRN	TRS	TRN
1. Vadovavimas	1	0	1	1
2. Žmogiškųjų išteklių valdymas	0	0	0	0
3. Bendravimas (vidinė komunikacija)	0	1	0	1
4. Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	0	0	0	0
5. Bendros narių (savanorių) vertybės	0	0	0	0
6. Tarpusavio pasitikėjimas	0	1	0	0
7. Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę)	1	0	0	0
8. Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	0	1	1	1
9. Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	0	1	1	0
10. Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	1	0	1	0

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Įvertinus 36 lentelėje pateiktus rezultatus buvo išvelgta, jog keičiantis *transakcinio* vadovavimo stiliui į *tarnaujantį*, keičiasi kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos suvokimas JNVO veiklos kokybei ir aukštam JNVO veiklos rezultatyvumui pasiekti.

JNVO-10 vadovų *V3* ir *V2* vertinimas, išskiriant **svarbiausius elementus siekiant JNVO veiklos kokybės**, išsiskyrė. Buvo pastebėta tai, jog *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovas (*JNVO-10, V2*) išskyrė daugiau individualiai dimensijai priskiriamų elementų (*asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės* ir *asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę*) negu *transakcinio* vadovavimo stiliaus vadovas (*JNVO-10, V3*).

Tiek *transakcinis*, tiek ir *tarnaujantis* vadovas **svarbiausiais elementais aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui** pasiekti išskyrė *vadovavimo* ir *asmeninio nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* elementus. Atkreiptinas dėmesys, jog *transakcinis* vadovas išskyrė visus (tai yra daugiau negu *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus vadovas) individualiai dimensijai priskiriamus elementus kaip svarbiausius siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio.

5.3.5 5 atvejo analizė: Transakcinis vadovavimo stilius keičiasi į transformacinį vadovavimo stilių

Organizacijos tikslai ir veiklos rezultatyvumas. Siekiant išsiaiškinti tiriamose JNVO išsikeltus tikslus *transakcinių* ir *transformacinių* vadovų vadovavimo laikotarpiu, informantų

įvardinti tikslai buvo priskirti JNVO veiklos rezultatyvumo dimensijoms (žr. 37 lentelę). 37 lentelėje žymuo „X“ reiškia, jog informanto įvardintas (-i) veiklos tikslas (-i) buvo priskirtas atitinkamai dimensijai, o tuščias langelis reiškia, jog įvardinto (-ų) tikslo (-ų), priskirtino (-ų) atitinkamai dimensijai – nebuvo identifikuota.

37 lentelė. *Transakcinių ir transformacinių vadovų vadovavimo laikotarpiu JNVO išsikeltų tikslų priskyrimas JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijoms*

JNVO veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensija	TRANSAKCINIS (TRS)		TRANSFORMACINIS (TRF)	
	JNVO-1 V2	JNVO-4 V2	JNVO-1 VI	JNVO-4 VI
Organizacijos valdymas	X	X	X	X
Darbo planavimas	X		X	
Išteklių valdymas	X	X	X	
Organizacijos programų įgyvendinimas	X		X	X
Išoriniai ryšiai	X		X	X
Legitimumas	X	X	X	X

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Išanalizavus JNVO-1 ir JNVO-4 vadovų atsakymus į klausimą apie organizacijos tikslus jų vadovavimo laikotarpiu, buvo pastebėta, jog tiek *transakciniai* vadovai, tiek *transformaciniai* vadovai paminėjo išsikeltus tikslus organizacijos valdymo ir legitimumo dimensijose. Tad šiose dimensijose pastebėtas tikslų tęstinumas – jų nepaveikia vadovavimo stiliaus pasikeitimas. Atkreiptinas dėmesys, jog: a) daugiau *transakcinių* vadovų negu *transformacinių* vadovų pažymėjo tikslus išteklių valdymo ir legitimumo dimensijose; b) daugiau *transformacinių* vadovų negu *transakcinių* vadovų pažymėjo tikslus organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje.

Transakcinio vadovavimo stiliaus JNVO-1 vadovo V2 ir JNVO-4 vadovo V2 vadovavimo laikotarpiu išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnis buvo jau plačiau aptartas išanalizavus 2 atvejį (*tarnaujančio* vadovavimo stiliaus pokytį į *transakcinį*): JNVO-1 vadovas V2 pažymėjo, jog strateginius tikslus pasiekti pavyko, ypač – susijusius su organizacijos valdymo dimensija, tačiau paties vadovo veiklos programoje numatyti tikslai buvo pasiekti tik iš dalies, o JNVO-4 vadovas V2 pažymėjo aukštą tikslų pasiekimo laipsnį, siekiantį 85 procentus jau po pirmos vadovavimo organizacijai kadencijos.

Tyrimo metu JNVO-1 vadovo pareigas einantis vadovas VI, kurio vadovavimas turi daugiausiai išreikštų transformacinio vadovavimo stiliaus bruožų, išskyrė aukštą tikslų, susijusių su organizacijos programų įgyvendinimo ir organizacijos valdymo dimensijomis, pasiekimo laipsnį. O tyrimo metu JNVO-4 vadovo pareigas einantis vadovas VI išskyrė pozityvius rezultatus, pasiektus

organizacijos valdymo ir legitimumo dimensijose (autorės pastaba – interviu įvyko 2022 m. lapkričio mėn., kuomet vadovas nebuvo baigęs nė vienos savo vadovavimo kadencijos).

Apibendrinus *transakcinio* vadovavimo stiliaus pokyčio į *transformacinio* vadovavimo stilių poveikį, buvo pastebėta, jog išlaikomas tikslų stabilumas organizacijos valdymo dimensijoje: tiek *transakciniai*, tiek *transformaciniai* vadovai ne tik pažymėjo išsikeltus tikslus šioje dimensijoje, tačiau ir išskyrė ir aukštą jų pasiekimo laipsnį. Tad šios dimensijos vadovavimo stilių kaita nepaveikė. Taip pat buvo pastebėta, kad *transformaciniai* vadovai pažymėjo daugiau tikslų, nukreiptų į organizacijos išorę ir susijusių su organizacijos programų įgyvendinimo, išorinių ryšių ir legitimumo dimensijomis. Organizacijos programų įgyvendinimo (*JNVO-1, VI*) ir legitimumo (*JNVO-4, VI*) dimensijoje buvo pažymėtas aukštas išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnis *transformacinių* vadovų vadovavimo laikotarpiu.

Atsakomybė už veiklos kokybę ir kokybės užtikrinimas (struktūriniai / valdymo kokybės kultūros elementai). *Transakciniai* vadovai, vertindami, kas bendrai yra atsakingas (-i) už organizacijos veiklos kokybę, pažymėjo tik vieną – *vadovo* – subkategoriją, taip priskirdami šią atsakomybę sau patiems. Tuo tarpu *transformaciniai* vadovai išskyrė dvi subkategorijas – *vadovo* (*JNVO-1, VI; JNVO-4, VI*) ir *veiklų vykdytojų* (*JNVO-1, VI*). Kiekvieną subkategoriją iliustruojantys pavyzdžiai iš informantų atsakymų pateikti 16 lentelėje.

Apibendrinus galima teigti, jog tiek *transakciniai*, tiek *transformaciniai* vadovai yra linke identifikuoti vadovo poziciją kaip atsakingą už JNVO veiklos kokybę, tačiau keičiantis *transakciniam* vadovavimo stiliui į *transformacinį*, organizacijoje ši atsakomybė tampa deleguojama ar ja yra pasidalinama ir su veiklų vykdytojais: „<...> kiekvienas savo veikloje yra atsakingas už tos veiklos kokybę <...>“ (*JNVO-1, VI*).

Toliau buvo analizuojamas **kokybės užtikrinimo būdų** pokytis keičiantis vadovavimo stiliui tiriamose JNVO. 38 lentelėje pateiktos kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimo atvejai tiriamose JNVO, išskiriant *transacinių* vadovų ir *transformacinių* vadovų vertinimą.

38 lentelė. Kokybės užtikrinimo būdų subkategorijos ir jų pasikartojimas tiriamose JNVO, išskiriant transakcinių ir transformacinių vadovų vertinimą

Eil. nr.	Subkategorija	Transakciniai vadovai	Transformaciniai vadovai
1.	Struktūrinių darinių funkcija	JNVO-1, V2 JNVO-4, V2	JNVO-1, VI
2.	Refleksija komandoje	JNVO-4, V2	JNVO-1, VI
3.	Veiklų stebėseną pagal rodiklius	–	–
4.	Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė	–	–
5.	Narių kompetencijų užtikrinimas	–	–
6.	Išorinis vertinimas, atliekamas kitos organizacijos	JNVO-4, V2	–
7.	Ataskaitų rengimas	JNVO-4, V2	JNVO-4, VI
8.	Atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizė	–	–
9.	Organizacijos narių visuotinis vertinimas	JNVO-4, V2	JNVO-4, VI
10.	Veiklos planavimas	–	–
11.	Veiklos tyrimai	–	–
12.	Patirties perdavimas	–	–

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Įvertinus 38 lentelėje pateiktus rezultatus buvo nustatyta, jog tiek *transakcinių*, tiek *transformacinių* vadovų nuomonės daugiausiai sutapo išskiriant kokybės užtikrinimo funkciją vykdančių struktūrinių darinių veiklą, refleksiją komandoje, ataskaitų rengimą ir organizacijos organizacijos narių visuotinį vertinimą kaip kokybės užtikrinimo būdą JNVO. Remiantis skirtingų vadovavimo stilių vadovų kokybės užtikrinimo JNVO vertinimu, teigtina, jog keičiantis *transakciniam* vadovavimo stiliui į *transformacinį*, ryškesni pasikeitimai vykdant kokybės užtikrinimą – nebuvo identifikuoti.

Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų vertinimas. *Transakciniai* ir *transformaciniai* JNVO vadovai, remiantis savo atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir savo patirtimi, buvo prašomi įvertinti: a) kokie elementai yra svarbiausi siekiant JNVO veiklos kokybės; b) kokie elementai yra svarbiausi siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. JNVO vadovų vertinimas pagal kiekvieną kokybės kultūros elementą ir jų pasikartojimo dažnį informantų atsakymuose (pagal vadovavimo stilių) pateiktas 39 lentelėje.

39 lentelė. *Transakcinio ir transformacinio vadovavimo stilių JNVO vadovų kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos JNVO veiklos kokybei ir veiklos rezultatyvumui vertinimas, išskiriant pasikartojimo dažnį*

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai	Veiklos kokybei		Veiklos rezultatyvumui	
	TRS	TRF	TRS	TRF
1. Vadovavimas	1	1	2	2
2. Žmogiškųjų išteklių valdymas	2	1	1	2
3. Bendravimas (vidinė komunikacija)	1	2	1	1
4. Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	1	1	2	2
5. Bendros narių (savanorių) vertybės	2	0	1	0
6. Tarpusavio pasitikėjimas	2	1	2	1
7. Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)	2	0	1	1
8. Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	2	0	1	0
9. Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	2	2	2	1
10. Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	1	1	1	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Įvertinus 39 lentelėje pateiktus rezultatus buvo išvelgta, jog keičiantis *transakciniam* vadovavimo stiliui į *transformacinį*, keičiasi kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų svarbos suvokimas JNVO veiklos kokybei ir aukštam JNVO veiklos rezultatyvumui lygiui pasiekti.

Kaip **svarbiausius elementus siekiant JNVO veiklos kokybės** *transakciniai* vadovai daugiausiai identifiko *žmogiškųjų išteklių valdymo* ($N = 2$), *bendrų narių (savanorių) vertybių* ($N = 2$), *dėmesio ir orientacijos į klientą (atstovaujamą grupę)* ($N = 2$), *asmeninio nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* ($N = 2$) ir *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* ($N = 2$) elementus. Tuo tarpu *transformaciniai* vadovai daugiausiai identifiko *bendravimo (vidinės komunikacijos)* ($N = 2$) ir *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* ($N = 2$) elementus. Apibendrinus galima teigti, jog *asmeninės nario (savanorio) atsakomybės už savo darbo kokybę* elemento, kaip vieno iš svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės, suvokimas JNVO išlieka. Vis dėlto yra atkreiptinas dėmesys, kad *bendrų narių (savanorių) vertybių, dėmesio ir orientacijos į klientą (atstovaujamą grupę)* ir *asmeninio nario (savanorio) įsipareigojimo siekti organizacijos veiklos kokybės* elementai *transformacinių* vadovų nebuvo identifikuoti kaip vieni iš svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės, todėl galima daryti prielaidą, jog į šiuos elementus *transformacinio* vadovo vadovavimo laikotarpio metu yra mažiau sutelkiama dėmesio ar yra akcentuojamasi, negu *transakcinio* vadovo vadovavimo laikotarpiu.

Kaip **svarbiausius elementus aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui** pasiekti tiek *transakciniai* ($N = 2$), tiek *transformaciniai* ($N = 2$) vadovai daugiausiai identifikavo *vadovavimo* ir *dalyvavimo procesų tobulinimo* veiklose elementus. Daroma išvada, kad šių elementų svarbos siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio suvokimui – vadovavimo stilių kaita įtakos nepadarė. Daugiau ryškesnių skirtumų abiejų vadovavimo stilių vadovams vertinant elementų svarbą nebuvo pastebėta.

5.3.6 Vadovavimo stilių kaitos atvejų analizės apibendrinimas

Išnagrinėjus vadovavimo stilių kaitos atvejus, daromas apibendrinimas 40 lentelėje.

40 lentelė. *Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui apibendrinimas pagal vadovavimo stilių kaitos atvejus*

Vadovavimo stilių kaitos atvejai	Kokybės kultūra ⁵	Veiklos rezultatyvumas
1 atvejis: TRN → TRF	Be vadovo, atsakomybė už JNVO veiklos kokybę (gali būti) deleguojama kiekvienam nariui (savanoriui), vykdančiam veiklą. Kokybės užtikrinimo funkcija tampa daugiau perleidžiama komandai, reflektuojant ir analizuojant atstovaujamos grupės teikiamą grįžtamąjį ryšį. 4, 8, 9 elementų suvokimas kaip svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės išlieka, tačiau įtraukiami nauji: 1 ir 10 elementai.	Tiksiai perorientuojami iš daugiau į išorę nukreiptų išorinių dimensijų (išoriniai ryšiai ir legitimumas) į vidinius (organizacijos valdymas, darbo planavimas) ir padaugėja tikslų organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje. 8 kokybės kultūros elementas neišlieka svarbiausias siekiant aukšto veiklos rezultatyvumo lygio, mažiau svarbus tampa 1 ir svarbiausiu tampa 2 elementas.
2 atvejis: TRN → TRS	Atsakomybė už JNVO veiklos kokybę lieka prisiimama tik vadovo. Padaugėja kokybės užtikrinimo būdų, susijusių su organizacijos atskaitingumu, leidžiančiu pagrįsti veiklos legitimumą. 2, 6, 9 elementų suvokimas kaip svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės išlieka. Elementai, kurie tampa akcentuojami: 5 ir 7.	Išlieka tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo ir legitimumo dimensijose. Padaugėja tikslų, keliamų organizacijos valdymo dimensijoje, tačiau vadovavimo stilių pasikeitimo poveikis jų pasiekimo laipsniui nebuvo identifikuotas ir vertinamas kaip aukštas. 1 kokybės kultūros elementas išlieka kaip vienas iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio.

⁵ **Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų** (Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000) **numeracija:** 1) Vadovavimas; 2) Žmogiškųjų išteklių valdymas; 3) Bendravimas (vidinė komunikacija); 4) Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose; 5) Bendros narių (savanorių) vertybės; 6) Tarpusavio pasitikėjimas; 7) Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę); 8) Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės; 9) Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę; 10) Asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę.

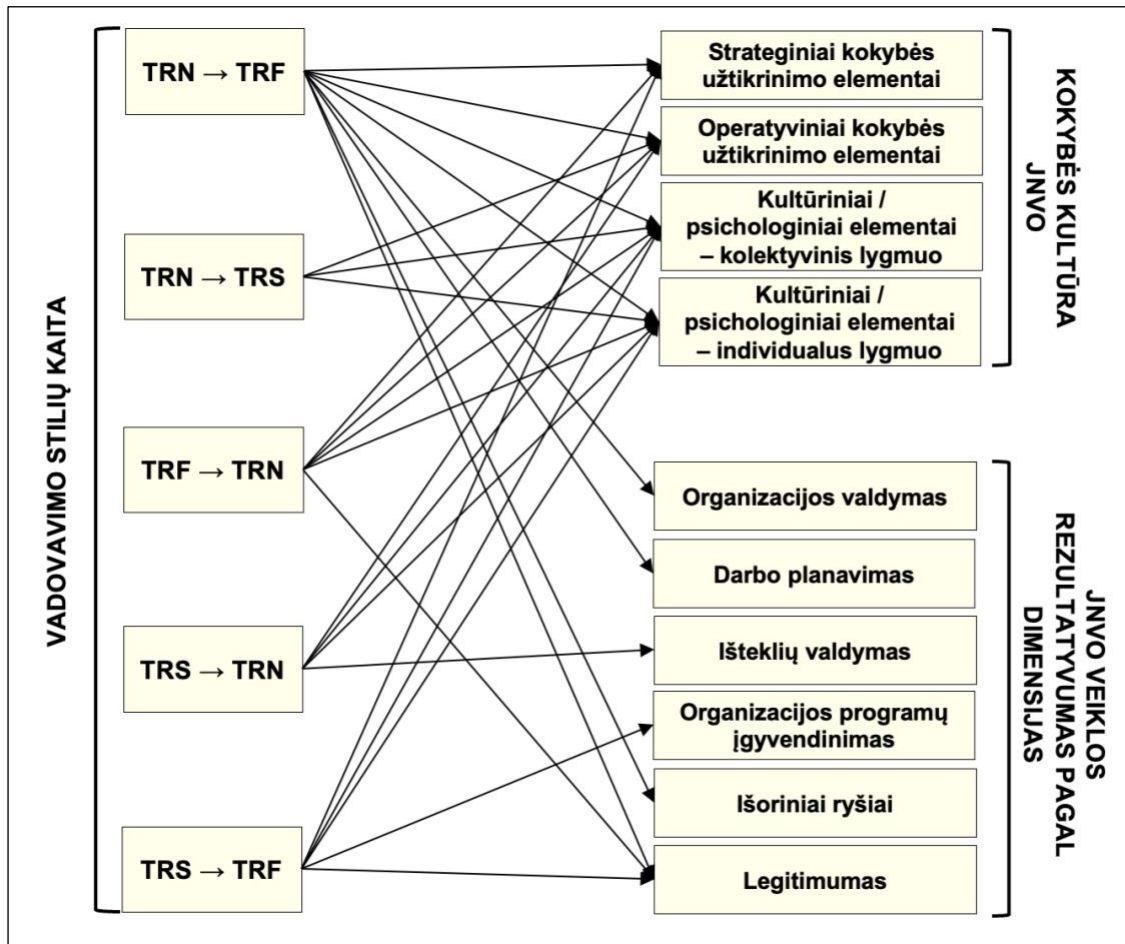
40 lentelės tęsinys. Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui apibendrinimas pagal vadovavimo stilių kaitos atvejus

<p>3 atvejis: TRF → TRN</p>	<p>Atsakomybė už JNVO veiklos kokybę išlieka vadovams, vadovams ir komandoms bei sričių koordinatoriams, tačiau dar (gali būti) deleguojama padalinių vadovams ir struktūriniams valdymo organams. Išlieka struktūrinių darinių vykdomas kokybės užtikrinimas ir refleksija komandoje, bet ir padaugėja ir kitų kokybės užtikrinimo būdų. 2 elemento suvokimas kaip vieno iš svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės išlieka, tačiau išryškėja 9 elementas ir daugiau kolektyvinės dimensijos elementų (1, 3, 4).</p>	<p>Išlieka tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje ir padaugėja išsikeltų tikslų legitimumo dimensijoje. Legitimumo dimensijos tikslų pasiekimas vertinamas aukštu laipsniu. 1 kokybės kultūros elementas išlieka kaip vienas iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio, tačiau išryškėja ir daugiau elementų (2, 3, 8), identifikuojamų kaip svarbiausių.</p>
<p>4 atvejis: TRS → TRN</p>	<p>Atsakomybė už JNVO veiklos kokybę išlieka tik vadovui. Skiriasi kokybės užtikrinimas: daugiau akcentuojamasi į veiklų dalyvių atsiliepimų analizę negu į refleksiją komandoje ar veiklų stebėsenos pagal rodiklius rezultatus. Išskiriama daugiau individualios dimensijos elementų (8, 9) kaip svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės.</p>	<p>Išlieka tęstinumas siekiant tikslų išteklių valdymo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijose ir nepriklausomai nuo vadovavimo stiliaus pasiekiamas aukštas veiklos rezultatyvumo lygis. Aukštesniu laipsniu pasiekiami tikslai išteklių valdymo dimensijoje. 1, 8 kokybės kultūros elementai išlieka vieni iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio. Mažesnis susifokusavimas į individualios dimensijos elementus, siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio.</p>
<p>5 atvejis: TRS → TRF</p>	<p>Atsakomybė už JNVO veiklos kokybę išlieka vadovui, tačiau (gali būti) deleguojama ir veiklų vykdytojams. Ryškesni pasikeitimai vykdant kokybės užtikrinimą nebuvo identifikuoti. 9 elemento suvokimas kaip vieno iš svarbiausių siekiant JNVO veiklos kokybės išlieka ir neišlieka 5, 7, 8 elementai.</p>	<p>Išlieka tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje ir aukštas jų pasiekimo laipsnis. Padaugėja tikslų, keliamų tikslų organizacijos programų įgyvendinimo, išorinių ryšių ir legitimumo dimensijose. Aukštas tikslų pasiekimo laipsnis išskirtinas organizacijos programų įgyvendinimo ir legitimumo dimensijose. 1 ir 4 kokybės kultūros elementai išlieka vienais iš svarbiausių siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Remiantis 40 lentelės duomenimis, buvo sudarytas vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO modelis (žr. 11 pav.).

11 paveikslas. Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO modelis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Remiantis 40 lentelėje ir 11 paveiksle pateiktais apibendrintais tyrimo rezultatais, daroma išvada, jog keičiantis *tarnaujančiam* vadovavimo stiliui į *transformacinį* ir *transformaciniam* į *tarnaujantį*, keičiasi visi strateginiai ir operatyviniai kokybės užtikrinimo bei kultūriniai / psichologiniai kokybės užtikrinimo elementai. Keičiantis *tarnaujančiam* vadovavimo stiliui į *transakcinį* ir *transakciniam* į *tarnaujantį*, kaita nepaveikia tik strateginių kokybės užtikrinimo elementų. Pastaraisiais minėtais atvejais atsakomybė už JNVO veiklos kokybę išlieka prisiimama tik vadovo. O keičiantis *transakciniam* vadovavimo stiliui į *transformacinį*, kaita nepaveikia tik operatyvinių kokybės užtikrinimo elementų, kurie daugiausiai išlieka nepakitę. *Transformacinio* vadovavimo stiliaus pasikeitimas į *transakcinį* nebuvo identifikuotas, todėl šio kaitos atvejo poveikis kokybės kultūrai įvertintas nebuvo.

Buvo nustatyta, jog labiausiai JNVO veiklos rezultatyvumą veikia *tarnaujančio* vadovavimo stiliaus pasikeitimas į *transformacinį*. Šio vadovavimo stilių kaitos atveju paveikiama daugiausiai dimensijų, kuriomis remiantis vertinamas JNVO veiklos rezultatyvumas. *Transformacinio* vadovavimo stiliaus kaitos į *tarnaujantį* atveju daugiausiai poveikis nustatytas legitimumo, transakcinio į *tarnaujantį* – išteklių valdymo, o transakcinio į *transformacinį* – organizacijos programų įgyvendinimo bei legitimumo dimensijoms, kuriomis remiantis vertinamas JNVO veiklos rezultatyvumas. *Tarnaujančio* vadovavimo stiliaus kaitos į *transakcinį* atveju poveikis JNVO veiklos rezultatyvumui nebuvo nustatytas, o neidentifikavus *transformacinio* vadovavimo stiliaus pasikeitimo į *transakcinį*, šio kaitos atvejo poveikis veiklos rezultatyvumui nebuvo įvertintas.

Siekiant pagilinti vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO suvokimą, JNVO vadovai taip pat buvo prašomi pakomentuoti, kaip jų vertinimu **keičiantis** JNVO vadovų **vadovavimo stiliui**, keičiasi (jeigu keičiasi) **organizacijos tikslai** ir **strateginis valdymas**. Pastarieji elementai didžiąja dalimi siejami su strateginiais kokybės užtikrinimo elementais ir veiklos rezultatyvumu. Vertindami, kaip vadovavimo stilių kaita veikia organizacijos tikslus, strateginį valdymą, JNVO vadovai įvardijo skirtingų situacijų, remiantis savo atstovaujamos organizacijos patirtimi. JNVO vadovų atsakymai pagal turinį buvo sugrupuoti į subkategorijas ir pateikti pagal jų vadovavimo stilių (žr. 41 lentelę). Ištraukos iš informantų atsakymų pateiktos 7 priede.

41 lentelė. *Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO vadovų perspektyva pagal jų vadovavimo stilių*

VADOVAVIMO STILIUS	KEIČIASI	NESIKEIČIA
TARNAUJANTIS	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslai, priklausomai nuo komandos vizijos (<i>JNVO-2, V2</i>) • Operatyviniai tikslai (<i>JNVO-1, V3</i>) • Tikslų įgyvendinimo būdai (<i>JNVO-3, V2</i>) • Strategijos įgyvendinimo būdas (<i>JNVO-8, V2; JNVO-10, V2</i>) • Strateginis valdymas (<i>JNVO-1, V3; JNVO-3, V2</i>) • Organizacijos tikslai ir strateginis valdymas, nes keičiasi bendra organizacijos logika (<i>JNVO-4, V3</i>) • Organizacijos tikslai iš dalies (įtaką padaro vadovo veiklos programa) (<i>JNVO-6, V2</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikiai tikslai (<i>JNVO-1, V3</i>) • Strateginės kryptys (<i>JNVO-2, V2; JNVO-6, V2; JNVO-7, V2; JNVO-8, V2</i>)

41 lentelės tęsinys. Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO vadovų perspektyva pagal jų vadovavimo stilių

<p>TRANSFORMACINIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos tikslai ir strateginis valdymas priklausomai nuo vadovo (JNVO-1, V1; JNVO-6, V3; JNVO-8, V1; JNVO-8, V3) • Organizacijos tikslai ir strateginis valdymas, priklausomai nuo vadovo ir jo komandos (JNVO-2, V1; JNVO-7, V3) • Organizacijos tikslai ir strateginis valdymas natūraliai, dėl besikeičiančių aplinkybių (JNVO-3, V3) • Tikslai, tačiau bendros kryptys išlieka tos pačios (JNVO-4, V1) • Strategijos įgyvendinimo būdas (JNVO-7, V1; JNVO-10, V1) • Strateginis valdymas (JNVO-1, V1) • Strateginis valdymas iš dalies (įtaką padaro vadovo veiklos programa) (JNVO-4, V1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginės kryptys (JNVO-7, V1) • Bendros kryptys (išlieka tos pačios) (JNVO-4, V1)
<p>TRANSAKCINIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslų formuluotės (JNVO-1, V2) • Strateginis valdymas (JNVO-1, V2) • Strategijos įgyvendinimo būdas (JNVO-10, V3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginis valdymas (dėl turimos strategijos) (JNVO-4, V2)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus 41 lentelėje pateiktą informaciją, dažniausiai pasikartojančios subkategorijos buvo „Strateginės kryptys nesikeičia“ ($N = 5$), „Keičiasi strategijos įgyvendinimo būdas“ ($N = 5$), o aptariant organizacijų tikslų pasikeitimus – subkategorija „Keičiasi priklausomai nuo vadovo“ ($N = 4$). Daroma išvalga, jog strateginis valdymas yra mažiau paveikus vadovavimo stiliaus pokyčiams negu organizacijose keliamiems tikslams.

Tikslinės grupės diskusijos dalyviai – JNVO nariai (savanoriai) – taip pat buvo prašomi įvertinti, kaip jų vertinimu keičiasi (jeigu keičiasi) organizacijos tikslai ir strateginis valdymas, keičiantis vadovavimui. Ištraukos, iliustruojančios tikslinės grupės diskusijos dalyvių nuomonę, pateiktos 42 lentelėje.

42 lentelė. Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO narių (savanorių) perspektyva

Aspektas	Ištraukos iš informantų atsakymų
<p>Organizacijos tikslai</p>	<p><i>Dalyvis 1:</i> „<...> tikslai, kurie užrašyti ten įstatuose, tokia kryptis <...> nesikeičia, bet čia kažkiek ir priklauso nuo paties <...> vadovo kompetencijos tam tikrais klausimais <...>. Tai tų tikslų išsikėlimas, įgyvendinimas – jis irgi priklauso nuo to <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 2:</i> „<...> keičiantis vadovams vienas vadovas kitam vadovui perduoda tam tikrą patirtį, tai iš pradžių, kad keičiasi tam tikri dalykai – gal tu nejauti taip stipriai, bet laikui bėgant vadovas pripranta savo kėdėje <...> ir nebereikia to seno vadovo ir jo tam tikrų perduodamų žinių ir tada jau pradeda jaustis tas kitoks tikslų siekimas, kitokie procesai <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 3:</i> „<...> užrašyti tikslai jie dažniausiai sutampa, nes realiai pakeisti tą užrašytą organizacijos kryptį yra labai sudėtinga, tačiau, <i>de facto</i>, tikslai keičiantis vadovams – mano nuomone, gali skirtis labai kardinaliai <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 4:</i> „<...> buvo minėtas tendencingumo (angl. <i>trend</i>) efektas, tai man atrodo dažnai, kada pasikeičia vadovas, visi labai ateina <...> su savo interesais, kad visi nori pasiekti ir labai dažnai tai būna tie <i>trends</i> <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 5:</i> „<...> tikslai nelabai keičiasi, bet keičiasi kaip jie yra siejami ir įgyvendinimo būdai <...>“.</p>

42 lentelės tęsinys. Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO narių (savanorių) perspektyva

<p>Strateginis valdymas</p>	<p><i>Dalyvis 1:</i> „<...> pas mus keičiantis vadovams labiau nesikeitė strateginis valdymas <...>, mes turėjom tokią pačią strategiją, viziją ir tokias strategines veiklas.“</p> <p><i>Dalyvis 2:</i> „<...> skirtingi vadovai skirtingai prioritetizuoja tam tikras strategijos dalis, viena dalis strategijos vienam vadovui bus svarbesnė ir jis jai labiau vadovaus tiesiog, kita dalis kitam vadovui bus svarbesnė. Bet kažkiek vis tiek į strategiją vadovai atsizvelgia ir tas požiūris, tikriausiai, skiriasi.“</p> <p><i>Dalyvis 3:</i> „<...> bendrai strategiją dažniausiai nuo pradžios iki pabaigos perskaito vadovas prie kurio ta strategija yra priimama. Vėlesni vadovai – jie taip permeta akimis, geriausiu atveju, o blogiausiu atveju – dažnai nesusipažįsta su strategija, tai todėl dažnai tas toks strateginis valdymas būna labai chaotiškas.“</p> <p><i>Dalyvis 4:</i> „<...> man rodos, kad vis tiek tie pagrindai lieka, nes vis tiek jeigu organizacija yra ilgametė, tai ar taip, ar taip – tu nepadarysi savo autoritarizmo ir nepradėsi visko iš naujo <...>, bet vis tiek man atrodo, kad jisai (strateginis valdymas keičiasi) su kiekvienu vadovu, jis įdeda kažkokią dalelę savęs <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 5:</i> atstovaujamoje organizacijoje sutapo vadovo pasikeitimas su naujos strategijos įsigaliojimu: „<...> iš strateginio valdymo pusės nebuvo tokio didelio pokyčio tie šituo.“</p>
------------------------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus 42 lentelėje pateiktus rezultatus buvo pastebėta, kad strateginiai, dokumentuoti tikslai ir kryptys išlieka tokios pačios (*Dalyvis 1, Dalyvis 3, Dalyvis 5*), tačiau tikslai, vykstant pokyčiui, ar jų siekimo būdai keičiasi (*Dalyvis 2, Dalyvis 4, Dalyvis 5*). Tuo tarpu strateginis valdymas keičiantis vadovavimui, JNVO narių (savanorių) nuomone, kinta (*Dalyvis 2, Dalyvis 3, Dalyvis 4*), gali keistis dėl skirtingai prioretizuojamų strateginių kryptų (*Dalyvis 2, Dalyvis 4*). Tik *Dalyvis 1* ir *Dalyvis 5* pažymėjo tai, jog strateginis valdymas jų atstovaujamos organizacijos nepasikeitė, pasikeitus vadovavimo stiliui.

Daroma bendra įžvalga, jog tiek JNVO vadovai, tiek JNVO nariai (savanoriai) identifikavo organizacijos tikslų pasikeitimą, įvykus vadovavimo stiliaus pokyčiui, tačiau išskyrė ir strateginių kryptų tęstinumą arba skirtingą jų prioritetizavimą.

Vertindami, kaip **vadovavimo stilių kaita veikia veiklos kokybės vertinimą**, JNVO vadovai taip pat pateikė skirtingų nuomonių, remiantis savo atstovaujamos organizacijos patirtimi. JNVO vadovų atsakymai pagal turinį buvo sugrupuoti į subkategorijas ir pateikti pagal jų vadovavimo stilių (žr. 43 lentelę). Ištraukos iš informantų atsakymų pateiktos 8 priede.

43 lentelė. Veiklos kokybės vertinimo pokyčio vertinimas keičiantis JNVO vadovams – JNVO vadovų perspektyva pagal jų vadovavimo stilių

VADOVAVIMO STILIUS	KEIČIASI	NESIKEIČIA
TARNAUJANTIS	<ul style="list-style-type: none"> • Priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo (JNVO-3, V2; JNVO-4, V3; JNVO-7, V2; JNVO-10, V2); • Priklausomai nuo vadovo ir komandos kokybės suvokimo (JNVO-6, V2; JNVO-8, V2); • Metodika, kurios pagrindu atliekamas vertinimas (JNVO-1, V3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo (JNVO-2, V2); • Bendrieji ir dokumentuoti kokybės rodikliai (JNVO-4, V3).
TRANSFORMACINIS	<ul style="list-style-type: none"> • Priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo (JNVO-1, V1; JNVO-3, V3; JNVO-8, V1; JNVO-10, V1); • Priklausomai nuo vadovo ir komandos kokybės suvokimo (JNVO-2, V1; JNVO-7, V3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo (JNVO-6, V3).
TRANSAKCINIS	<ul style="list-style-type: none"> • Priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo (JNVO-1, V2; JNVO-4, V2; JNVO-10, V3). 	–

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus 43 lentelėje pateiktą informaciją, dažniausiai pasikartojančios subkategorijos buvo „Keičiasi, priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo“ ($N = 11$) ir „Keičiasi priklausomai nuo vadovo ir komandos kokybės suvokimo“ ($N = 4$). Daroma išvalga, jog JNVO vadovų nuomone veiklos kokybės vertinimas yra paveikus keičiantis: a) vadovavimui ar b) vadovavimui ir komandos sudėčiai.

44 lentelėje pateiktas JNVO narių (savanorių) vertinimas, kaip keičiasi veiklos kokybės vertinimas, keičiantis vadovavimui JNVO.

44 lentelė. Veiklos kokybės vertinimo pokyčio vertinimas keičiantis vadovavimui JNVO – JNVO narių (savanorių) perspektyva

Aspektas	Ištraukos iš informantų atsakymų
Veiklos kokybės vertinimas	<p><i>Dalyvis 1:</i> „<...> pas mus bent jau organizacijos veiklos vertinimą <...> daro revizijos komisija ir jinai nėra apibrėžta prie vadovo, tai aš galbūt atsakyčiau, kad labiau nesikeičia. Nebent yra, pavyzdžiui, kažkokios tai papildomos iniciatyvos iš organizacijos nario, vadovo, iš jo kompetencijos <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 2:</i> „<...> manau, kad keičiasi <...>“.</p> <p><i>Dalyvis 3:</i> „<...> iš esmės sakyčiau jisai keičiasi labai stipriai <...>. Tai ką pastebėjau, tai vėlgi vis tiek išlieka tas aspektas, kad jeigu vadovui tam tikrais atvejais atrodo kitaip – jisai dar per savo kažkokį filtrą tą visą vertinimą praleidžia. Tai tas vertinimas – jisai skiriasi, sakyčiau, dažnu atveju nuo vadovavimo stilių priklauso, bet tie pokyčiai yra.“</p> <p><i>Dalyvis 4:</i> „<...> man atrodo, kad labiausiai, iš tikrųjų, nuo pačio vadovo labai priklauso. Aišku, vis tiek išlieka pagrindai <...>, bet čia kiekvienas ateina su savo mintimis jam (kokybės vertinimui) ir tikrai kažkiek pasikeitė.“</p> <p><i>Dalyvis 5:</i> „<...> keičiasi ganėtinai <...>, bent pas mus tai atrodo, kad susiję buvo tiesiogiai su vadovu ir jo darbo etika ir kaip vertinamos veiklos, jų kokybė <...>“.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus 44 lentelėje pateiktą informaciją buvo pastebėta, jog daugiausiai tikslinės grupės diskusijos dalyvių pažymėjo tai, jog JNVO veiklos kokybės vertinimas keičiasi, keičiantis vadovams (*Dalyvis 2, Dalyvis 3, Dalyvis 4, Dalyvis 5*). Tik *Dalyvis 1* pažymėjo, jog veiklos kokybės

vertinimas daugiau nesikeičia, nes kokybės vertinimo veiklos yra perduotos struktūrinio darinio atsakomybei.

Daroma išvalga, jog tiek JNVO vadovų, tiek JNVO narių (savanorių) vertinimu, keičiantis vadovavimo stiliui keičiasi operatyvinis kokybės užtikrinimo elementas – kokybės vertinimas, kurį daugiausiai apsprendžia vadovo arba vadovo ir komandos kokybės suvokimas.

Toliau JNVO vadovai įvertino, **kaip**, jų nuomone, **keičiasi kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai**, keičiantis vadovavimui JNVO. Rezultatai pateikti 45 lentelėje.

45 lentelė. *Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų kaitos vertinimas – JNVO vadovų perspektyva*

Eil. nr.	Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementas	Elemento paminėjimo dažnis (N)
1.	Vadovavimas	21
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	14
3.	Bendravimas (vidinė komunikacija)	17
4.	Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	10
5.	Bendros narių (savanorių) vertybės	8
6.	Tarpusavio pasitikėjimas	16
7.	Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)	9
8.	Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	5
9.	Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	5
10.	Asmeninis nario (savanorio) išitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	7

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Hildesheim & Sonntag, 2020; Johnson, 2000.

Remiantis 45 lentelėje pateiktais apibendrintais rezultatais, pažymėtina, jog visi mokslinėje literatūroje išskiriami kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai buvo paminėti bent vieną kartą ir identifikuoti kaip besikeičiantys, keičiantis JNVO vadovams. Siekiant identifikuoti, kurių elementų raiška JNVO yra didžiausia, tekstinė informacija, gauta interviu su JNVO vadovais metu, buvo paversta skaitine išraiška ir buvo nustatytos pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės: $Q1 = 7,25$ ir $Q3 = 15,5$. Remiantis jomis, buvo nustatyta, jog labiausiai besikeičiančių elementų grupei priskirtinas *vadovavimas* ($N = 21$), *bendravimas (vidinė komunikacija)* ($N = 17$) ir *tarpusavio pasitikėjimas* ($N = 16$).

Toliau buvo analizuojamas JNVO narių (savanorių), dalyvavusių tikslinės grupės diskusijoje, vertinimas, kaip, jų nuomone, keičiasi kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementai, keičiantis vadovavimui JNVO. Rezultatai yra pateikti 46 lentelėje.

46 lentelė. Kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų kaitos vertinimas – JNVO narių (savanorių) perspektyva

Eil. nr.	Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementas	Elemento paminėjimo dažnis (N)
1.	Vadovavimas	5
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	4
3.	Bendravimas (vidinė komunikacija)	5
4.	Dalyvavimas procesų tobulinimo veiklose	3
5.	Bendros narių (savanorių) vertybės	0
6.	Tarposavio pasitikėjimas	2
7.	Dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujamą grupę)	3
8.	Asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės	2
9.	Asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę	2
10.	Asmeninis nario (savanorio) išitraukimas pagerinti savo darbo kokybę	2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Hildesheim & Sonntag, 2020; Adomavičiūtė ir Pukelytė, 2010; Johnson, 2000.

Siekiant korektiškai išskirti pačius svarbiausius paminėtus elementus, t. y. tuos elementus, kurių raiška JNVO yra didžiausia, tekstinė informacija buvo paversta skaitine išraiška ir nustatytos pirmojo ir trečiojo kvartilų reikšmės: $Q1 = 2$ ir $Q3 = 3,75$. Tad išskirtini elementai, remiantis šiomis reikšmėmis, buvo: *vadovavimas* ($N = 5$), *žmogiškųjų išteklių valdymas* ($N = 4$), *bendravimas (vidinė komunikacija)* ($N = 5$).

Palyginus JNVO narių (savanorių) ir JNVO vadovų vertinimą, buvo pastebėta, kad nuomonės sutapo vertinant *vadovavimo* ir *žmogiškųjų išteklių valdymo* elementų pokyčius, keičiantis vadovavimui JNVO.

Atsižvelgus į tikslinės grupės diskusijos dalyvių patirtį, veikiant atstovaujamos JNVO kada keitėsi vadovavimo stilius (-iai), narių (savanorių) buvo prašoma pasidalinti mintimis apie kaitos poveikio valdymą JNVO, atsakant į klausimą „Kas padėtų JNVO valdyti vadovavimo stilių kaitos poveikį?“. Apibendrinti atsakymai pateikti 47 lentelėje, o ištraukos iš informantų atsakymų – 9 priede.

47 lentelė. JNVO narių (savanorių) pasiūlymai dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio JNVO valdymo

Eil. Nr.	Subkategorija	Tikslinės grupės dalyvis (-iai), kuris (-ie) paminėjo
1.	Kokybiškas patirties perdavimas	Dalyvis 1, Dalyvis 4, Dalyvis 5
2.	Aiški organizacijos struktūra ir atsakomybės	Dalyvis 3, Dalyvis 5
3.	Didesnis JNVO finansavimas	Dalyvis 3
4.	Išorės subjektų teikiamas konsultavimas	Dalyvis 3
5.	Aiškūs JNVO procesai	Dalyvis 5
6.	Vadovavimo stilių kaitos poveikis neturi būti valdomas	Dalyvis 2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus 47 lentelėje pateiktą informaciją, daugiausiai buvo akcentuotas *kokybiškas patirties perdavimas* ($N = 3$), t. y. kadenciją baigusio vadovo sukauptos organizacinės patirties perdavimas pareigas pradedančiam eiti vadovui. Taip pat du tikslinės grupės diskusijos dalyviai pažymėjo, kad vadovavimo stilių kaitos poveikį organizacijai sumažintų turėjimas *aiškios organizacijos struktūros ir atsakomybių*. Paminėtina, jog *Dalyvis 2* suabejojo, ar vadovavimo stilių kaita turėtų būti valdoma JNVO, atsižvelgiant į JNVO specifiką: „<...> galbūt tie pokyčiai kartais, ne visada, bet kartais ir dažniausiai, tikriausiai, yra naudingi organizacijoms“ (*Dalyvis 2*).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Teoriniu požiūriu nagrinėjant kokybės kultūrą, nustatyta, kad kokybės kultūros sampratą sudaro struktūrinių / valdymo ir kultūrinių / psichologinių elementų, sąveikaujančių tarpusavyje, visuma. Jų sąveiką remia vadovavimo, bendravimo ir dalyvavimo aspektai. Be to, nustatyta, jog pagrindiniai kokybės kultūros vertinamieji aspektai taip pat gali būti išskiriami į struktūrinių / valdymo ir kultūrinių / psichologinių grupes. Struktūrinių / valdymo kokybės kultūros vertinamųjų aspektų grupei priskirti normatyviniai, strateginiai ir operatyviniai kokybės užtikrinimo elementai, o kultūrinių / psichologinių – vadovavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, bendravimas, dalyvavimas, bendros vertybės, pasitikėjimas, dėmesys ir orientacija į klientą, įsipareigojimas, atsakomybė, įsitraukimas. Tyrimo JNVO metu buvo nustatyta, jog teoriniai kokybės kultūros vertinamieji aspektai yra tinkami taikyti tiriamoje populiacijoje ir buvo identifikuoti visi kokybės kultūros elementai. Struktūriniai / valdymo kokybės kultūros elementai JNVO susidaro iš a) normatyvinių kokybės užtikrinimo elementų – kokybės siekis JNVO daugiausiai atsiskleidžia per tikslinių veiklų organizavimą, rodiklių nustatymą; b) strateginių kokybės užtikrinimo elementų – atsakomybę už JNVO veiklos kokybę daugiausiai prisiima vadovas arba vadovas kartu su komanda; c) operatyvinių kokybės užtikrinimo elementų – dažniausiai sutinkami kokybės užtikrinimo būdai JNVO yra refleksija komandoje ir pagal struktūrinių darinių funkcijas vykdomos veiklos. Pastarosios siejamos ne tik su operatyviniais kokybės užtikrinimo elementais, bet ir strateginiais, nusakančiais atsakomybių pasiskirstymą JNVO siekiant kokybės. Svarbiausi kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai nustatyti – vadovavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir bendravimo (vidinės komunikacijos).

2. Kokybė JNVO suvokiama kaip suinteresuotų šalių patenkinimas ir proceso kokybė. Kokybės sampratos JNVO išaiškinimą lėmė susidūrimas su kokybės neapibrėžtumu JNVO, kuris atsiskleidė per sudėtingesnį normatyvinių kokybės užtikrinimo elementų identifikavimą tiriamose organizacijose. Daliai JNVO vadovų neatsakius į klausimą apie kokybės siekio raišką išsikeltuose tiksluose arba į jį atsakius tik uždavus papildomą klausimą apie kokybės suvokimą atstovaujamoje organizacijoje, todėl galima daryti išvadą, kad JNVO trūksta tiek kokybės sąvokos ribų apibrėžties, tiek kokybės siekio sukonkretinimo tiksluose. Tyrimo metu gauta kokybės apibrėžtis buvo išplėsta tikslinės grupės metu su JNVO nariais (savanoriais) ir buvo nustatyta, jog sklandus veiklų įgyvendinimas ir kryptinga veikla, remiantis strategija ar veiklos planu yra dažniausiai pasikartojančios kokybės sampratos JNVO subkategorijos.

3. NVO veikla ir funkcijos charakterizuojamos kaip paslaugas teikiančios ir (ar) visuomenės interesams atstovaujančios organizacijos. Bendrai NVO veikla apibūdinama kaip nepriklausanti nuo valstybinių institucijų, nesiekdama pelno teikianti įvairias paslaugas bei siekianti atstovaujamai visuomenei (ar jos daliai) palankiausių sprendimų. Nustatyta, jog NVO veiklos rezultatyvumą lemia veiksniai, susiję ne tik su organizacijos valdymu ar su vidiniais procesais, bet ir išorine aplinka (pavyzdžiui, turėjimą kontaktų ir ryšių ar atskaitingumą, pasiekiamumą, prieinamumą suinteresuotosioms šalims). Tačiau ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatais nebuvo išaiškintas vadovavimo stilių kaitos poveikis ir kokybės kultūros įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui.

4. Lietuvos praktikoje naudojamos NVO ir JNVO veiklos rezultatyvumo metodikos neapima visų mokslinių tyrimų pagrindu nustatytų veiklos rezultatyvumo vertinimo dimensijų – konsultacinėse metodikose trūkstama legitimumo dimensijos vertinimo. Atsižvelgiant į JNVO veiklos vykdymo kontekstą, veiklos rezultatyvumo vertinimas turi remtis tiek su organizacijos vidumi, tiek su išorine aplinka susijusiais vertinimo kriterijais. Dėl to galima daryti išvadą, kad pagrindinės vertinimo dimensijos, leidžiančios visapusiškai įvertinti JNVO veiklos rezultatyvumą yra: organizacijos valdymas, darbo planavimas, išteklių valdymas, organizacijos programų įgyvendinimas, išoriniai ryšiai (dalyvavimas NVO tinkluose) bei legitimumas.

5. Kokybės kultūros elementai daro įtaką JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui, tačiau greta jų JNVO rezultatyvumo lygį veikia (gali veikti) ir kiti aspektai. Normatyvinis kokybės užtikrinimo elementas – kokybės siekio raiška JNVO tiksluose – daugiausiai atsiskleidžia per tikslinių veiklų organizavimą, rodiklių nustatymą, veiklos / procesų efektyvumo didinimą. Operatyvinio kokybės užtikrinimo elemento poveikis JNVO veiklos rezultatyvumui identifikuotas dvejopas – teigiamas arba ne itin svarbus, atsižvelgiant į JNVO specifiką. Svarbiausi kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai siekiant aukšto JNVO veiklos rezultatyvumo lygio yra vadovavimas, žmoniškųjų išteklių valdymas ir bendravimas (vidinė komunikacija). Be įvardintų elementų, JNVO veiklos rezultatyvumą veikia (arba gali veikti) ir kiti valdymo, vadovavimo, vidaus aplinkos, asmeniniai narių, išoriniai aspektai.

6. Vadovavimas NVO įprastai pagrįstas altruistiniais vadovo siekiais, dėl to vadovavimas asmeniškėnis ir daugiau dalyvaujamojo pobūdžio, nors NVO sektoriuje sutinkama įvairių vadovavimo stilių bruožų. Atsižvelgus į vadovavimo NVO ir JNVO ypatumus ir nustatčius skirtingų autorių moksliniuose darbuose nagrinėtus vadovavimo stilius NVO kontekste, tyrimo metu buvo vertinama transformacinio, transakcinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių raiška. Transformaciniam vadovavimo stiliui būdingas įkvepiantis motyvavimas, asmeniškasis dėmesys pavaldiniams,

skatinančios veikti ir kūrybiškai mąstyti aplinkos kūrimas; tarnaujančiam – pavaldinių įgalinimas, jų ugdymas, nuolankumas, autentiškumas, rūpestingas valdymas, o transakciniam – taisyklių laikymasis, aiškus tikslų ir lūkesčių iš pavaldinių įvardijimas, orientacija į išorinę aplinką. Tyrimo metu nustatyta, jog JNVO vadovų vadovavimo stiliuje labiausiai dominuoja transformacinio ir tarnaujančio vadovavimo stilių bruožai, o mažiausiai – transakcinio. Galima daryti išvadą, jog nors ir JNVO turi sparčios vadovų kaitos išskirtinumą NVO sektoriuje, tačiau jis nelemia kitokių vadovavimo stilių bruožų vyravimo ir vadovavimo JNVO charakteristika sutampa su bendra vadovavimo NVO charakteristika.

7. Tyrimo metu nustatyti penki vadovavimo stilių kaitos atvejai (iš viso nustatyta 13 vadovavimo stiliaus pasikeitimų tiriamose JNVO): 1) iš tarnaujančio – į transformacinį vadovavimo stilių; 2) iš tarnaujančio – į transakcinį vadovavimo stilių; 3) iš transformacinio – į tarnaujantį vadovavimo stilių; 4) iš transakcinio – į tarnaujantį vadovavimo stilių; 5) iš transakcinio – į transformacinį vadovavimo stilių. Transformacinio vadovavimo stiliaus kaitos atvejais į transakcinį nebuvo identifikuotas.

7.1. Vadovavimo stilių kaita JNVO veikia atsakomybės prisiėmimą už JNVO veiklos kokybę. Keičiantis: a) tarnaujančiam vadovavimo stiliui į transformacinį bei transakciniam į transformacinį, atsakomybę už JNVO veiklos kokybę prisiima ne tik vadovas, bet ji deleguojama (gali būti deleguojama) ir kiekvienam veiklos vykdytojui; b) tarnaujančiam vadovavimo stiliui į transakcinį bei transakciniam į tarnaujantį, atsakomybė už JNVO veiklos kokybę išlieka tik vadovui; c) transformaciniam vadovavimo stiliui į tarnaujantį, atsakomybė už JNVO veiklos kokybę išlieka vadovams, vadovams ir komandoms bei sričių koordinatoriams, tačiau dar (gali būti) deleguojama padalinių vadovams ir struktūriniams valdymo organams.

7.2. Vadovavimo stilių kaita JNVO veikia kokybės užtikrinimo būdus JNVO. Keičiantis: a) tarnaujančiam vadovavimo stiliui į transformacinį ir transakciniam – į tarnaujantį, kokybės užtikrinimas daugiau vykdomas analizuojant grįžtamąjį ryšį (veiklų dalyvių ar atstovaujamos grupės), tačiau kai keičiasi transakcinis vadovavimo stilius į tarnaujantį, mažiau pažymima refleksija komandoje; b) tarnaujančiam vadovavimo stiliui – į transformacinį vadovavimo stilių, refleksija komandoje pasireiškia dažniau; c) transformaciniam vadovavimo stiliui – į tarnaujantį, išlieka struktūrinių darinių vykdomas kokybės užtikrinimas ir refleksija komandoje, tačiau padaugėja būdų, kaip užtikrinti kokybę JNVO; d) tarnaujančiam vadovavimo stiliui – į transakcinį, kokybės užtikrinimo būdų taip pat padaugėja, tačiau jie daugiausiai susiję su organizacijos atskaitomybe suinteresuotoms šalims; e) transakciniam vadovavimo stiliui – į transformacinį, nebuvo identifikuota

ženkliaus kokybės užtikrinimo būdų pasikeitimo. O pačių JNVO vadovų ir narių (savanorių) vertinimu, kokybės vertinimas JNVO daugiausiai keičiasi priklausomai nuo vadovo arba vadovo ir komandos kokybės suvokimo.

7.3. Vadovavimo stilių kaita veikia JNVO veiklos rezultatyvumą: a) keičiantis tarnaujančiam vadovavimo stiliui į transformacinį, tikslai daugiau peorientuojami iš išorinių į vidinius (tikslų pasiekimas organizacijos valdymo dimensijoje vertinamas aukštu laipsniu) ir padaugėja tikslų organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje; b) keičiantis tarnaujančiam vadovavimo stiliui į transakcinį, ne tik išlaikomas tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje, tačiau padaugėja šioje dimensijoje keliamų tikslų, nors vadovavimo stilių pasikeitimo poveikis jų pasiekimo laipsniui nebuvo nustatytas ir lieka vertinamas kaip aukštas. Be to, išlieka tęstinumas siekiant tikslų ir legitimumo dimensijoje; c) keičiantis transformaciniam vadovavimo stiliui į tarnaujantį, išlaikomas tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje ir padaugėja išsikeltų tikslų legitimumo dimensijoje, kurių pasiekimas įvertintas aukštu laipsniu; d) keičiantis transakciniam vadovavimo stiliui į tarnaujantį, išlaikomas tęstinumas siekiant tikslų išteklių valdymo ir organizacijos programų įgyvendinimo dimensijoje. Pastarojoje nustatytas išsikeltų tikslų aukštas pasiekimo laipsnis, nepaveikiamas vadovavimo stilių kaitos, tačiau aukštesniu laipsniu pasiekiami tikslai išteklių valdymo dimensijoje; e) keičiantis transakciniam vadovavimo stiliui į transformacinį, išlaikomas tęstinumas siekiant tikslų organizacijos valdymo dimensijoje, o jų pasiekimas identifikuotas aukštu laipsniu. Padaugėja tikslų, keliamų tikslų organizacijos programų įgyvendinimo, išorinių ryšių ir legitimumo dimensijose. Aukštas tikslų pasiekimo laipsnis išskirtinas organizacijos programų įgyvendinimo ir legitimumo dimensijose.

7.4. Keičiantis vadovavimo stiliui JNVO, taip pat buvo identifikuoti strateginio valdymo pokyčiai, kuriuos daugiausiai lėmė skirtinga vadovavimo orientacija į JNVO strategijos įgyvendinimą. Pačių JNVO vadovų ir narių (savanorių) vertinimu, keičiantis vadovavimo stiliui JNVO strateginės kryptys dažniausiai nesikeičia, tačiau keičiasi jos įgyvendinimo būdas, organizacijoje keliami tikslai ar jų siekimo būdas.

7.5. Vadovavimo stilių kaita veikia kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų, svarbiausių JNVO veiklos kokybei ar aukštam JNVO veiklos rezultatyvumo lygiui, suvokimą. Keičiantis vadovavimo stiliui, dalis kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų išlieka arba neretu atveju, išryškėja dar daugiau elementų. JNVO vadovų ir narių (savanorių) vertinimu, labiausiai paveikūs elementai vykstant pokyčiui yra: vadovavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo, bendravimo

(vidinės komunikacijos) ir tarpusavio pasitikėjimo kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai.

Pasiūlymai JNVO dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio JNVO valdymo

1. Siekiant vadovavimo stilių kaitos poveikio JNVO valdymo, siūloma organizacijose peržiūrėti vadovų patirties perdavimo procedūrą (-as) ir užtikrinti vadovų patirties perdavimą. Pagal poreikį struktūrizuojant patirties perdavimo procesą, įtvirtinant jį organizacijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose ar deleguojant patirties perdavimo užtikrinimo funkciją organizacijos struktūriniam (-s) dariniui (-iams) pagal kompetenciją.

2. Įtraukiant visuose organizacijos struktūros lygmenyse veikiančius darinius siūloma sutarti ir apibrėžti, kas yra kokybė JNVO, kaip ji pasireiškia JNVO veiklos srityse ir kaip ji turėtų būti vertinama. Taip pat rekomenduojama taikyti arba veikti vadovaujantis organizacijos poreikius atitinkančiais kokybės vadybos metodais ar priemonėmis.

3. Siūloma vykdyti ir įgyvendinti strateginio planavimo procesą siekiant įtvirtinti pagrindines organizacijos veiklos kryptis, ilgalaikius tikslus ir jų pasiekimo būdus. Į strateginio planavimo procesą turėtų būti įtraukti visuose organizacijos lygmenyse veikiantys struktūriniai dariniai. Strateginio plano įgyvendinimo stebėsenai rekomenduojama atlikti monitoringą, o patį strateginio planavimo procesą, keičiantis JNVO vadovams, komandoms ar išorinėms aplinkybėms, tobulinti ir pritaikyti faktinei situacijai bei organizacijos poreikiams.

Pasiūlymai suinteresuotoms šalims dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio JNVO valdymo

1. Valstybės ir savivaldybės institucijoms siūloma investuoti į vadybinio potencialo didinimą viešajame sektoriuje, skiriant didesnę finansavimą JNVO, remiant organizacijų vykdomas programas ar kitas veiklas. Tai galėtų būti sukurtos paskatos jaunam žmogui veikti nevyriausybiniam sektoriuje, vėliau – liekant viešajame sektoriuje.

2. Siūloma sudaryti galimybę JNVO vadovams ir (ar) gauti savalaikes, reikalingas išorės ekspertų konsultacijas – organizacijos, kokybės valdymo ir kitomis temomis. Įtraukiant skėtinių nevyriausybinių organizacijų atstovus, vadybos konsultantus, kokybės, procesų valdymo specialistus ir kitus ekspertus, gali būti sudaromas įvairiapusiškas priemonių paketas, įtraukiant tiek įvairią metodinę medžiagą, tiek paslaugas.

Tolesnio tyrimo galimos kryptys

1. Toliau būtų galima vykdyti kiekybinį tyrimą ir statistiškai patikrinti ryšių tarp vadovavimo stilių kaitos, kokybės kultūros elementų ir veiklos rezultatyvumo lygio reikšmingumą.

2. Atsižvelgiant į tai, jog papildomos sąlygos, pvz., vadovavimo patirtis (metais), šiame kokybiniame tyrime, siekiant išsiaiškinti vadovavimo stilių kaitos poveikį kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui, nebuvo vertinamos. Tad tolimesniuose tyrimuose būtų galima vertinti, ar vadovavimo stilių kaitos poveikiui JNVO daro įtaką ankstesnės vadovo vadovavimo patirties turėjimas, komandos, kuriai vadovas vadovauja, dydžio, geografinių aplinkybių, priklausymo skėtinei organizacijai ar kt.

Tyrimo rezultatų sklaida

1. Įgyvendintas Lietuvos mokslo tarybos finansuojamos veiklos „Studentų tyrimai semestrų metu“ projektas „Vadovavimo stilių kaitos poveikis kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui jaunimo nevyriausybinėse organizacijose“. Mokslinio tyrimo atlikimo laikas – nuo 2022 m. rugsėjo 1 d. iki 2023 m. kovo 31 d.

2. 2023 m. balandžio 18 d. Lietuvos mokslo tarybos surengtoje studentų mokslinėje konferencijoje „Naujoji mokslininkų karta“ pristatytas žodinis pranešimas „Vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui tyrimas jaunimo nevyriausybinėse organizacijose“. Pranešimo santrauka išspausdinta Lietuvos mokslo tarybos išleistame elektroniniame leidinyje „Studentų moksliniai tyrimai 2022/2023. Konferencijos pranešimų medžiaga 2023 m.“.

3. Parengtas mokslinis straipsnis: „The Impact of Changes in Leadership Styles on Quality Culture in Youth NGOs: the Case of Lithuania“ (autoriai – Zalepūgaitė Dovilė, Serafinas Dalius, Melys Klaudijus). Mokslinis straipsnis yra pateiktas dalyvauti tarptautinėje mokslinėje konferencijoje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adomavičienė, G. ir Pukelytė, R. (2010). Kokybės kultūra aukštojo mokslo institucijoje: dimensijos ir kriterijai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 19, 12–22.
- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525.
- Al-Tabbaa, O., Gadd, K. & Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590–612. doi:10.1108/02656711311315521
- Ali, H. M. & Musah, M. B. (2012). Investigation of Malaysian higher education quality culture and workforce performance. *Quality Assurance in Education*, 20(3), 289–309. doi:10.1108/09684881211240330
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton: Center for Leadership Studies.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on transactional and transformational leadership*. New York: Psychology Press.
- Aželytė, D. ir Kaušylienė, A. (2008). Vadovavimo stilių įtaka ugdymo įstaigos kaitai. *Edukacinės studijos*, 5, 14–26.
- Bagdonienė, D., Daunorienė, A. ir Simanavičienė, A. (2011). Nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 654–663.
- Banks, N., & Hulme, D. (2012). The Role of NGOs and Civil Society in Development and Poverty Reduction. *Brooks World Poverty Institute Working Paper No. 171*. Manchester: University of Manchester, Brooks Worlds Poverty Institute.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bayalieva-Jailobaeva, K. (2014). A new look: Professionalization of NGOs in Kyrgyzstan. *Central Asian Survey*, 33(3), 360–374.
- Bendermacher, G. W. G., Oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. & Dolmans, D. H. J. M. (2016). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. doi:10.1007/s10734-015-9979-2
- Bendrasis vertinimo modelis (2013). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Prieiga internetu: <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme> (žiūrėta 2023 m. sausio 14 d.)

- Berkovich, I. (2018). Will it sink or will it float: Putting three common conceptions about principals' transformational leadership to the test. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 888–907. doi:10.1177/1741143217714253
- Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405.
- Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian national sports organizations. *Canadian Journal of Sports Sciences*, 16(2), 126–133.
- Christauskas, Č. ir Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 715–722.
- Čiarnienė R., Neverauskas B., Vienažindienė, M., Bartkus, E. V., Čiutienė, R. ir Kindsfaterienė, K. (2011). *Organizacijų vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
- Cronemyr, P., Bäckström, I. & Rönnbäck, Å. (2017). Quality culture deployment – using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 498–518. doi:10.1108/IJQSS-02-2017-0008
- de Haan, E. (2016). The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership*, 12(4), 504–512.
- Dobrinevskaja, A. ir Valatkaitė, A. (2016). Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. *XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*. Kaunas: Lietuvos verslo kolegija, 2016, p. 11–20.
- Ebrahim, A. S. & Rangan, V. K. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework For Measuring Social Performance. *Harvard Business School Working papers*, 10-099. Harvard: Harvard Business School.
- Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343–363. doi:10.1108/09684880910992322
- Estrada, C. R. & Carranza, M. T. G. (2016). Leadership Style in Nonprofit Organizations, the Mexican Case. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 6(4), 25-34.
- European University Association (2006). *Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach. Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006*. Brussels: European University Association.

- European University Association (2008). *Implementing and Using Quality Assurance: Strategy and Practice. A Selection of Papers from the 2nd European Quality Assurance Forum*. Brussels: European University Association.
- Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: VĮ Registrų centro Teisinės informacijos departamentas.
- Ghere, R. K. (2013). *NGO Leadership and Human Rights*. Sterling, VA: Kumarian Press.
- Hailey, J. & James, R. (2004). “Trees die from the top”: International Perspectives on NGO Leadership Development. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 343–353.
- Hall, R. H. (1999). *Organizations: Structures, processes, and outcomes (7th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Harvey, L. & Stensaker, B. (2008). Quality Culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442. doi:10.1111/j.1465-3435.2008.00367.x
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1998). Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), 23–38. doi:10.1002/nml.9102
- Hildesheim, C. & Sonntag, K. (2020). The Quality Culture Inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education. *Studies in Higher Education*, 45(4), 892–908. doi:10.1080/03075079.2019.1672639
- Hudson, M. (2002). *Managing Without Profit*. London: Directory of Social Change.
- Jackson, P. R. (2004). Employee commitment to quality: Its conceptualisation and measurement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 714–730.
- Jakutyte (2012). Nevyriausybių organizacijų veiklų įgyvendinimas e. dalyvavimo aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 11(2), 287–301.
- Johnson, J. J. (2000). Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate. *Public Personnel Management*, 29(1), 119–128. doi:10.1177/009102600002900109
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O. & Schütz, A. (2019). Tuning into performance and satisfaction in nonprofit orchestras: One link between transformational leadership and satisfaction is

- through reduction in conflict. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(2), 321–338. doi:10.1002/nml.21381
- Kaselis, M. (2008). Bendrasis vertinimo modelis: ES kokybės vadybos iniciatyvos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybės. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslinų Konferencijų darbai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008, p. 56–62.
- Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Katiliūtė, E. ir Neverauskas, B. (2009). Development of quality culture in the universities. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 1069–1076.
- Klimavičienė, A. (2013). Vadovavimo stiliai: teorinis aspektas. *Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys*. Akademija, Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, 2013, p. 75–82.
- Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN ISO 9000:2015* (2015). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
- Kozyriūtė, L. ir Tamulevičienė, D. (2018). Šiuolaikinės veiklos vertinimo sistemos: lyginamoji analizė *VU EVAF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas, 2017, p. 126–136.
- Kutkaitis, A. ir Petrulis, A. (2014). Vadovavimo stilių vertinimas klaipėdos ugdymo įstaigose. *Regional Formation and Development Studies*, 1(11), 171–182.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P. & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 434–457. doi:10.1007/s11266-011-9204-6
- Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymas* Nr. IX-1969. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 25–745.
- Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas* Nr. IX–1871. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 119–5496.
- Lietuvos Respublikos nevyriausybinų organizacijų plėtros įstatymas* Nr. XII–717. *TAR*, 2014, Nr. 18.
- Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas Dėl Ne pelno organizacijų (įmonių) įstatų pagrindinės nuostatos nuostatų patvirtinimo*. Nr. 393. *Valstybės žinios*, 1992, Nr. 21-628.
- Liket, K. C. & Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268–296. doi:10.1177/0899764013510064

- Liukinevičienė, L. ir Čalnarė, E. (2011). Bendrojo vertinimo modelio taikymo galimybės viešosios įstaigos veiklai efektyvinti: Vėli "Šiaulių donoras" atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(32), 42–54.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2001). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. USA: South-Western Cengage.
- Lutz Allen, S., Smith, J. E. & Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23–42. doi:10.1002/nml.21078
- Mahalinga Shiva, M. S. A. & Suar, D. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 684–710.
- Mitchell, G. E. (2013). The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324–345. doi:10.1177/0899764011434589
- Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A. & Zhenqing, Y. (2020). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs*, 20, e1983. doi:10.1002/pa.1983
- Nacionalinė jaunimo organizacijų veiklos kokybės gerinimo metodika* (2010). Vilnius: Lietuvos jaunimo organizacijų taryba.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13. doi:10.1108/13683040110385142
- Nevyriausybių organizacijų veiklos efektyvumo tyrimo metodika* (2001). Vilnius: Organizacijų vystymo centras.
- Nilsson, L., Antoni, M. & Dahlgard, J. (2005). Continuous improvement in product development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(8), 753–768.
- Ntim, S. (2014). Embedding quality culture in higher education in Ghana: quality control and assessment in emerging private universities. *Higher Education*, 68(6), 837–849. doi:10.1007/s10734-014-9747-8
- Palaimaitė, A. ir Radzevičienė, A. (2011). Intercultural Competence in the Context of Youth Non-Governmental Organisations' International Activities. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science Future of Lithuania*, 1(3), 46–50. doi:10.3846/151

- Palumbo, R. (2016). Challenging Servant Leadership In The Nonprofit Sector: The Side Effects Of Servant Leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 81–98. doi:10.18666/JNEL-2016-V6-I2-6824
- Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional formation and development studies*, 1(21), 109–121.
- Petrulis, A., Verkulevičiūtė-Kriukienė, D. ir Razma, A. (2021). Vadovavimo stilių vertinimas organizacijose. *Regional formation and development studies: journal of social sciences*, 3(35), 87–100. doi:10.15181/rfds.v35i3.2275
- Pipirienė, V. ir Sinkevičiūtė, E. (2010). Nevyriausybinės organizacijos: šiuolaikinis požiūris. *Viešasis administravimas*, 1/1(25/26), 73–80.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman R. H. & Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Strategic management in non-governmental organizations: process, application and key players. *International Journal of Business & Management*, 17(2), 70–76.
- Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
- Rowold, J. & Rohmann, A. (2009). Relationships between leadership styles and followers' emotional experience and effectiveness in the voluntary sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(2), 270–286. doi:10.1177/0899764008317304
- Rowold, K. & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Šešić, M. D. & Stefanović, M. (2017). Leadership styles and values: the case of independent cultural organizations. *Cultural Management: Science and Education*, 1(1), 29–37.
- Šilingienė, V. (2011). *Lyderystė: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Šilinskytė A. (2013). The Impact of External Connections and Mutual Cooperation to Efficiency of Non-Governmental Organizations Performance. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 677–688. doi:10.13165/VPA-13-12-4-13
- Smaliukienė, R. (2008). Lyderystė viešajame administravime: teoriniai aspektai. *Viešoji vadyba ir valdymo kultūra globalizacijos sąlygomis: nauji iššūkiai*, 2(18), 34–41.

- Smillie, I., Hailey, J. & Hailey, J. M. (2001). *Managing for change: Leadership, strategy, and management in Asian NGOs*. London and Sterling, VA: Earthscan Publications Ltd.
- Sowa, J., Selden, S. & Sandfort, J. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711–728. doi:10.1177/0899764004269146
- Stasiukynas, A. (2014). Bendruomeninių ir nevyriausybinų ne pelno siekiančių organizacijų veiklos tradicijos ir vadybos perspektyvos Lietuvoje. *Socialinės Technologijos*, 4(2), 370–384. doi:10.13165/ST-14-4-2-10
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational citizenship behavior: Development and validation of a measurement instrument. *Diagnostica*, 46(2), 73-83.
- Stelmokienė, A. ir Endriulaitienė, A. (2009). Bendrosios transformacinio vadovavimo skalės lietuviškosios versijos psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 40, 88–102.
- Stewart, A. J. (2016). Exploring Nonprofit Executive Turnover. *Nonprofit Management & Leadership*, 27(1), 43–58. doi:10.1002/nml.21225
- Stone, M. M., Bigelow, B. & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration & Society*, 31(3), 378-423. doi:10.1177/00953999922019184
- Šukvietienė, A. (2018). *Nevyriausybinų organizacijų įgalinimo dalyvauti sprendimų priėmimo modeliavimas Lietuvos savivaldybėse: Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Valiuškevičiūtė, A. ir Žiogevičiūtė, A. (2006). Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą. *Aukštojo mokslo kokybė*, 3, 44–67.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Yorke, M. (2000). Developing a Quality Culture in Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 6, 19–36.
- Žalimienė L. ir Rimšaitė, E. (2007). Nevyriausybinų organizacijų metamorfozės – nuo labdaringos pagalbos vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje. *Socialinis darbas*, 6(1), 83–95.
- Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie Jr, J. E. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and validation. *Group & Organization Management*, 22(4), 414-444.

Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams (Antroji laida.)*. Vilnius: Vaga.

VADOVAVIMO STILIŲ KAITOS POVEIKIS KOKYBĖS KULTŪRAI IR VEIKLOS REZULTATYVUMUI JAUNIMO NEVYRIAUSYBINĖSE ORGANIZACIJOSE

Dovilė ZALEPŪGAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: prof. dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

135 puslapiai, 47 lentelės, 11 paveikslų, 93 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – išsiaiškinti, kaip vadovavimo stilių kaita veikia kokybės kultūrą ir veiklos rezultatyvumą jaunimo nevyriausybinėse organizacijose (JNVO).

Darbą sudaro teorinė dalis, vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui JNVO tyrimo metodika, tyrimo rezultatų analizė ir interpretavimas bei išvados ir pasiūlymai.

Darbe panaudoti mokslinės literatūros analizės, individualaus pusiau struktūruoto interviu, tikslinės grupės diskusijos ir kokybinės turinio analizės metodai. Kokybiniai duomenys apdoroti naudojant „MAXQDA Analytics Pro 2022 (Release 22.4.0)“ programinę įrangą ir „Microsoft Office 365“ paketo programą „Microsoft Excel“.

Darbo teorinėje dalyje aptariama kokybės kultūros samprata, nevyriausybinių organizacijų (NVO) veiklos charakteristika ir veiklos rezultatyvumo vertinimas, vadovavimo stiliai ir jų vertinimas bei vadovavimo NVO ypatumai.

Tyrimas atliktas Lietuvos JNVO, kurios išskirtinos dėl jose sparčiai vykstančios vadovų, o kartu – ir vadovavimo stilių kaitos.

Tyrimo rezultatai parodė, jog kokybės kultūros sampratą JNVO sudaro struktūrinių / valdymo ir kultūrinių / psichologinių elementų visuma. Tyrimo eigoje susidūrus su kokybės sąvokos ribų apibrėžties trūkumu JNVO, normatyviniai kokybės užtikrinimo elementai buvo sunkiai identifikuojami. Įgyvendinus papildomą tyrimo uždavinį buvo nustatyta, jog kokybė JNVO yra suvokiama kaip suinteresuotų šalių patenkinimas bei proceso kokybė.

Nustatyta kokybės kultūros įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui: a) kokybės siekis JNVO išsikeltuose tiksluose daugiausiai atsiskleidžia per tikslinių veiklų organizavimą, tai siejant su vyraujančiu proceso kokybės JNVO suvokimu; b) kokybės vertinimo įtaka JNVO veiklos rezultatyvumui ne visada yra teigiama; c) aukštą JNVO veiklos rezultatyvumo lygį daugiausiai gali padėti pasiekti vadovavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir bendravimo (vidinės komunikacijos) kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai.

Tyrimo metu nustatyta 13 vadovavimo stiliaus pasikeitimų, kurie buvo išskirti į 5 vadovavimo stilių kaitos atvejus: 1) iš tarnaujančio – į transformacinį; 2) iš tarnaujančio – į transakcinį; 3) iš transformacinio – į tarnaujantį; 4) iš transakcinio – į tarnaujantį; 5) iš transakcinio – į transformacinį. Transformacinio vadovavimo stiliaus pasikeitimo į transakcinį atvejis nebuvo identifikuotas.

Atlikus atvejų analizę, nustatytas vadovavimo stilių kaitos poveikis: a) kokybės kultūrai: atsakomybė už JNVO veiklos kokybę yra (arba gali būti) prisiimama ne tik vadovo, tačiau deleguojama ir kitiems JNVO nariams (savanoriams) ar struktūroms arba likti prisiimama tik vadovo; keičiantis vadovavimo stiliui, kokybės užtikrinimo būdai gali nesikeisti arba keistis, įvedant daugiau arba atsisakant ligtolinių kokybės užtikrinimo būdų; dalis kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų išlieka arba keičiasi; b) veiklos rezultatyvumui: tikslai gali būti perorientuojami arba koreguojami srityse, keičiant jų kiekį; keičiantis vadovavimo stiliui JNVO, išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnis gali nesikeisti, būti aukštesnis akcentuojamose srityse arba būti mažesnis ligtolinėse srityse, į kurias buvo suorientuoti JNVO tikslai.

Darbo išvadose apibendrinami mokslinės literatūros analizės bei atlikto tyrimo rezultatai. Taip pat pateikiami pasiūlymai JNVO ir suinteresuotoms šalims dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio kokybės kultūrai ir veiklos rezultatyvumui valdymo JNVO.

Reikšminiai žodžiai: jaunimo nevyriausybinė organizacija, kokybės kultūra, veiklos rezultatyvumas, vadovavimo stilių kaita.

THE IMPACT OF CHANGES IN LEADERSHIP STYLES ON QUALITY CULTURE AND PERFORMANCE EFFECTIVENESS IN YOUTH NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS

Dovilė ZALEPŪGAIŠĖ

Master's Thesis

Quality Management Study Programme

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Department of Management

Supervisor: Prof. Dr. Dalius Serafinas

Vilnius, 2023

SUMMARY

135 pages, 47 tables, 11 pictures, 93 references.

The aim of the master's thesis is to investigate how changes in leadership styles affect the quality culture and performance effectiveness in youth non-governmental organisations (YNGOs).

The thesis consists of a theoretical part, a research methodology on the impact of changes in leadership styles on quality culture and performance effectiveness in YNGOs, an analysis and interpretation of the research results, conclusions, and suggestions.

The thesis uses the methods of scientific literature analysis, individual semi-structured interviews, focus group discussion and qualitative content analysis. The qualitative data were processed using "MAXQDA Analytics Pro 2022 (Release 22.4.0)" software and "Microsoft Excel" for "Microsoft Office 365".

The theoretical part of the thesis discusses the concept of quality culture, the characteristics of non-governmental organisations (NGOs) and performance effectiveness, leadership styles and their evaluation, and the peculiarities of NGO leadership.

The research was carried out in Lithuanian YNGOs, which are distinguished by the rapid change of their managers and, consequently, of their leadership styles.

The results of the research showed that the concept of quality culture in YNGOs consists of a set of structural/managerial and cultural/psychological elements. During the study, the lack of a boundary definition of quality in the YNGOs made it difficult to identify the normative elements of quality assurance. As a result of the additional research objective, it was found that quality in the YNGOs is perceived as stakeholders' satisfaction and process quality.

The influence of quality culture on the performance effectiveness of the YNGOs was identified: a) the pursuit of quality in the YNGOs' objectives is mainly manifested through the organisation of targeted activities, which is linked to the prevailing perception of process quality in the YNGOs; b) the influence of the quality assessment on the performance effectiveness of the YNGOs is not always positive; c) the cultural/psychological elements of the quality culture of leadership, human resource management and communication (internal communication) are the main elements that can contribute to a high level of performance effectiveness in the YNGOs.

The research identified 13 changes in leadership styles, which were classified into 5 cases of changes in leadership styles: 1) from servant to transformational; 2) from servant to transactional; 3) from transformational to servant; 4) from transactional to servant; 5) from transactional to transformational. No case of transformational to transactional leadership style change was identified.

The case studies identified the impact of changes in leadership styles on: a) the quality culture: responsibility for the quality of the YNGO's activities is (or may be) not only assumed by the manager but also delegated to other members/volunteers/structures of the YNGO or remain solely assumed by the manager; as the leadership style changes, the methods of quality assurance may remain the same or may change with the introduction of more or the abandonment of previous methods for ensuring quality; some of the cultural/psychological elements of the quality culture are maintained or changed; b) the performance effectiveness: objectives may be refocused or adjusted in areas with a change in the number of objectives; the degree of achievement of the objectives may remain unchanged, be higher in the areas of emphasis or be lower in the areas of focus of the YNGO's objectives as a result of the change in the leadership style of the YNGO.

The conclusions of the thesis summarise the results of the analysis of the scientific literature and the results of the study. It also provides suggestions to the YNGOs and stakeholders on the impact of changes in leadership styles on the quality culture and performance management in YNGOs.

Keywords: youth non-governmental organisation, quality culture, performance effectiveness, changes in leadership styles.

PRIEDAI

1 priedas. Aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijos ir kriterijai

DIMENSIJOS	KRITERIJAI
1. Žmogiškųjų išteklių valdymas	<p>1.1. Dėmesys, skiriamas potencialių darbuotojų gabumų ugdymui;</p> <p>1.2. Skatinama už naujai įgytas kompetencijas;</p> <p>1.3. Vyksta darbuotojams skirti kokybės mokymai;</p> <p>1.4. Investuojama į darbuotojus.</p>
2. Vadovavimas	<p>2.1. Vadovavimas yra atviras pokyčiams, t. y. teigiamai reaguoja į naujas idėjas;</p> <p>2.2. Darbuotojai skatinami siekti daugiau, nei oficialiai iš jų reikalaujama;</p> <p>2.3. Vadovas geba suprantamai formuluoti pavaldiniams skiriamas užduotis;</p> <p>2.4. Vadovavimas vyksta ne tik „iš viršaus į apačią“, bet ir „iš apačios į viršų“, t. y. darbuotojai gali teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius;</p> <p>2.5. Vadovas teikia pagalbą darbuotojams, siekiantiems plėtoti specifinius įgūdžius;</p> <p>2.6. Vadovas laikosi organizacijos vizijos ir strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo kryptių.</p>
3. Kokybės įgyvendinimas	<p>3.1. Socialinių dalininkų dalyvavimas kokybės įgyvendinimo procesuose;</p> <p>3.2. Aukštojo mokslo institucijoje veikianči kokybės užtikrinimo sistema.</p>
4. Požiūris į kaitą organizacijoje	<p>4.1. Aukštojo mokslo institucijos geba greitai ir lanksčiai atsakyti į socialinių dalininkų poreikius;</p> <p>4.2. Pokyčiai yra vykdomi atsižvelgiant į pakitusias aplinkos sąlygas;</p> <p>4.3. Darbuotojai yra skatinami kasdieninėje veikloje daryti prasmingus pokyčius, leidžiančius pagerinti aukštojo mokslo institucijos programas, paslaugas ir procesus;</p> <p>4.4. Pokyčiai yra vykdomi atsižvelgiant į institucijos kokybės vertinimo metu gautus rezultatus;</p> <p>4.5. Siekiant vykdyti prasmingus pokyčius, institucijoje vyksta intensyvus bendradarbiavimas tarp katedrų, fakultetų, institucija bendradarbiauja su savo ir kitų šalių universitetais, kolegijomis ir moksliniais institutais.</p>
5. Institucijos kokybės vertinimas	<p>5.1. Periodiškai vyksta institucijos kokybės vertinimas;</p> <p>5.2. Vertinami fakultetai, katedros ir darbuotojai;</p> <p>5.3. Vertinimo metu siekiama gauti kuo daugiau kiekybinės ir kokybinės informacijos apie institucijos kokybės būklę;</p> <p>5.4. Institucijos vertinimo metu gauti duomenys yra nuolat susisteminti ir dar kartą vertinami;</p> <p>5.5. Vertinimas naudojamas kaip pagrindinė priemonė gerinti ir tobulinti organizacijoje vykstančius procesus;</p> <p>5.6. Vyksta išorinis ir vidinis institucijos kokybės vertinimas.</p>
6. Orientavimasis į vartotoją	<p>6.1. Periodinis išorinių ir vidinių vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe vertinimas;</p> <p>6.2. Tai, kad šis vertinimas turi būti atliekamas formaliai, t. y. turėtų būti parengiamos oficialios vertinimo ataskaitos, sudaromi veiklos planai, remiantis vertinimo metu gautais duomenimis.</p>
7. Sprendimų priėmimas	<p>7.1. Į sprendimų, susijusių su kokybe, priėmimą įtraukiami tiesiogiai su sprendžiama problema susiję darbuotojai;</p> <p>7.2. Su kokybe susijusių sprendimų priėmimas vyksta atsižvelgiant į institucijos viziją, misiją ir strategiją;</p> <p>7.3. Darbuotojams suteikiama daugiau teisių priimant sprendimus, susijusius su kokybės gerinimu ir tobulinimu institucijoje;</p> <p>7.4. Sprendimai priimami atsižvelgiant į kokybiniu ir kiekybiniu būdu gautą informaciją.</p>
8. Strateginis planavimas	<p>8.1. Kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatomas organizacijos strategijoje;</p> <p>8.2. Strateginis kokybės planavimas vyksta atsižvelgiant į organizacijos misiją ir viziją;</p> <p>8.3. Į strateginį kokybės planavimą įtraukiami visi institucijos darbuotojai bei kuo daugiau socialinių dalininkų;</p> <p>8.4. Strateginis kokybės planavimas išryškėja organizacijos misijoje ir vizijoje.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Adomavičienė ir Pukelytė (2010).

Klausimynas individualiems, pusiau struktūruotiems interviu su JNVO vadovais

Vadovavimo stiliaus vertinimas

1. Kaip priimami / buvo priimami sprendimai Jūsų vadovaujamoje organizacijoje?

Kontroliniai klausimai:

- 1.1. Ar priimamiems sprendimas Jūs naudojate / naudojote savo pareigybinę vadžią?
- 1.2. Ar skatinama / skatinote prisidėti prie priimamų sprendimų?
- 1.3. Ar prieš priimant galutinį sprendimą yra aptariamoms / buvo aptariamoms galimos alternatyvos?

2. Kaip pateikiamos / buvo pateikiamos užduotys Jūsų nariams / savanoriams?

Kontroliniai klausimai:

- 2.1. Ar Jūsų užduotys pateikiamos / buvo pateikiamos įsakmiai?
- 2.2. Ar aptariama / buvo aptariama, kaip užduotys bus įgyvendinamos (atliekamos)?
- 2.3. Ar atliekant užduotį, Jūs suteikiate / suteikdavote palaikymą ir reikiamą pagalbą jos įgyvendinimui?

3. Kaip pasidalijama / buvo pasidalijama atsakomybė tarp Jūsų ir narių / savanorių, kuriems Jūs vadovaujate?

Kontroliniai klausimai:

- 3.1. Ar pateikus užduotis, tuo pačiu nariui / savanoriui deleguojama / buvo deleguojama ir atsakomybė už jos vykdymą?
- 3.2. Ar Jūs turėtumėte / turėdavote atsakyti už blogai atliktas narių / savanorių užduotis?
- 3.3. Kas prisiima / prisiimdavo atsakomybę už moralinių normų laikymąsi? Vadovas ar narys / savanoris?

4. Koks / Koks buvo Jūsų požiūris į darbuotojų pasiūlymus, iniciatyvas atliekant pavestas užduotis?

Kontroliniai klausimai:

- 4.1. Ar Jūsų nariai / savanoriai ryžtasi / ryždavosi imtis iniciatyvų (naujovių) įgyvendinimui?
- 4.2. Ar vadovas turi paaiškinti, kodėl darbuotojų pasiūlymai yra nepriimami?
- 4.3. Ar Jūsų iniciatyvos nesikerta / nesikirto su vadovavimo nuostatomis (pvz., užtikrinančiomis darbuotojų saugumą, kad jis nenukentėtų nei fiziškai, nei moraliai)?
- 4.4. Ar gali / galėjo narys / savanoris turėti savo, kitokį nei vadovo požiūrį į užduoties įgyvendinimą?

5. Ar Jūs vienodai vertinate / vertinote narius / savanorius, pagal organizacijos taisykles ir priimtas nuostatas?

Kontroliniai klausimai:

- 5.1. Ar Jūs rodote / rodėte pasitikėjimą nariais / savanoriais?
- 5.2. Ar Jūs skatinate / skatinote narius / savanorius būti moraliai atsakingais darbinėje veikloje?

5.3. Ar Jūs sukuriate / sukūrėte abipusį pasitikėjimą tarp savęs (kaip vadovo) ir Jūsų narių / savanorių?

6. Ar Jūs, kaip vadovas sudarote / sudarėte nuomonę, kad nusimanote apie viską?

Kontroliniai klausimai:

6.1. Ar Jūs dalinatės / dalinotės turimomis žiniomis, skatinate / skatinote narius / savanorius pasidalinti savo turima patirtimi?

6.2. Ar Jums kilus abejonėms, dėl to, kaip atliekama užduotis, pasitariate / pasitardavote su savo nariais / savanoriais?

7. Ar bendruomeniškumo skatinimas yra / buvo tiesioginė Jūsų, kaip vadovo funkcija?

Kontroliniai klausimai:

7.1. Ar Jūs palaikote / palaikėte nesavanaudišką narių / savanorių tarpusavio pagalbą?

7.2. Ar Jūs skatinate / skatinote bendruomeniškumą tarp narių / savanorių, kaip tos pačios bendruomenės narių?

7.3. Ar Jūs skatinate / skatinote atvirai, jaučiant atsakomybę, išsakyti esamas, pastebėtas negeroves?

8. Ar Jūs skatinate / skatinote ir palaikote / palaikėte disciplinos laikymąsi?

Kontroliniai klausimai:

8.1. Ar Jūs narių / savanorių elgseną visuomet vertinate / vertinote tik pagal disciplinos nuostatas, neatsižvelgiant į nieką?

8.2. Ar Jūs taikote / taikėte skirtingas nuobaudas už vienodus drausminius nusižengimus?

8.3. Ar Jūs vertinate / vertinote darbinės drausmės pažeidimus moralinių nuostatų atžvilgiais?

9. Ar Jūs, kaip vadovas, privalėtumėte sąžiningai išsakyti, kokios yra Jūsų vertybės?

Kontroliniai klausimai:

9.1. Ar Jūs stengiatės / stengėtės suprasti narių / savanorių vertybines nuostatas?

9.2. Ar Jūs diegiate / diegėte etines normas, kaip organizacijos vertybes, narių / savanorių tarpe?

9.3. Ar Jūs skatinate / skatinote ir palaikote / palaikėte tas vertybes, kurios padeda atskleisti narių / savanorių gerąsias savybes?

10. Ar kalbama / kalbėdavote ir pasakoma / pasakydavote, ko siekia organizacija (kokie yra tikslai)?

Kontroliniai klausimai:

10.1. Ar Jūs paaiškinate / paaiškindavote, kodėl organizacijoje įgyvendinami numatyti tikslai yra teisingi?

10.2. Ar Jūs suteikiate / suteikdavote pagalbą ir palaikymą nariams / savanoriams nesavanaudiškai įgyvendinti numatytus tikslus?

Kokybės kultūra ir veiklos rezultatyvumas

Normatyviniai kokybės užtikrinimo elementai

1. Kokius veiklos tikslus yra / buvo išsikėlus organizacija Jūsų vadovavimo laikotarpiu?
2. Kaip organizacijos išsikeltuose tiksluose atsiskleidžia / atsiskleidė kokybės siekis?
3. Kaip pavyko pasiekti išsikeltus tikslus Jūsų vadovavimo laikotarpiu?
4. Kaip keičiasi (jeigu keičiasi) organizacijos tikslai, keičiantis organizacijos vadovams?

Strateginiai kokybės užtikrinimo elementai

5. Kas organizacijoje yra / buvo atsakingas (-a) už jos veiklos kokybę (Jūsų vadovavimo laikotarpiu)?
6. Kaip keičiasi (jeigu keičiasi) organizacijos strateginis valdymas, keičiantis organizacijos vadovams?

Operatyviniai kokybės užtikrinimo elementai

7. Kaip organizacijoje vykdomas / buvo vykdomas kokybės užtikrinimas (kokybės kontrolė)?
8. Kaip atliekamas kokybės vertinimas organizacijoje prisideda (jeigu prisideda) prie jos išsikeltų tikslų siekimo?
9. Kaip keičiasi (jeigu keičiasi) organizacijos veiklos kokybės vertinimas, keičiantis organizacijos vadovams?

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai

10. Mokslinėje literatūroje išskiriama 10 kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų: 1) vadovavimas; 2) žmogiškųjų išteklių valdymas; 3) bendravimas (vidinė komunikacija); 4) dalyvavimas organizacijos procesų tobulinimo veiklose; 5) bendros narių (savanorių) vertybės; 6) tarpusavio pasitikėjimas; 7) dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę); 8) asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės; 9) asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę; 10) asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę. Pirmi 7 elementai dar kitaip yra vadinami *kolektyviniais* kultūriniais / psichologiniais kokybės kultūros elementais, o paskutiniai 3 – *individualiais* kultūriniais / psichologiniais kokybės kultūros elementais. Remiantis vadovavimo organizacijai pavyzdžiu ir Jūsų vertinimu:
 - a) Kurie elementai svarbiausi siekiant jaunimo nevyriausybinės organizacijos veiklos kokybės?
 - b) Kurie elementai svarbiausi siekiant aukšto jaunimo nevyriausybinės organizacijos veiklos rezultatyvumo lygio?
 - c) Kurie elementai keičiasi keičiantis jaunimo nevyriausybinės organizacijos vadovams?

Klausimynas tikslinės grupės diskusijai su JNVO nariais (savanoriais)

Kokybės kultūra ir veiklos rezultatyvumas

Normatyviniai kokybės užtikrinimo elementai

1. Kaip suprantama kokybė JNVO?
2. Kaip JNVO išsikeltuose tiksluose atsiskleidžia kokybės siekis?

Strateginiai kokybės užtikrinimo elementai

3. Kas JNVO yra atsakingas (-a) už jos veiklos kokybę?

Operatyviniai kokybės užtikrinimo elementai

4. Kaip JNVO vykdomas kokybės užtikrinimas (kokybės kontrolė)?
5. Kaip atliekamas kokybės vertinimas JNVO prisideda (jeigu prisideda) prie jos išsikeltų tikslų siekimo?

Klausimai apie kaitą:

6. Kaip keičiasi (jeigu keičiasi) JNVO tikslai, keičiantis JNVO vadovams?
7. Kaip keičiasi (jeigu keičiasi) JNVO strateginis valdymas, keičiantis JNVO vadovams?
8. Kaip keičiasi (jeigu keičiasi) JNVO veiklos kokybės vertinimas, keičiantis JNVO vadovams?

Kultūriniai / psichologiniai kokybės kultūros elementai

9. Mokslinėje literatūroje išskiriama 10 kultūrinių / psichologinių kokybės kultūros elementų:
1) vadovavimas; 2) žmogiškųjų išteklių valdymas; 3) bendravimas (vidinė komunikacija); 4) dalyvavimas organizacijos procesų tobulinimo veiklose; 5) bendros narių (savanorių) vertybės; 6) tarpusavio pasitikėjimas; 7) dėmesys ir orientacija į klientą (atstovaujama grupę); 8) asmeninis nario (savanorio) įsipareigojimas siekti organizacijos veiklos kokybės; 9) asmeninė nario (savanorio) atsakomybė už savo darbo kokybę; 10) asmeninis nario (savanorio) įsitraukimas pagerinti savo darbo kokybę. Pirmi 7 elementai dar kitaip yra vadinami *kolektyviniais* kultūriniais / psichologiniais kokybės kultūros elementais, o paskutiniai 3 – *individualiais* kultūriniais / psichologiniais kokybės kultūros elementais. Remiantis Jūsų atstovaujamos organizacijos pavyzdžiu ir Jūsų vertinimu:
 - a) Kurie elementai svarbiausi siekiant jaunimo nevyriausybinės organizacijos veiklos kokybės?
 - b) Kurie elementai svarbiausi siekiant aukšto jaunimo nevyriausybinės organizacijos veiklos rezultatyvumo lygio?
 - c) Kurie elementai keičiasi keičiantis jaunimo nevyriausybinės organizacijos vadovams?
10. Kokie dar aspektai, be jau aptartų gali lemti JNVO išsikeltų tikslų pasiekimo laipsnį (veiklos rezultatyvumą)?
11. Kas padėtų valdyti vadovavimo stilių kaitos poveikį JNVO?

3 priedas. Kokybės samprata JNVO

KATEGORIJA: SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ PATENKINIMAS			
Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
1.	Vertės kūrimas suinteresuotoms šalims, visuomenei ar jos daliai	„<...> kad tai turėtų ilgalaikę vertę <...> kad tai kurtų vertę studentui arba kurtų vertę organizacijai“ (JNVO-2, V2); „<...> į kokybę žiūrėdavom pagal tai, pavyzdžiui, iš tikslų pusės žiūrint pagal tai, kokia yra išliekamoji vertė ir ar mes dabar galim ateityje kažką padaryt su tais pasiektais tikslais.“ (JNVO-2, V3); „<...> veiklų patrauklumas, veiklų aktualumas jaunimui, kad teiktumėm realią vertę jaunimui ir mūsų tikslinei auditorijai, kad jusiai norėtų dalyvauti mūsų veiklose, kad ateitų, kad dalyvautų pasikartojančiai, kad kviestų savo draugus ir panašiai, kad rekomenduotų mūsų veiklas ir matytų organizaciją kaip kokybiškų, įdomių veiklų organizatorių.“ (JNVO-8, VI); „<...> kai kalba eina apie kokybę, tai įsivaizduoji kažkokį produktą, kurį organizacija sukuria. O mūsų atveju <...> studentas. Ta prasme, kad studentas turi išeiti iš organizacijos kažką iš jos pasiėmęs ir kažkuo patobulėjęs <...>“ (JNVO-9, V2).	4
2.	Suinteresuotų šalių keliamų reikalavimų ir poreikių išpildymas	„<...> organizacija labai plačiai sąveikauja su skirtingomis institucijomis <...> tai jeigu jau institucijų atstovai sako, kad „žiūrėkit, šitas ir šitas dalykas nėra gerai“ – mes tai priimam kaip nekokybišką dalyką. Vadinasi, mes turim keisti.“ (JNVO-4, VI); „<...> tiesiog tu darai, nori, kad gautųsi gerai ir kad būtų nariai patenkinti – visą laiką būdavo mums svarbu, tai kaip jaučiasi nariai po tos veiklos ir kaip reaguoja į tai, ką mes darom <...>. <...> galbūt čia ir būtų toksai kokybinis rodiklis, ką žmonės man pasako, kaip jie reflektuoja apie tą mūsų įgyvendintą veiklą, projektą, dažnai renginį.“ (JNVO-6, V2).	4
3.	Poveikis visuomenei ar jos grupėms	„<...> kaip vienas ar kitas mūsų sprendimas padaro įtaką visuomenei, socialinėm grupėm ir taip toliau.“ (JNVO-4, V2); „<...> geros ir realios informacijos susirinkimas, ėjimas ir nunešti ten, kur yra priimami sprendimai ir kad tie sprendimai būtų priimti taip, kaip tau reikia <...>“ (JNVO-7, V3).	2
4.	Narių (savanorių) kompetencijų realizavimas	„<...> kokios žmogaus kompetencijos yra ir kokias organizacija suteikia tam žmogui kompetencijas – tokios ir kokybės panašiai gali sulaukti <...>“ (JNVO-2, VI).	1
5.	Susitarimų įvykdymas	„<...> tą darbą padarėm taip, kaip mes buvom sutarę ir mes jį padarėm nuoširdžiai <...>“ (JNVO-4, VI).	1
KATEGORIJA: PROCESO KOKYBĖ			
Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
1.	Sklandus veiklų įgyvendinimas	„<...> išsiugdytas norėjimas kokybiškai padaryti ir detalumas, požiūris į detales <...>“ (JNVO-3, V3); „<...> kokybė yra konkretaus darbo. Tai jeigu mes kalbėsime <...> apie įrašus socialinėje medijoje, tai ar yra pasiekiamumas, ar yra reakcijų kiekis <...>“ (JNVO-6, VI); „<...> organizacijos organizuotumo, ar čia pavadinim <...> darbo kokybę, kaip mums sekasi susikomuot <...>, kaip sekasi suorganizuot <...> renginius, ar tai mokymus <...>“ (JNVO-8, V3); „<...> ne paskutinės minutės darbas ir ne paskutinės minutės renginys <...>, palei visą tą planą, kas turėtų būti padaryta <...>“ (JNVO-10, VI); „<...> deleguojant užduotį, visą laiką atkreipdavom dėmesį į tai, kam mes ją deleguojam <...>, ar atliks visa tai, kas turi būti atlikta.“ (JNVO-10, V2); „<...> vienas iš tų aspektų, kas buvo labai svarbu, kad veiklos, kurios būdavo įgyvendinamos – jos būtų kokybiškai įgyvendinamos <...>, bendrai pats vidinis darbas, kiek kokybiškai vyksta, koks tas santykis yra tarp komandų, komandose ir panašiai“ (JNVO-10, V3).	6
2.	Kryptinga veikla, remiantis strategija ar veiklos planu	„<...> turėjom statiškus rodiklius, link kurių mes ėjom <...>. Ta kokybė buvo <...> suformuota pozicija ir jos rezultatas, kurį mes kartu apsibrėždavom ir būdavo tas kokybinis rodiklis – kad arba taip, arba reiškiats, kad kokybės nėra.“ (JNVO-3, V2); „<...> jeigu tu matai, kad tu rezultatą pasiekei, jeigu jį pasiekei, besivadovaudamas savo turima strategija ar planu – man atrodo, kad tai jau šiek tiek identifikuoja tą mūsų kokybišką darbą, nes tai parodo, kad mes turim labai aiškų tikslą ir kryptingai, tikslingai link jo judam <...>“ (JNVO-7, VI); „<...> pačio veiklos plano laikymasis <...>, būtent fiksavimas, kas yra daroma, kas nepadaroama <...>“ (JNVO-10, VI).	6

Lentelės tęsinys.

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
3.	Organizacijos tobulėjimas	„<...> kokybės siekiame per esamų rezultatų pagerinimą, mes imam kokį nors atskaitos tašką, tai yra rezultata, kur mes dabar esam ir nubrėžiam rodiklius, kaip turėtų būti <...>“ (JNVO-6, V3); „<...> veikėm kokybiškiau negu kadenciją prieš, dėl to, kad buvo mums padėtas tam tikras pagrindas, praėjusių kadencijų ir tam tikra prasme tikrai efektyviau ir projektus įvairius, kuriuos darėme, galėjome jiems iškelti aukštesnę kartelę <...>“ (JNVO-8, V2).	2
4.	Sklandi komunikacija organizacijos viduje	„<...> prieš kiekvieną veiklą įgyvendinant ar darant toks gilus išsidiskutavimas <...>, suprasti, apie ką mes ir įsivardinti <...>“ (JNVO-3, V3); „<...> kaip gera komunikacija organizacijos viduje ir kaip mes gebam visą organizacijos aparatą judinti, kad niekur ta informacija neužtrunka <...>“ (JNVO-7, V3).	2
5.	Suformuotas įvaizdis apie organizaciją	„<...> mūsų visų yra interesas, kad organizacijos veikla būtų kokybiška ir kad žmonės norėtų ateiti į mūsų renginius, <...> kad organizacija neatrodytų palaida bala <...>“ (JNVO-9, VI); „<...> kitas aspektas – tai kaip mes atrodom, kaip mes komunikuojam, kokia ta komunikacija bendrai yra <...>“ (JNVO-10, V3).	2
6.	Organizacijos suformuota pozicija ir jos rezultatas	„<...> turėjom statiškus rodiklius, link kurių mes ėjom <...>. Ta kokybė buvo <...> suformuota pozicija ir jos rezultatas, kurį mes kartu apsibrėždavom ir būdavo tas kokybinis rodiklis – kad arba taip, arba reiškiams, kad kokybės nėra.“ (JNVO-3, V2).	1
7.	Efektyvios veiklos užtikrinimas	„<...> efektyvios veiklos užtikrinimas jau tuose sukurtose padaliniuose ir jau kaip sakoma suaktyvinimas tų esamų narių <...>“ (Dalyvis 3).	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

4 priedas. Pagal informantų atsakymus išskirtos kategorijos „kokybės užtikrinimo būdai JNVO“ subkategorijos ir jų pasikartojimo dažnis informantų atsakymuose

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
1.	Struktūrinių darinių funkcija	<p>„<...> komisija tam turi labai platų ir labai aiškų standartizuotą vertinimą ir metodiką <...>“ (JNVO-1, V3); „<...> turim <...> komitetą, kuris vertina mūsų veiklos tikslus iškelts ir kaip mes juos atlikom <...>“ (JNVO-2, VI); „<...> tam buvo komitetas <...> komandoj, <...> dar turėdavo savo narių į patį vidinį komitetą, kur paskui išeidavo į tą bendrą <...> komitetą.“ (JNVO-2, V3); „<...> kokybės kontrolės organas <...> pasižiūrėdavo, kaip mes įgyvendiname savo tikslus ir kaip mums sekasi, bet irgi tiktai iš savo perspektyvos, nes mes rezultata jau pateikiame.“ (JNVO-3, V3); „<...> komisija, kurioje analizuodavo iš išorės, sakykim, aspektus ir teikdavo pasiūlymus <...>“ (JNVO-4, V2); „<...> (struktūrinis darinys) apžiūri viską, nes jie turi patirties, buvę, veikę čia ir jie klausia visokių klausimų ir tai yra kažkoks gynimas to ketvirčio – kaip pavyko ar nepavyko veikla <...>“ (JNVO-6, VI); „<...> turim tokį organą <...>, kuris kaip ir buvo prižiūrimasis, patariamasis <...>, kur mes ten kartais kas kokius du mėnesius, kas kokį ketvirtį pristatydavom, ką mes veikiam ir ką mes planuojam <...>“ (JNVO-6, V2); „<...> padalinių kokybei turėjom <...> koordinatorius <...>, kurie bendraudavo <...>, važiuodavo <...> pasišnekėti ir panašiai.“ (JNVO-7, V3); „<...> komisija, kuri tarsi turėtų prižiūrėti, atlikti tam tikrus vertinimus kas kažkiek tai laiko, o taip pat ir gaudavom vertinimus <...>“ (JNVO-8, V2); „<...> tikrina mūsų veiklų kokybę ir paskui pateikia tam tikras ataskaitas palei ką paskui atsižvelgiame, kas buvo padaryta pakankamai neblogai, o ką būtų galima koreguoti ir taisyti <...>“ (JNVO-10, VI).</p>	14
2.	Refleksija komandoje	<p>„<...> mes (komanda) kalbamės ir tiesiog šnekame su jais (struktūrinių darinių nariais) ir reflektuojame: mūsų klausia, kurie tikslai buvo pasiekti, kuriais gali pasidžiaugti, kuriais ne <...>. Tai vat toks yra reflektavimas.“ (JNVO-3, VI); „Aš ir visa komanda, iš esmės, mes per kiekvieną susirinkimą darydavomės tokį <i>feedback</i> ratelį <...>. Tokia diskusija paremtas tas kokybės užtikrinimas <...>“ (JNVO-3, V2); „<...> mes <...> labai dažnai susėdame ir kalbamės, kaip kam sekasi, kam reikėtų patobulėti <...>“ (JNVO-4, VI); „<...> bent du kartus per metus turėdavom strateginę sesiją, kurioje analizuodavome – kur mes esam, ką mes padarėm per praėjusį pusmetį, per metus, kokie yra mūsų artimiausi tikslai <...>“ (JNVO-4, V2); „<...> mes turėdavom savaitinius posėdžius ir mes kiekvieną jų pradėdavom nuo pasidalinimo, ką šią savaitę kiekvienam pavyko nuveikti, kaip sekėsi ir kur galėtų būti geriau, tai nuolatos mes stengėmės kažkaip savireflektuoti ir vertinti savo darbą <...>“ (JNVO-6, V3); „<...> stengiesi išsimatuoti tam tikrą kokybę per kiekvieną asmenį ir suprasti, kiek jis pats vertina save ir savo veiklą <...>“ (JNVO-7, VI); „Būtent tas <i>feedback</i> būdavo labai didelė dalis to, ką mes keisdavom <...>, kokius sprendimus mes priimdavome, apie tai, ką mes darome – tai yra pakankamai gerai, ar tai yra blogai. <...>“ (JNVO-7, V2); „<...> per santykį ir dialogą – kaip tau sekasi, ką galėtume padaryti geriau. Mes turėjome refleksijas, kurias darydavome po kiekvieno renginio, projekto: įsivertindavome, kas gerai ar blogai, įvertindavome, ką galėtume pasiimti ar pasimokyti ir t. t.“ (JNVO-7, V3); „<...> per refleksiją su organizuojančia komanda <...>, peržiūrim atgalinį ryšį, tada diskutuojam patys, kaip sekės organizuoti, ką išmokom, ką galima pritaikyti ateičiai <...>“ (JNVO-8, VI); „<...> persižiūrėdavom kažkokius komentarus, pasižiūrėdavom, kas patiems sekėsi, kas nesisekė <...>“ (JNVO-8, V3); „<...> tai būdavo <...> tiesiog toks kasdienis savo ir savo komandos narių darbo peržiūra, ta prasme, ar mes padarėm savo darbus, kuriuos buvome nusimatę iki nusistatytų datų <...>“ (JNVO-9, V2); „<...> pastovūs susitikimai, periodiniai, su komanda, kur persižiūrėdavom, kokioje mes čia vietoje esame su šiuo projektu, kokioje su kitu projektu ir panašiai. Tas toks labai aiškus komunikavimas dėl darbų, kuriuos atliekam. <...> Refleksija, kaip mes jaučiamės, kad mes įgyvendinom, pavyko – nepavyko, ką galim daryt geriau.“ (JNVO-10, V3).</p>	14

Lentelės tęsinys.

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
3.	Veiklų stebėseną pagal rodiklius	„<...> kokia veikla vykdoma, kokios užduotys vykdomos, kaip siekiami tie tikslai, ar mes priartėjam, nepriartėjam prie to pasiekimo.“ (JNVO-2, V2); „<...> kartą per metus, man atrodo, ar <...> kartą į ketvirtį, kai mes susirenkam <...> ir mes per kiekvieną absoliučiai tikslą einame, stebime ir žiūrime – visas vertinimas vyksta pagal kiekybinius ir kokybinius rodiklius <...>“ (JNVO-3, V1); „<...> yra tokie kriterijai, kuriuos mes esame įsipareigoję įgyvendinti <...>“ (JNVO-4, V1); „<...> tam tikri mūsų, iš anksto numatyti rodikliai, kaip mes įsivaizduojam, kada to renginio nelaikysime pavykusi <...>“ (JNVO-6, V2); „<...> turėjome <...> išvažiuojamus posėdžius, tai tokius jau didesnius vertinimo taškus, kur kažkokią dalį laiko <...> skiriame laiką diskusijoms apie tai, kaip mums sekasi siekti užsibrėžtų tikslų ir ką mes turim dar padaryt. Tas kokybės vertinimas yra iš esmės atsivertimas rinkiminės programos <...>, nuolat žiūrėjimas, kur mes esam ir kaip mums sekasi pasiekti tų tikslų.“ (JNVO-6, V3); „<...> pasižiūrime visus jų turimus strateginius tikslus, kas yra gerai, ką galbūt būtų galima keisti, kalbam apie jiems trūkštamus mokymus, kompetencijų kėlimą <...>“ (JNVO-7, V1); „<...> turėjome pasiaidaptuotą <...> vertinimo modelį ir žiūrėdavome, kaip <...> sekasi dirbti ir paskui pateikdavome rekomendacijas.“ (JNVO-7, V3); „<...> tai tuos kriterijus turėdavom <...> tas peržiūrėjimas tiesiog daugiau prieš naujus metus būdavo, kad pasikeli planą pažiūrėt – o čia padarėm tą, tą padarėm, o to nepadarėm <...>“ (JNVO-8, V3); „<...> turėjimas aiškių, išsikėlimas kiekybinių, kokybinių kriterijų, kalbant apie skirtingas veiklas <...>“ (JNVO-10, V3).	9
4.	Veiklų dalyvių atsiliepimų analizė	„<...> renginių dalyvių atsiliepimai, sakykim tas toks labai aiškus kokybinis kriterijus <...>“ (JNVO-4, V3); „<...> mes matom, ką žmonės pasako po, kokie yra atsiliepimai ir kaip jie vertina <...>“ (JNVO-6, V2); „<...> užtikrinam per atgalinio ryšio rinkimą iš dalyvių. Tai ar tai yra vidiniai renginiai, veiklos, ar tai yra išorinės veiklos – tai renkam atgalinį ryšį.“ (JNVO-8, V1); „<...> mes turėdavom tokius susėdimus, kur apsibendrindavome tokias anketas <...>“ (JNVO-8, V3); „<...> grįžtamojo ryšio anketos <...>, anketos, kur tu realiai gali pamatyti <...>, galbūt kažkas yra negerai, kažką reikia keisti tuose mokymuose <...>“ (JNVO-9, V1); „<...> stengdavomės visą laiką surinkti grįžtamąjį ryšį iš dalyvio. Žiūrėdavom, kokie tie atsiliepimai ir iš to suprasdavom, kiek mes kokybiškai darba atlikom.“ (JNVO-10, V2).	6
5.	Narių kompetencijų užtikrinimas	„<...> kiekvieno nario pasiruošimu <...> turimi <...> egzaminai, testai <...>“ (JNVO-2, V2); „<...> vertindavo (narius) per tokį, kaip ir egzaminą, per <...> medžiagą visą užtikrintą, tačiau daug konkrečiau. Tai priklausydavo nuo srities, su kuria dirbdavo <...>“ (JNVO-2, V3); „Vienas dalykas, kas leidžia truputėlį eit link kokybės tai yra supratimas. Ir tas supratimas dažniausiai atėdavo iš tų kompetencijų kėlimų.“ (JNVO-3, V2).	5
6.	Išorinis vertinimas, atliekamas kitos organizacijos	„<...> turim tam tikrus vertinimus, tai čia, sakykim, iš išorės organizaciją pasikviečiame ir paprašome, kad atliktų vertinimą tam tikrą <...>“ (JNVO-10, V1).	3
7.	Ataskaitų rengimas	„<...> veiklos ataskaitų teikimas, veiklos ataskaitų vertinimas <...>“ (JNVO-2, V2); „<...> rengiant ataskaitas mes irgi matydavome, kur mes esame pagal strategiją <...>“ (JNVO-4, V2).	3
8.	Atstovaujamos grupės grįžtamojo ryšio analizė	„<...> mums teikia grįžtamąjį ryšį <...>, nes vis tiek taikomės į savo grupę, kurią atstovaujame, kad, kad jie vat pateiktų, kas jiems atrodo, ar jų poreikiai yra patenkinti, ar kaip jie tikėjosi padarėm dalykus ir visa kita. <...>“ (JNVO-2, V1); „<...> nes kai eidavo kalba apie priimtus sprendimus kažkokius vienokius, tai vis tiek <i>feedback</i> gaudavai dažniausiai <...> ir tada jau suprasdavai, kiek tai yra kokybiška, kiek nekokybiška ir tada jau turi darytis išvadas.“ (JNVO-3, V2).	2
9.	Organizacijos narių visuotinis vertinimas	„<...> jie gali arba patvirtinti, arba nepatvirtinti mano veiklos ataskaitą ir čia ir bus jų išraiška, kuri rodytų patitenkinimą arba nepatitenkinimą <...>“ (JNVO-4, V1); „<...> bent du kartus per metus <...> organizacijos nariai pateikdavo savo vienokį ar kitokį įvertinimą <...>“ (JNVO-4, V2).	2
10.	Veiklos planavimas	„<...> kokybė planavime – mums buvo labai svarbu susiplanuoti veiksmus ir darbus, kad nebūtų nieko pamiršta, kad viskas būtų padaryta laiku <...>“ (JNVO-4, V2); „<...> buvo labai svarbu, kad kiekvienas žmogus labai aiškiai susiplanuotų savo veiklą, tada jis įgautų šeimininko teisę ir <...> galėtų laisvai, nepriklausomai veikti ir priimti sprendimą – kai jo reikia, kai manęs nėra.“ (JNVO-4, V3).	2

Lentelės tęsinys.

Eil. nr.	Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	Subkategorijos pasikartojimo dažnis
11.	Veiklos tyrimai	„<...> mes labai turėjome daug tokių kaip ir tyrimų apklausų, išsiaiškinimų, kaip vyksta mūsų organizacijos veikla <...>“ (JNVO-7, V2).	1
12.	Patirties perdavimas	„<...> pas mus vienas pagrindinių dalykų yra patirties perdavimas, tai kai ateina <...> žmogus, tarkim, į <...> pareigas, tai buvęs <...> koordinatorius jį iš esmės apmoko, paaiškina dalykus ir kitas toks dalykas, kad žmonės nėra paliekami vieni atlikti užduotis – jeigu tu organizuoji renginį, vis tiek bus žmogus, kuris turi jau daugiau patirties ir organizavęs bent kelis kažkokius renginius ir gali pabūti tokiu šiek tiek mentoriumi tiems kitiems nariams, kurie yra galbūt nauji tame dalyke <...>. Tu stengiesi užtikrinti tą kokybę perduodamas kitiems, skleisdamas tas kažkokias žinias.“ (JNVO-9, VI).	1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

5 priedas. Kiti aspektai, darantys įtaką JNVO veiklos rezultatyvumui – JNVO vadovų ir narių (savanorių) perspektyva

Subkategorija	Aspektas (JNVO, kuriame (-iuose) identifikuota)	Ištraukos iš informantų atsakymų
Valdymo aspektai	<ul style="list-style-type: none"> • Planavimo metodika (JNVO-2, V3); • Priimtų sprendimų poveikio vertinimas (JNVO-3, V2); • Kolektyvinė atmintis (JNVO-2, V3); • Organizacijos adaptyvumas (JNVO-3, VI); • Bendra organizacijos narių motyvacija (JNVO-6, V3); • Bendra kryptis (JNVO-10, V3); • Atitiktis reikalavimams (Dalyvis 3). 	<p>„<...> vienas iš dalykų tam rezultatyvumui yra metodika ir būdas išsikelt savo strategiją, strateginį planą ir tikslus.“ (JNVO-2, V3); „<...> poveikio analizė, man atrodo, yra be galo svarbus dalykas <...> pasižiūrėti <...> tai ką tai lemia ir kas keičiasi po mūsų priimto sprendimo <...>“ (JNVO-3, V2); „Norint to gero rezultato reikia, kad būtų išlaikyta organizacijos kolektyvinė atmintis <...>“ (JNVO-2, V3); „Tam, kad NVO tinkamai funkcionuotų, siektų kokybės, rezultato geresnio – jos turėtų keistis. Ne išorei transliuoti kažkaip kitaip, bet viduje – struktūra, veikimo principai ir panašiai, kokių reikia koordinatorių, kokių ne, kokios sritys yra aktualios ir kokios ne.“ (JNVO-3, VI); „<...> turi būti motyvuota žmonių grupė <...>. Bendra motyvacija, paremta nebūtinai organizaciniais tikslais, o bet kokiais tikslais ir yra, kaip čia, sėkmės garantas jaunimo organizacijų.“ (JNVO-6, V3); „<...> bendras matymas, o kur mes norime eiti ir išsigrininimas labai aiškus, kas mums čia svarbu kaip bendruomenei.“ (JNVO-10, V3); „<...> skaidrumas ir atitikimas teisės aktams, nustatytiems tvarkoms“ (Dalyvis 3).</p>
Vadovavimo aspektai	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovo lyderystė (JNVO-4, V2); • Lyderystės stilius (JNVO-2, V3); • Adaptyvus vadovavimas (JNVO-10, VI); • Atvirumas skirtingam požiūriui (JNVO-10, V2); • Rizikų numatymas (Dalyvis 5). 	<p>„Daug labai priklauso nuo pačio vadovo ir nuo jo artimiausios komandos – ar jis yra motyvuojamas dirbti, siekti ir keisti, ar jis bando praslysti ir ta komanda pasidaro toksiška.“ (JNVO-4, V2); „Ir dar sakyčiau, visai nemažą įtaką rezultatyvumui turi lyderystės stilius, pačio vadovo, nu ir tarkim, jo komandos. <...>. Tai tas lyderystės stilius labai formuoja pačią organizaciją ir kur ji nueis per tą laiką, kol vadovas bus savo kėdėje. Tai labai priklauso, kaip organizacija vystysis toliau ir kokius tikslus, iš tikrųjų, pasieks.“ (JNVO-2, V3); „<...> tas lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie tų kintančių situacijų yra irgi tikrai labai svarbus. <...> gal čia labiau apie vadovavimą galvoju, kad čia labiau kaip vadovai turėtų būti lankstūs, būtent žiūrėti tas situacijas ir taikytis prie tų situacijų ir paskui bandyti kartu su organizacija išlaviruoti.“ (JNVO-10, VI); „<...> tarpusavio bendradarbiavimas <...> kiek tu esi atviras priimti kitą nuomonę, galbūt, iš kitų organizacijų.“ (JNVO-10, V2); „<...> rizikų numatymas irgi iš vadovų pusės yra svarbi dalis ir tai tikrai daro įtaką sėkmei veiklų ir visų projektų <...>“ (Dalyvis 5).</p>
Vidinės aplinkos aspektai	<ul style="list-style-type: none"> • Gera emocinė būklė ir aplinka (JNVO-4, V3); • Palankus mikroklimatas (JNVO-6, V2); • Saugios aplinkos suteikimas (JNVO-4, V3); • Darbo ir poilsio pusiausvyrą (JNVO-3, V3). 	<p>„<...> gera emocinė būklė ir aplinka, nes būklė – svyruojantis dalykas yra, o aplinka yra toks labiau nuolatinis ir esmė nusakantis.“ (JNVO-4, V3); „Aš manau, kad tiesiog įdomu organizacijoje turi būti, <i>faina</i>. Ta prasme, jeigu žmonėms, ypačingai jauniems žmonėms, bus smagu veikti jaunimo organizacijoje, jeigu jie matys tai kaip savo laiko praleidimo būdą, jeigu jie ateis į organizaciją kaip į draugų būrį, kur ten yra jų draugai, kurie nori leisti laiką – jie savaime ir pasieks geresnių rezultatų.“ (JNVO-6, V2); „<...> saugios aplinkos suteikimas buvo, sakykim, vienas iš gerų dalykų ir gerų sprendimų.“ (JNVO-4, V3); „<...> tiek vadovo, tiek narių <...> orientacija į save ir į savo darbo-poilsio režimą yra labai svarbu <...>“ (JNVO-3, V3).</p>
Asmeniniai narių aspektai	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninė patirtis (JNVO-10, V2); • Lojalumas organizacijai (JNVO-4, V3). 	<p>„<...> tiek vadovo, tiek komandos narių asmeninė patirtis <...>. Tarkim, jeigu žmogus ateina su patirtimi, jis gali taip tuo pasidalinti ir automatiškai, manau, tikrai kyla ir tiek ta pati kokybė, tiek tikslų siekimas.“ (JNVO-10, V2); „<...> aistra yra labai svarbu. Sakykim, degimas tuo, ką tu darai, tikėjimas tuo, ką tu darai yra labai svarbus dalykas. Didžiavimasis vieta, kurioje tu dirbi, su kuo tu dirbi ir atsakomybė prieš žmones, su kuriais tu dirbi, man atrodo, labai daugeliu atvejų man buvo ramstis visame kame.“ (JNVO-4, V3).</p>
Išoriniai aspektai	<ul style="list-style-type: none"> • Politinė aplinka (Dalyvis 1). 	<p>„<...> prie išorinių veiksnių pridėčiau politinį, tokį tą aspektą. Tai yra – kas yra valdžioj tuo metu irgi gali turėti nemažai įtakos.“ (Dalyvis 1).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

6 priedas. Tarnaujančio, transformacinio ir transakcinio vadovavimo stilių raiška JNVO vadovų atsakymuose pagal atskirą vertinamąjį kriterijų

JNVO	JNVO vadovas	KRITERIJAI																																
		Sprendimų priėmimo būdas			Užduočių pateikimo būdas			Atsakomybės pasidalijimas			Požiūris į iniciatyvą			Požiūris į narius / savanorius			Požiūris į savo žinias			Bendravimo su nariais / savanoriais būdas			Santykių su nariais / savanoriais pobūdis			Požiūris į drausmę			Požiūris į vertybes			Vizijos pateikimas		
		TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS	TRN	TRF	TRS
JNVO-1	V3	-	+	+	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	+	-	
	V2	-	+	+	+	-	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+
	V1	-	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-
JNVO-2	V3	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	
	V2	+	+	-	+	-	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	
	V1	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+	-
JNVO-3	V3	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	+	-	-	+	-	
	V2	-	+	-	+	-	+	+	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	
	V1	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	-	
JNVO-4	V3	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	
	V2	-	+	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	-	
	V1	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	
JNVO-6	V3	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-
	V2	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-
	V1	+	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	
JNVO-7	V3	+	+	-	-	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+
	V2	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-
	V1	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-
JNVO-8	V3	-	+	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	+	
	V2	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-
	V1	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-
JNVO-9	V2	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-
	V1	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-
	V3	-	+	-	-	-	+	-	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+
JNVO-10	V2	-	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+
	V1	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Petruolis ir kt. (2021).

7 priedas. Organizacijos tikslų ir strateginio valdymo pokyčio vertinimas – JNVO vadovų perspektyva

TARNAUJANČIO VADOVAVIMO STILIAUS VADOVŲ VERTINIMAS		
Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	JNVO, kurioje (-iose) identifikuota
Nesikeičia strateginės kryptys	„<...> strateginiai darbai ir strateginės kryptys jos niekada nesikeičia iš esmės organizacijoje <...>“ (JNVO-2, V2); „Manau, kad strategija labai stipriai nesikeičia <...>, keičiasi, matyt, tos sritys, kurios yra įdomios ir kurios yra akcentuojamos <...>“ (JNVO-6, V2); „<...> mes vis tiek turim strategiją ketveriems metams, dažniausiai, organizacijoje ir panašiai <...>“ (JNVO-7, V2); „Strateginė kryptis netgi sakyčiau, pati strategija ten išliko <...>“ (JNVO-8, V2).	JNVO-2, V2 JNVO-7, V2 JNVO-6, V2 JNVO-8, V2
Keičiasi strategijos įgyvendinimo būdas	„Įgyvendinimo būdas, sakyčiau, skiriasi, <...> bet iš esmės kryptys tos pačios išliko.“ (JNVO-8, V2); „<...> pas mus viskas padaryta pagal strategiją, tas veiklos planas, ir mes turim jo laikytis, turim įvykdyti tam tikras veiklas <...>. Galbūt aš bandau kažkiek ir tai, kas man aktualu įgyvendinti, pasiūlyti nariams, komandai, kad tam tikrus dalykus įgyvendintume <...>“ (JNVO-10, V2).	JNVO-8, V2 JNVO-10, V2
Keičiasi tikslai, priklausomai nuo komandos vizijos	„Tikslai keičiasi, tikslai keičiasi tikrai nuo komandų. Tikslai keičiasi nuo koordinatorių vizijos.“ (JNVO-2, V2).	JNVO-2, V2
Keičiasi organizacijos tikslai ir strateginis valdymas, nes keičiasi bendra organizacijos logika	„Keičiasi ir keičiasi, turbūt, iš esmės, nes pasikeičia bendra organizacijos logika. Ta prasme, yra logikos dalis, kurios tu nepakeisi, nes tai yra užprogramuota tiksluose, strategijoje, misijoje, vizijoje ir visur kitur, bet yra bendra organizacijos logika, kurią atsineša prezidentas.“ (JNVO-4, V3).	JNVO-4, V3
Nesikeičia ilgalaikiai tikslai	„<...> Ilgalaikiai metiniai tikslai – sunkiai pakeičiami dėl metodikos, kurią naudojame. Tai jina nėra veikama vieno ar kito vadovo nuomonės. Yra pagrįsta problemos kėlimo metodika, argumentavimo, studentų poreikio analize, tai todėl tai yra sunkiai pakeičiama, kas manau, kad yra labai gerai dėl to kad kasmet besikeičiančiai organizacijai tai yra vienas iš iššūkių. <...>“ (JNVO-1, V3).	JNVO-1, V3
Keičiasi operatyviniai tikslai	„<...> Antra, kas gali keistis, tai komandos tikslai. <...> tikslai vis tiek išlieka, funkciniai dažniausiai tie patys, tačiau tie idėjiniai – jie gali kisti nuo žmogaus iniciatyvos <...>.“ (JNVO-1, V3).	JNVO-1, V3
Keičiasi strateginis valdymas	„Pas mus jis pakito (strateginis valdymas). Anksčiau buvo įtraukiami ilgai organizacijoje veikę asmenys prie strateginio veiklos planavimo. Šiandien dienai <...> to yra nebelikę. Ir manau, kad tai yra klaidinga. <...>“ (JNVO-1 V3); „Sakyčiau, kad ganėtinai stipriai keičiasi (aut. past. – strateginis valdymas), nes <...> mes savo organizacijoje ilgalaikės strategijos neturėjom, tai to tokio vieno jungiančio <...> dokumento. <...> bet šiaip tai vis tiek naujas vadovas atneša naują vėją, atneša naują ir valdymo struktūrą.“ (JNVO-3, V2).	JNVO-1, V3 JNVO-3, V2
Keičiasi tikslų įgyvendinimo būdai	„<...> patys tikslai tai galbūt jie per daug nepasikeitė <...> bet galbūt keitėsi pati dinamika organizacijoje – tai reiškia tiek ir kaip buvo siekiama, tiek ir tas išjautimas keitėsi. Na, ir bendras požiūris.“ (JNVO-3, V2).	JNVO-3, V2
Keičiasi organizacijos tikslai iš dalies (įtaką padaro vadovo veiklos programa)	–	JNVO-6, V2

Lentelės tęsinys.

TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS VADOVŲ VERTINIMAS		
Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	JNVO, kurioje (-iose) identifikuota
Nesikeičia strateginės kryptys	„Aš manau, kad truputį keičiasi, bet aš nebūtinai sakyčiau, kad keičiasi patys tikslai, nes organizacija, vis tiek, ji dažniausiai išlieka su ta pačia misija, vizija, vertybėmis ir taip toliau. <...>“ (JNVO-7, VI).	JNVO-7, VI
Keičiasi strategijos įgyvendinimo būdas	„Tiesiog kiekvienas vadovas atsineša dalelę savęs ir savo įsivaizdavimo, kaip organizacija turėtų veikti, arba kaip joje turėtų jaustis <...> žmonės, kaip ji turėtų atrodyti išorėje ir panašiai. Man atrodo, kad labiausiai pasikeičia tai tiesiog tikslo, misijos įgyvendinimo priemonės.“ (JNVO-7, VI); „Tikriausiai, kad kiekvieno organizacijos naujo vadovo požiūris tikrai skiriasi <...> bet, aišku, kadangi būna strategija, kuri galioja tam tikrus metus, tai sakykim, jeigu per tą laikotarpį pasikeičia prezidentai – tai vis tiek turi vadovautis ta strategija. Bet, aišku, tos veiklos gali būti koreguojamos.“ (JNVO-10, VI).	JNVO-7, VI JNVO-10, VI
Keičiasi organizacijos tikslai ir strateginis valdymas priklausomai nuo vadovo	„Manau, kad kinta. Organizacijos vadovo tonas, matymas, vizija čia irgi turi reikšmę. Kai yra renkamas organizacijos vadovas – jis jau ateina su kažkokia savo vizija, kažkokia veiklos programa, kuria tikėdami arba netikėdami žmonės organizacijoje jį renka arba nerenka. <...> Tai natūralu, kad tos pačios idėjos nugula kažkokia forma ir į mūsų organizacijos veiklos tikslus.“ (JNVO-1, VI); „Labai keičiasi. Mes turim strategijas, kurios yra penkiametės, bet jos tikrai mažai įdomios <...> tam kasdieniame vadovavime, kadangi organizacija yra jauno amžiaus, vadovas retai kada būna vyresnis nei dvidešimt kelių metų <...>, mūsų kadencija yra metai <...>, daug yra situacijų, kai metus pabūna viena vizija, ateina kita komanda ir ta vizija iš karto pasikeičia ir tas matymas organizacijos persōka kitur <...>“ (JNVO-6, V3); „Taip, taip tikrai kito, nes vis tiek, kiekvienas vadovas turi savo vertybes, savo prioritetus, kuriuos labiausiai mato organizacijoje.“ (JNVO-8, VI); „Tai taip, labai paprastai pasakius, kiekvienas vadovas šitoj vietoj atsinešė savo idėjas <...>“ (JNVO-8, V3).	JNVO-1, VI JNVO-6, V3 JNVO-8, VI JNVO-8, V3
Keičiasi organizacijos tikslai ir strateginis valdymas natūraliai, dėl besikeičiančių aplinkybių	„Tikslai – tai jie iš esmės kažkiek tai visi juda ir kinta, nes, na, natūralu. Esam irgi lygiai taip pat galvoję ir apie ilgalaikę strategiją, bet supratom, kad organizacijos kaita yra per daug greita <...>, ta strategija gali nugult ir būt beprasmė, <...> gali pasikeisti tam tikri tikslai.“ (JNVO-3, V3).	JNVO-3, V3
Keičiasi organizacijos tikslai ir strateginis valdymas priklausomai nuo vadovo ir jo komandos	„<...> koks ateina vadovas, taip jis sudėlioja savo komandą, kuri diktuoja organizacijos toną, kaip bus matoma visa organizacija. Vertinant visą kontekstą, turbūt keičiasi <...>“ (JNVO-7, V3).	JNVO-2, VI JNVO-7, V3
Keičiasi strateginis valdymas	„Dėl strateginio valdymo tai irgi manau, kad turi įtakos. Gal čia turi įtakos vadovo ir asmeninės savybės, asmeninis požiūris į valdymą, jo paties / pačios valdymo formos, braižas, bruožai, kiek strategija, kaip tokia, atrodo svarbi, ir apskritai, į ką yra remiamasi organizacijoje.“ (JNVO-1, VI).	JNVO-1, VI
Keičiasi tikslai, tačiau bendros kryptys išlieka tos pačios	„Labai aiškiai keičiasi, tą pačią dieną. Aš atėjau turėdamas visiškai kitus tikslus, negu kad buvęs vadovas turėjo. <...> Tam tikri fundamentalūs, sakykime, dalykai išliks, nes kaip ir minėjau, vidaus veiklą reglamentuojantys dokumentai nurodo, kad mes turime veikti pagal tas <...> kryptis <...>“ (JNVO-4, VI).	JNVO-4, VI
Keičiasi strateginis valdymas iš dalies (įtaką padaro vadovo veiklos programa)	„Manau, kad šiek tiek keičiasi, kadangi kiekvienas vadovas ateina į savo šitas pareigas turėdamas savo veiklos programą. <...> man atrodo, kad nesvarbu, koks vadovas ateitų, nesvarbu, kokius tikslus jis beturėtų, jisai vadovausis tomis <...> kryptimis“ (JNVO-4, VI).	JNVO-4, VI

Lentelės tęsinys.

TRANSAKCINIO VADOVAVIMO STILIAUS VADOVŲ VERTINIMAS		
Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	JNVO, kurioje (-iose) identifikuota
Keičiasi tikslų formuluotės	„Kardinaliai, man atrodo. Man atrodo, jie labiau būna performuluojami, o ne kažkaip visiškai naujai sukuriami. <...> Kodėl sakau, kad performuluoja – man atrodo, kad žmonės tuos pačius dalykus labai skirtingai įvardindavo ir skirtingai suprastavo. Dėl to, tie visi tikslai buvo performuluojami į žmogaus vertybių sistemą, kokią jis atsineša. Man atrodo, aš tai padariau po praėjusios vadovo kadencijos labai aiškiai, po mano kadencijos tą padarė kitas organizacijos vadovas.“ (JNVO-1, V2).	JNVO-1, V2
Keičiasi strateginis valdymas	„Tas strateginis valdymas keičiasi, man atrodo. Gal va čia buvo skirtumas, jeigu vadovo toks tų strateginių tikslų, asmeninių siekis sutampa su strategija arba nesutampa. Mano, kai kuriose vietose, nesutapo, tai tas strateginis valdymas nukentėjo ir buvo šiek tiek išsibarstęs.“ (JNVO-1, V2).	JNVO-1, V2
Nesikeičia strateginis valdymas (dėl turimos strategijos)	„Strategija galioja penkerius metus. Tai strateginis valdymas nėra, kad labai stipriai pasikeistų, nes pagrindiniai klausimai vis tiek, jie išlieka.“ (JNVO-4, V2).	JNVO-4, V2
Keičiasi strategijos įgyvendinimo būdas	„<...> pas mus tikrai yra dirbama pagal strategiją ir aišku, faktas, kad kai ateina naujas vadovas, jisai per savo akinius žiūri į tą strategiją ir galis savo veiklas kurtis, dėliotis tuos tikslus, kaip jam atrodo, bet nesikeičia tie pamatiniai dalykai <...> ir kryptis <...>“ (JNVO-10, V3).	JNVO-10, V3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

8 priedas. Veiklos kokybės vertinimo pokyčio vertinimas – JNVO vadovų perspektyva

TARNAUJANČIO VADOVAVIMO STILIAUS VADOVŲ VERTINIMAS		
Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	JNVO, kurioje (-iose) identifikuota
Nesikeičia priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo	„Ne, prie vadovų kaitos tai nėra tiesiogiai prižiūta. Tai gali kisti metų eigoje ir tai tikrai kinta, bet tai kinta iš bendros organizacijos vizijos, iš narių poreikio, iš diskusijų. <...>“ (JNVO-2, V2).	JNVO-2, V2
Keičiasi, priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo	„<...> kiekvienas turi savo supratimą, kas yra kokybė, kaip ji turi būti įgyvendinama, kaip ji turi būti prižiūrima, koks rezultatas ir panašiai <...> tikrai kiekvienas ateina su savo vizija ir toje vizijoje, aš manau, kiekvienas kitaip supranta kokybę <...>“ (JNVO-7, V2); „Jo, manau, kad tai nuo vadovo irgi priklauso.“ (JNVO-10, V2); „Nuo kiekvieno vadovo kokybės suvokimo – kiek jam yra svarbi kokybė, kaip jis ją supranta ir kaip asmeniškai tą kokybę, kokiais kriterijais remiantis, jis tą kokybę vertina.“ (JNVO-4, V3); „Manau, kad taip, <...> Bet problema yra ta dažniausiai, kad tie žmonės, kurie pakeičia vadovus, jie vis tiek yra iš tos pat ar artimos aplinkos <...> ir kai iš to truputėlį jau išlipi – tai taip, tada jau pradedi galvoti plačiau ir keičiasi ta kokybės užtikrinimo sistema ir taip toliau.“ (JNVO-3, V2).	JNVO-7, V2 JNVO-10, V2 JNVO-4, V3 JNVO-3, V2
Keičiasi, priklausomai nuo vadovo ir komandos kokybės suvokimo	„Jo, manau, kad taip. <...> daugumai jaunesnių narių, kurie mažai dar organizacijoje buvę, nemažai kam ta kokybė yra toksai abstraktus žodis – kaip padarysi, taip tiks. O nariams, kurie jau daugybę metų ir jau turi daug patirties sukaupę – jiems tada nebeatrodo, kad bet koks būdas yra tinkamas, o jau per savo patirtį yra matę, kurie yra labiau kokybiški ir rezultatyvūs būdai, o kurie metodai yra mažiau veiklūs.“ (JNVO-8, V2); „Manau, kad vertinimas vis tiek yra subjektyvus dalykas ir aš kaip minėjau – narių grįžtamasis ryšys, man atrodo, yra esminis vertinimas kokybei ir kadangi keičiasi narių aktyvas <...> tai kai keičiasi nariai, tai subjektyviai keičiasi kokybės vertinimas <...>“ (JNVO-6, V2).	JNVO-8, V2 JNVO-6, V2
Keičiasi metodika, kurios pagrindu atliekamas vertinimas	„<...> Metodika gali keistis metuose, kas keturis metus iš esmės jinai yra peržiūrima iš esmės, o kas metus yra atliekamas toks kosmetinis remontas, patikrinimas, kas galbūt pasikeitė, atnaujinama, pridėdama klausimų, kaip pavyzdys.“ (JNVO-1, V3).	JNVO-1, V3
Nesikeičia bendrieji ir dokumentuoti kokybės rodikliai	„<...> yra bendra organizacijos logika, strategija, strateginis planas, strateginiai rodikliai, kurie yra kaip tam tikras kokybės kriterijus <...>. Tai, sakykim, kad yra rodiklių, kurie yra unifikuoti ir tinkami organizacijai <i>in general</i> , nepriklausomai nuo vadovo, bet yra rodikliai, kuriuos vadovas pats atsineša.“ (JNVO-4, V3).	JNVO-4, V3
TRANSFORMACINIO VADOVAVIMO STILIAUS VADOVŲ VERTINIMAS		
Subkategorijos	Ištraukos iš informantų atsakymų	JNVO, kurioje (-iose) identifikuota
Keičiasi nuo vadovo ir komandos kokybės suvokimo	„Aš manau, kad tai keičiasi. Man atrodo, kad mano kadencija buvo turning point <...> Kadangi kartu su komanda susidūrėme su daug iššūkių, tą kokybę supratome kaip labai orientuotą į skaidrumą <...>“ (JNVO-7, V3).	JNVO-2, V1 JNVO-7, V3
Keičiasi nuo vadovo kokybės suvokimo	„Šiaip, realiai, tikrai skiriasi, nes net ir dabar patys kalbėdami sakom, kad šiek tiek gal nukrypom nuo savo tokios kaip organizacijos misijos <...>“ (JNVO-10, V1); „<...> turbūt kiekvienas vadovas turi savo požiūrį į kokybę, tai kartais yra galbūt žiūrima atidžiau, nes galbūt matė iš šono vadovo veiklą ir atkreipia dėmesį, kur buvo nedaryta kažkas, kur reikėjo daugiau dėmesio skirti, kur turėjo būti didesnis fokusas, tai ir keičiasi, taip.“ (JNVO-3, V3); „Aš manau, kad čia labai sudėtinga yra įvertinti. <...> bendrai jis aišku yra sutartas, nuostatuose apibrėžtas ir panašiai, bet įtaka sprendimų priėmimo yra kintantis dalykas čia ir kokybės užtikrinime irgi, manau, kad turi čia įtakos vadovų pasikeitimas <...>“ (JNVO-1, V1).	JNVO-8, V1 JNVO-10, V1 JNVO-3, V3 JNVO-1, V1
Nesikeičia priklausomai nuo vadovo kokybės suvokimo	„Tai iš esmės keičiasi vat ta savirefleksinė dalis, nes iš esmės tai mūsų tie oficialieji, įstatiniai veiklos vertinimai <...> lieka daugiau mažiau stabilūs, nes čia nuo vadovo nepriklausomi, daugiau išoriniai veiklos valdymo vertintojai. Na, vidiniai, bet ne vykdomieji <...>“ (JNVO-6, V3).	JNVO-6, V3

Lentelės tęsinys.

TRANSAKGINIO VADOVAVIMO STILIAUS VADOVŲ VERTINIMAS		
Subkategorija	Ištraukos iš informantų atsakymų	JNVO, kurioje (-iose) identifikuota
Keičiasi nuo vadovo kokybės suvokimo	„Iš esmės keičiasi nuo vadovo. Nemačiau, kad būtų kažkada taip, kad komisija nesutartų labai su vadovu dėl kažkokio klausimo ar valdymo <...>“ (JNVO-1, V2); „Be abejonės. Dėl ko skiriasi? Tai atsižvelgiant į tai, kad yra skirtingas požiūris tiek į komandą, tiek į darbus, tiek į svarbiausius klausimus.“ (JNVO-4, V2); „<...> keičiasi tikrai, nes vis tiek atneša savo suvokimą, kas yra ta kokybė, naujas vadovas <...>, manau, kad stipriai keičiasi, tikrai.“ (JNVO-10, V3).	JNVO-1, V2 JNVO-4, V2 JNVO-10, V3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

**9 priedas. JNVO narių (savanorių) pasiūlymai dėl vadovavimo stilių kaitos poveikio
JNVO valdymo**

Eil. Nr.	Subkategorija (Dalyvis (-iai), kuris (-ie) paminėjo)	Ištraukos iš informantų atsakymų
1.	Kokybiškas patirties perdavimas (Dalyvis 1, Dalyvis 4, Dalyvis 5)	„Aš pritariu, kad <...> aiškus, kokybiškas patirties perdavimas iš vadovo vadovui tą kaitą tikrai, kaitos poveikį sumažintų.“ (Dalyvis 1); „Labai svarbu yra tas informacijos perdavimas <...> užtikrinant tą tęstinumą, kryptingą organizaciją <...> ir tų tradicijų išsaugojimas, narių vertybių išlaikymas ir taip toliau.“ (Dalyvis 4); „<...> labiau įsivaizduočiau, kad patirties perdavimas – jeigu jis yra stipresnis iš praeito pirmininko, ar vadovo, prezidento <...> organizacijai, tai manau, kad tas pokytis, kad ir su vadovavimo stiliais <...> jis tikriausiai kai įvyksta – jis yra švelnesnis <...>“ (Dalyvis 5).
2.	Aiški organizacijos struktūra ir atsakomybės (Dalyvis 3, Dalyvis 5)	„<...> jeigu organizacija turėtų labai aiškią pradmens struktūrą ir atsakomybės kiekvienos struktūros, narių ir panašiai – būtų labai teisingai ir sąžiningai sudėliotos. Turbūt būtų labai neblogai, tai toks pirmas <i>step</i> geras. Ir tada atitinkamai, turbūt, galima ir didinti <...> kadencijos ilgį ir kitus dalykus, na, sakykime užtikrinant, kad būtų laikomasi objektyvių kriterijų.“ (Dalyvis 3).
3.	Didesnis JNVO finansavimas (Dalyvis 3)	„<...> bendrai finansavimas jaunimo organizacijoms <...> Žmonės labai greitai pasirenka iš organizacijos išeit, jei gauna realiai progą kažkur užsidirbti, kitur pereiti ir panašiai. <...> neturi galimybės konkuruoti su esamu finansavimu rinkoje ir tas turbūt ir atneša tą didelę kaitą ir, sakykime, jinai nebūtinai būna pozityvi visada“. (Dalyvis 3).
4.	Išorės subjektų teikiamas konsultavimas (Dalyvis 3)	„<...> kad būtų tos jaunimo organizacijos konsultuojamos iš išorės <...> ir šiaip, kad viešasis sektorius, mūsų institucijos tam tikrais atvejais gal imtųsi iniciatyvos padėti NVO sektoriui. Ypatingai kai dabar yra akcentuojama tas bendradarbiavimas, sakykime, tarpsektorinis“ (Dalyvis 3).
5.	Aiškūs JNVO procesai (Dalyvis 5)	„<...> struktūros yra ganėtinai svarbu, jeigu jau yra kažkokie ritualai iš prieš tai esantys, kurie užtikrintų veiklos kokybę, tai būtų tiesiog procesų vykimą ir jie būtų reguliarūs tie ritualai – tai manau, jog tai taip pat užtikrintų, kad jaustųsi, kad tiktais turim kitokį vadovą, kuris galbūt parašo kitokią žinutę arba parašo kitokiu dažniu, bet kad mes vis tiek, kiekvienas narys turime rutiną prie kurios esame pripratę ir žinome, kad siekiam tų tikslų ir tada nesigauna tiesiog, kad perversmas organizacijoje kartu su nauju vadovu <...>“ (Dalyvis 5).
6.	Vadovavimo stilių kaitos poveikis neturi būti valdomas (Dalyvis 2)	„<...> nesu tikra ar jį reikėtų valdyti, nes jaunimo organizacijos yra toks pakankamai dažnai prie situacijų, prie <i>trend</i> ’ų, prie įvairiausių naujienų <...> turintis prisitaikyti toks organas. Tai galbūt tie pokyčiai kartais, ne visada, bet kartais ir dažniausiai, tikriausiai, yra naudingi organizacijoms.“ (Dalyvis 2).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.