

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

*Kokybės vadybos magistro programa*

II kurso studentė

**Laura ŠIRVINSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA  
ĮMONIŲ FINANSŲ PADALINIO VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI**

**IMPACT OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP ON THE QUALITY MANAGEMENT IN THE FINANCE  
DEPARTMENT**

Leidžiama ginti: \_\_\_\_\_

Katedros vedėja **Prof. D. Diskienė**

Magistrantas: \_\_\_\_\_

Darbo vadovas: \_\_\_\_\_

**Asist. Dr. Rimvydas Labanauskis**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

# TURINYS

<b>ĮVADAS .....</b>	<b>3</b>
<b>1. LYDERYSTĖS STILIAI IR KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAI LITERATŪROS ŠALTINIUOSE .....</b>	<b>6</b>
1.1. Lyderystės sąvoka ir pagrindiniai bruožai .....	6
1.2. Būdingos lyderio savybės .....	8
1.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės bruožai .....	11
1.4. Kokybės samprata ir kokybės vadybos principai .....	14
1.5. Teorinis lyderystės ir kokybės ryšys .....	19
<b>2. TRANSAKcinĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA ĮMONIŲ FINANSŲ PADALINIO VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>23</b>
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai bei tyrimo modelis .....	23
2.2 Tyrimo kintamieji ir metodai .....	25
<b>3. TRANSAKcinĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA ĮMONIŲ FINANSŲ PADALINIO VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....</b>	<b>30</b>
3.1. Interviu su ekspertais duomenų analizė .....	30
3.2. Anketinės apklausos analizė .....	38
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>48</b>
<b>PASIŪLYMAS .....</b>	<b>49</b>
<b>LITERATŪRA IR ŠALTINIAI .....</b>	<b>51</b>
<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>55</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>57</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>59</b>
1 priedas. Interviu klausimynas .....	59
2 priedas. Anketinės apklausos klausimynas .....	60
3 priedas. Interviu su ekspertais .....	62

## ĮVADAS

Jau nuo seniausių laikų svarbiausias uždavinys organizacijoms yra pelno maksimizavimas. Vis dėlto, šiais laikais, norint išsilaikyti rinkoje, nebepakanka orientuotis tik į suteiktų paslaugų ar parduotos produkcijos kiekį, kainą ir patirtas sąnaudas. Organizacijos turi sugalvoti kaip išsaugoti konkurencinį pranašumą bei neprarasti savo pozicijos rinkoje. Vienas iš būdų „laimėti“ konkurencinę kovą – užtikrinti gerą ir kokybę išsiskiriantį produktą ar paslaugą potencialiam savo klientui. Pasak vieno iš visuotinės kokybės vadybos pradininkų Deming (1986), kai organizacijos pagrindinis tikslas yra kokybės užtikrinimas, pelnas atsiranda natūraliai. Nors ilgą laiką svarbiausiu kokybės objektu buvo laikomi gaminiai bei paslaugos, dabar vis didesnis dėmesys skiriamas ir verslo organizacijų veiklai (Ruževičius, 2010). Vis dėlto, užtikrinti gerą kokybę nėra taip paprasta. Tam, kad organizacijoje būtų užtikrinta nepriekaištinga produktų ar paslaugų kokybė, didelis dėmesys turi būti skiriamas kokybės valdymui, kuris remiasi nustatytais kokybės vadybos principais. Kokybės vadybos sistema organizacijose turi didelę įtaką produkcijos bei teikiamų paslaugų kokybės gerinimui bei užtikrina įmonės konkurencingumą (Vyšniauskienė, 2014). Ji apima praktiškai visas organizacijos veiklos sritis – pradedant nuo vidinių procesų gerinimo, ryšių su tiekėjais ar kitais padaliniais, baigiant žmogiškųjų išteklių valdymu. Tam, kad organizacijoje būtų įgyvendinamas tinkamas kokybės valdymas, didžiausia užduotis tenka vadovams, kuriems nebeužtenka įprasto tradicinio mąstymo ir taikomos filosofijos. Jie turi tapti tikrais lyderiais tam, kad taptų autoritetu savo pavaldiniams ir šie būtų įkvėpti kartu siekti bendrų organizacijos iškeltų tikslų.

Organizacija turi atrasti tinkamus žmones, kurių pastangomis ir atsidavimu galima suvienyti visus darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Vienas svarbiausių tikslų - klientui suteikti geriausios kokybės prekę ar paslaugą. Tačiau savaime suprantama, jog kiekvienas vadovas - lyderis savo darbe taiko skirtingus metodus ir naudoja skirtingas priemones tam, kad tikslas būtų pasiektas. Vieni jų visais įmanomais būdais stengiasi priversti pavaldinius visiškai jiems paklusti (transakcinė lyderystė), kiti labiau suinteresuoti skatinti vidinę darbuotojo transformaciją (transformacinė lyderystė).

Šiandien lyderystė suprantama kaip pagrindinis įtakos šaltinis organizacijos veiklos gerinimui. Siekiant įkvėpti bei motyvuoti darbuotojus siekti geriausių rezultatų, yra reikalingos kitokios priemonės nei tik įsakymai ir užduočių paskyrimas. Todėl iškyla klausimas, koks vadovas – lyderis labiausiai gali prisidėti prie organizacijos veiklos gerinimo ir ar egzistuoja ryšys tarp lyderystės stiliaus ir organizacijos veiklos kokybės valdymo.

Ši problema ne kartą buvo nagrinėta užsienio autorių mokslinėje literatūroje, buvo

aiškinamasi, kuris lyderystės stilius – transakcinis ar transformacinis daro didesnę įtaką kokybei organizacijose. Dar 1982 m. W. E. Deming išskyrė lyderystę kaip vieną iš 14 svarbiausių kokybės valdymo faktorių. Lyderį jis apibrėžė kaip asmenį, kurio pagrindinis tikslas yra transformuoti organizaciją „Lyderis jaučiasi įpareigotas įvykdyti transformaciją kaip įsipareigojimą sau ir organizacijai“ (Orsini, 2012). Berson, Linton (2005); Laohavichien et al. (2009); Parzinger (2009); Alharbi, Yusoff (2012); Barbosa et al. (2017) atliko tyrimų, susijusių su šia tema. Po jų buvo prieita prie išvados, kad vis dėlto teigiamą įtaką organizacijų veiklos kokybei turėjo transformacinis lyderystės stilius. O šioms dienomis vis dar plačiai taikomas transakcinis lyderystės stilius susilaukia nemažai kritikos, kadangi tikslas siekiamas ne per kūrybiškumo, iniciatyvos bei pasitikėjimo prizmę, o per jėgą (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Lyderystės stilių ir kompetencijų tematika dažna ir Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje (Šilingienė, 2012, Liukinevičienė, Norkutė, 2011, Masiulis, Sudnickas, 2008). Tačiau lyderystės stiliai yra apibrėžiami nagrinėjant užsienio autorių literatūros šaltinius, o ne atliekant empirinius tyrimus. Taip pat pasigendama tyrimų, nagrinėjančių sąsajas tarp lyderystės stilių ir organizacijų veiklos kokybės. Todėl itin svarbu kritiškai įvertinti, kokią įtaką skirtingi lyderystės stiliai turi organizacijų veiklos kokybei.

**Magistro baigiamojo darbo tikslas** – atlikus mokslinės literatūros analizę bei autorinius tyrimus nustatyti, kokią įtaką transakcinis bei transformacinis lyderystės stiliai daro organizacijos veiklos kokybės valdymui.

**Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:**

- Išnagrinėti lyderystės ir kokybės koncepcijas mokslinėje literatūroje;
- Išanalizavus mokslinę literatūrą ir kitus šaltinius, išskirti lyderystės stiliams būdingus bruožus bei kokybės vadybos principus;
- Atlikti autorinį kokybinį bei kiekybinį tyrimus;
- Atlikus gautų duomenų analizę, nustatyti ryšį tarp transakcinio ir transformacinio lyderystės stilių bei organizacijos veiklos kokybės valdymo.

**Magistro baigiamajame darbe naudoti metodai:** mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu ir anketinė apklausa, SPSS programa (patikimumo įvertinimas, faktorinė ir koreliacinė analizės).

**Darbo struktūra:** įvadas, literatūros analizės, tyrimo metodologijos ir empirinio tyrimo dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros ir šaltinių sąrašas, magistro baigiamojo darbo santrauka lietuvių bei anglų kalbomis ir priedai.

Neskaičiuojant pridedamų priedų, magistro baigiamojo darbo apimtis - 58 puslapiai, pateikta 18 lentelių, 2 paveikslėliai ir 57 literatūros šaltiniai.

# 1. LYDERYSTĖS STILIAI IR KOKYBĖS VADYBOS PRINCIPAI LITERATŪROS ŠALTINIUOSE

## 1.1. Lyderystės sąvoka ir pagrindiniai bruožai

Lyderystės sąvoka pradėta vartoti jau daugiau nei prieš 200 metų, kuomet buvo kalbama apie politinę įtaką britų parlamente (Tirmizi, 2002), o lyderystės teorijos atskyrimo nuo vadybos mokslo teorijos pradžia siejama su F. Taylora darbais, ypač su jo veikalu „Mokslinio valdymo principai“ (Skarbalienė, 2015). Lyderystei apibūdinti kartais dar vartojami ir tokie terminai kaip vadovavimas, valdymas ar kontrolė. Taip yra todėl, kad anglų kalboje žodis „leadership“ reiškia ir vadovavimą, ir lyderystę. Vis dėlto, yra sutinkama su prielaida, jog lyderystė ir valdymas turi eiti išvien. Jie yra tvirtai susiję tarpusavyje bei papildo vienas kitą, taip pat yra žūt būt reikalingi norint išsilaikyti greitai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Efektyvus vadovavimas yra sunkiai įsivaizduojamas be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be gerų vadovavimo įgūdžių (Vaitkevičius, 2016). Bet kokie bandymai atskirti lyderystę ir valdymą organizacijoms sukelia daugiau problemų nei jų išsprendžia.

Žodį „leadership“ galima paaiškinti anglų kalbos žodžiu „lead“, kuris reiškia kelią, arba „leaden“ - keliauti. Taigi, lyderis yra tas, kuris nurodo kryptį bei teisingą kelią savo sekėjams (Dukynaitė, 2015). Daft (2008) teigimu, šio reiškinio tiksliai formuluotą pateikti yra sunku dėl jo kompleksiško ir problematiško. Vis dėlto, mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių lyderystės sąvokos apibūdinimų, o pasak Northouse (2009), egzistuoja 65 skirtingos klasifikavimo sistemos lyderystei apibrėžti. Taigi, norint teisingai suprasti lyderystės sąvokos reikšmę, verta išanalizuoti, kaip skirtingi autoriai apibrėžia šį terminą ir kokius išskiria pagrindinius lyderystei būdingus bruožus. Lyderystės interpretavimas pagal skirtingus autorius pateiktas 1 lentelėje.

### 1 lentelė. Lyderystės sąvoka

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis nurodytais šaltiniais)

<i>Autorius</i>	<i>Sąvoka</i>
Žvirdauskas (2007)	Poveikio žmonėms menas, kuomet kiti asmenys ar jų grupė yra paveikiama įtikinimu.
Jonušaitė, Valuckienė (2007)	Kūrybinė ir dvasinė galia, procesas, asmenų grupės nukreipimas, sekėjų požiūrio keitimas, sugebėjimas prisiimti atsakomybę ir pasiekti tikslus.
Gosling, Marturano (2008)	Daromas poveikis kitiems, siekiant susitarti ir pasidalinti atsakomybėmis su grupe ar organizacijos nariais dėl bendro tikslo.

Northouse (2009)	Procesas, kurio metu vienas žmogus daro įtaką kitiems taip, jog jie judėtų tinkame linkme ir būtų pasiektas bendras tikslas.
Kozlowski (2010)	Gebėjimas surasti geriausias žmonių turimas savybes ir jas valdyti taip, kad jos pasitarnautų siekiant lyderio nustatytų tikslų. Lyderis yra asmuo, turintis įtakos žmonių elgesiui, nenaudojant jėgos.
Lambert (2011)	Gebėjimas padėti mokytis kitiems, mokytis iš kitų ir paveikti kitų mokymąsi.
Šilingienė (2012)	Asmeninės lyderio įtakos sekėjams, inspiruojant vizijas ir pokyčius, būdus ir rezultatus, pasireiškiantis kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas.
Yukl (2012)	Daromos įtakos procesas, kuris keičia individų ar grupės elgseną.
Dukynaitė (2015)	Sudėtingas įvairialypis procesas ar pokytis, o ne tik asmens įgytas statusas, turimos pareigos ar jo elgsenys.

Išnagrinėjus dalį lietuvių bei užsienio autorių mokslinės literatūros galima teigti, jog kai kurie mokslininkai lyderystę įvardija kaip vykstantį procesą, dar kiti lyderystę vertina per asmeninių žmogaus savybių prizmę – tai yra lyderio sugebėjimas priversti elgtis kitus tam tikru būdu. Matoma, jog išskiriama lyderio turima galia ir daroma įtaka aplinkiniams asmenims ar jų grupei. Kaip matoma iš lentelės, turimi lyderio bruožai ar įgūdžiai leidžia paskatinti kitus asmenis ar jų grupę siekti bendrų tikslų. Šis reiškinys apibrėžiamas kaip žmogaus elgesio ir veiksmų rezultatas, kuris daro įtaką organizacijoje vykstantiems procesams ar pokyčiams (Mullins, 2005). Kiek kitaip lyderystę apibūdina Lambert (2011) – jis lyderystę vertina per mokymosi prizmę, tačiau jis taip pat išskiria lyderio daromą poveikį aplinkiniams.

Tai yra tik nedidelė egzistuojančių lyderystės apibrėžimų dalis. Nors daugelis iš jų yra panašūs ir autoriai tik skirtingais žodžiais perteikia tas pačias mintis, egzistuoja ir įvairesnių lyderystės sąvokos paaiškinimų. Pavyzdžiui, Bryman (2007) savo pateiktame apibrėžime, priešingai nei kiti nagrinėti autoriai, išskiria vizijos svarbą – lyderis turi gebėjimą perteikti viziją savo sekėjams.

Pasak Northouse (2009) galima išskirti keturis svarbiausius lyderystei būdingus bruožus, kurie yra glaudžiai susiję vienas su kitu. Tai yra procesas, daroma įtaka, asmenų grupė bei bendro tikslo siekimas. Pasak jo, lyderystė yra procesas, kuris vyksta tarp lyderio ir sekėjų. Tai yra interaktyvi abipusė lyderio ir jo sekėjų sąveika (Vaitkevičius, 2016). Katiliūtė (2013) pabrėžia, kad lyderystė nėra žmogaus oficialiai užimama padėtis organizacijoje. Todėl galima teigti, jog lyderis gali būti ne būtinai vadovas. Juo gali tapti ir eilinis darbuotojas, kuris turi savo pasekėjus.

Lyderystė yra glaudžiai susijusi su daroma įtaka ir poveikiu. Poveikis yra abipusis – lyderis daro įtaką sekėjams, tačiau tuo pat metu yra ir jų įtakos zonoje (Vaitkevičius, 2016). Svarbu pabrėžti,

jog be įtakos lyderystė neegzistuos. Vis dėlto, sekėjų daroma įtaka lyderiui yra gerokai mažesnė nei ta, kurią daro lyderis.

Dar viena būtina sąlyga lyderystei egzistuoti – asmenų grupė. Lyderis daro įtaką grupėms, o šios turi bendrus tikslus. Grupės gali būti įvairaus dydžio – nuo mažytės kelių asmenų grupės iki labai didelės, pavyzdžiui visos organizacijos. Anot Butkevičienės, Vaidelytės (2009) svarbu atskirti, kad lyderis ne tik suburia kitus individus bendro tikslo siekimui, bet ir turi įtakos sekėjų įsitikinimams ir požiūriui. Tai reiškia, kad grupės subūrimas nėra pakankama sąlyga lyderystei pasireikšti.

Lyderystė yra glaudžiai susijusi su tam tikro tikslo siekimu. Lyderis tarsi įkvepia ir motyvuoja savo sekėjus siekti bendro tikslo. Tai reiškia, jog tikslas turi būti aktualus tiek lyderiui, tiek ir jo sekėjams. Įkvepiant grupių narius galima sulaukti tinkamų rezultatų. Lyderiai ir sekėjai yra susiję ir priklausomi vieni nuo kitų, o tikslų siekimas sklandžiai nevyksta be abiejų pusių.

Iš esmės šie keturi lyderystės bruožai tarsi apibendrina ir susistemina tai, ką kiti mokslininkai taip pat aiškina savo pateiktuose lyderystės apibrėžimuose. Svarbu paminėti, jog nėra vieno vienintelio visuotinai priimto lyderystės apibrėžimo – autoriai šią sąvoką aiškina skirtingai. Vis dėlto, jie vieningai išskiria esminius lyderystės bruožus: grupė, galia bei daroma įtaka aplinkiniams, bendro tikslo siekimas. Pati lyderystės sąvoka dažniausiai apibrėžiama kaip procesas, kuris vyksta grupėje ir apima įtakos darymą sekėjams, siekiant bendro tikslo.

## **1.2. Būdingos lyderio savybės**

Šiandieniniame pasaulyje lyderystė suprantama kaip vienas pagrindinių komponentų lemiančių organizacijos veiklos sėkmę. Būtent dėl šios priežasties organizacijų vadovai turėtų kuo daugiau dėmesio skirti santykių su darbuotojais puoselėjimui bei pasitikėjimo kūrimui. Norint, kad darbuotojai siektų geriausių rezultatų yra reikalingos kitokios priemonės nei tik įsakymai, komandos ar užduočių paskyrimas. Tai organizacijose tampa nebeveiksminga, todėl reikia ieškoti kitokių vadovavimo formų, kurios padėtų organizacijoms ne tik maksimizuoti pelną, bet ir įkvėpti bei motyvuoti darbuotojus.

Stoner et al. (1999) teigia, kad organizacijos veiklos efektyvumui labai didelę įtaką daro vadovo asmenybės bruožai. Būtent dėl šios priežasties, vis didesnis dėmesys skiriamas vadovo asmeninėms savybėms bei jų analizei. Vadovui organizacijoje turėtų būti keliami aukšti reikalavimai – nebeužtenka to, jog jis yra geras savo srities specialistas. Geras vadovas turi būti visapusiškai išsilavinęs bei kultūringas žmogus – toks, koks galėtų būti puikus pavyzdys bei autoritetas kitiems. Svarbu, jog sukauptas žinias jis gebėtų pritaikyti praktikoje ir suvienytų grupės narius siekti bendrų



iškeltų tikslų. Organizacijos tai suvokdamos, turėtų daugiau dėmesio skirti potencialių lyderių mokymui, ugdymui bei jų turimų kompetencijų lavinimui ir esamų lyderių išlaikymui įmonėje.

Robbins (2006) taip pat akcentuoja asmenybės bruožus. Autorė pažymi, jog tikri lyderiai pasižymi pasitikėjimu savimi, aukštu intelektu, ambicingumu ir srities, už kurią yra atsakingi, išmanymu. Taigi, šiuo atveju lyderis yra asmuo, kuris pasižymi konkrečiomis asmeninėmis savybėmis, tačiau jo elgesys ir santykis su aplinkiniais nėra analizuojami kaip svarbūs lyderystės komponentai.

Šiais laikais lyderystė tampa vis labiau individualizuota. Jaučiamas poreikis, kad lyderis rastų bendrą kalbą su kiekvienu savo sekėju, matytų kiekvieną žmogų kaip asmenybę ir kurtų su juo unikalų ryšį. Siekiant, jog lyderis suvoktų kiekvieno atskiro individo poreikius, geriausia yra paklausti paties darbuotojo, kas jam yra svarbu ir kokie yra jo lūkesčiai. Taip nesunkiai galima užmegzti tvirtą ryšį su kiekvienu pavaldiniu. Taigi, lyderis turi mokėti puikiai komunikuoti su savo sekėjais, suprasti jų poreikius bei stengtis juos realizuoti. Taip pat svarbu paminėti, jog egzistuoja trys veiksniai, lemiantys, kaip lyderiui seksis įtraukti darbuotojus ir dalintis lyderyste. Šie veiksniai apima: lyderio emocinę brandą (ar jis nori ir yra pasiryžęs dalintis), darbuotojų brandą (ar jie nori ir yra pasiruošę imtis lyderių vaidmens) ir organizacijos kultūrą (ar organizacijoje yra tradicija dalintis lyderyste) (Vaitkevičius, 2016).

Sharma, Jain (2013) išskyrė lyderiui būdingas savybes, kurias pavadino lyderystės principais. Pasak jų, lyderis privalo:

1. Pažinti save ir nuolatos siekti savęs tobulinimo. Norint tinkamai save pažinti, reikia suprasti *kas aš esu, ką žinau ir ką galiu padaryti*. Savęs tobulinimo siekimas reiškia nuolatinį savarankišką mokymąsi, domėjimąsi, bendravimą su kitais. Reikalinga daug dėmesio skirti ne tik savo bei pavaldinių darbui bei gautiems rezultatams, bet ir savianalizei.

2. Būti kompetentingas - jis privalo gerai išmanyti ne tik savo darbą, bet ir pavaldiniams skirtas užduotis. Butkevičienės ir kt. (2009) nuomone, svarbiausias lyderio gebėjimas yra turima kompetencija, sukauptos žinios bei darbinės veiklos išmanymas.

3. Mokėti prisiimti atsakomybę. Dėl nesėkmių negalima kaltinti kitų. Lyderis turėtų nesėkmę priimti kaip iššūkį, tinkamai išanalizuoti situaciją ir ją ištaisyti, užtikrini, kad ateityje tai nepasikartotų. Labai svarbu, jog lyderis klaidas suvoktų kaip visiškai normalų reiškinį bei matytų tai kaip galimybę tobulėti. Albrechtas (2005) prideda, jog lyderis nesėkmes traktuoja tik kaip laikiną nepasisekimą ir nepaisant to, pasitiki savo jėgomis.

4. Gebėti priimti gerus sprendimus laiku. Gulcan (2012) taip pat pažymi jog lyderis turi

sugebėti priimti sprendimus kritinėmis situacijomis. Tam reikia naudoti geras bei efektyvias problemų sprendimo, sprendimų priėmimo ir planavimo priemones. Greitai besikeičiančiomis sąlygomis labai svarbu yra greitai reaguoti į situaciją bei priimti tinkamus sprendimus. Tai vienas iš esminių lyderio įgūdžių.

5. Būti autoritetas ir geras pavyzdys savo darbuotojams. Lyderis turi būti toks žmogus, koku norėtų tapti ir patys pavaldiniai. Kadangi lyderis turi būti autoritetas savo pavaldiniams, labai svarbu, kokį pavyzdį jis rodo. Kuomet sekėjai lyderį mato kaip pavyzdį ar autoritetą, jis gali lengviau daryti sekėjams įtaką net tada, kai jie patys to nesuvokia.

6. Puikiai pažinoti savo darbuotojus ir skirti daug dėmesio jų gerovei užtikrinti. Palankumą galima užsitarnauti tik atviru tarpusavio bendravimu bei nuoširdžiu elgesiu. Kiekvienas darbuotojas organizacijoje yra skirtingas, o šiuo atveju lyderio užduotis yra rasti „priėjimą“ prie kiekvieno pavaldinio. Jis taip pat turi atsižvelgti į savo darbuotojų norus bei lūkesčius. Lyderis puikiai žino savo komandos narių privalumus bei trūkumus (Barvydienė, Kasiulis, 2001).

7. Deramai bendrauti ir komunikuoti ne tik su savo pavaldiniais, tačiau ir su asmenimis, kurie yra „aukščiau“ jo (tarkime, aukštesniais vadovais). Lyderis turi sugebėti būti tarpine grandimi tarp aukštesnių vadovų ir savo darbuotojų ir atsižvelgti į abiejų pusių interesus. Taip jis gali užtikrinti, jog abiejų pusių interesų yra paisoma.

8. Sukurti savo darbuotojų atsakomybės jausmą - padėti tobulinti jų atsakomybę, kuri yra susijusi su jų darbu. Pavaldiniai, taip pat kaip ir lyderis, turi nebijoti prisiimti asmeninės atsakomybės už darbą bei užduotis, kurias atlieka. Dėl šios priežasties svarbu, jog darbuotojai nejaustų baimės ar įtampos bei galėtų drąsiai reikšti savo nuomonę ir atsakyti už padarytas klaidas. Anot Albrechto (2005) lyderis turi suteikti darbuotojams savarankiškumo, patikėti jų kompetencija ir taip ugdyti atsakomybės jausmą.

9. Užtikrinti, kad darbuotojai suprastų savo užduotis, taip pat prižiūrėti, kaip jiems sekasi jas atlikti ir galiausiai užtikrinti, kad visi paskirti darbai būtų įvykdyti tinkamai ir laiku. Lyderis turi mokėti puikiai paskirstyti užduotis savo pavaldiniams ir pasitelkdamas tam tikras kontrolės priemones, užtikrinti, jog viskas yra atlikta sklandžiai. Pasak Albrechto (2005), lyderis nesikiša bei nenurodinėja jiems kaip turi būti atliktos užduotys, nes pasitiki savo darbuotojais, o didžiausią dėmesį skiria galutiniam jų darbo rezultatui.

Apibendrinant galima teigti, jog laikui bėgant lyderio koncepcijos suvokimas bei aiškinimas keitėsi nuo lyderystės, kurios dėmesio centre asmeniniai bruožai ir savybės, iki lyderystės, kurioje svarbiausias aspektas yra komunikacija tarp lyderio ir pasekėjų, lyderio tarpasmeniniai įgūdžiai.

Egzistuoja labai daug savybių, kuriomis turėtų pasižymėti geras lyderis – visų pirma, jis turėtų mokėti užmegzti unikalų ryšį su savo pavaldiniais tam, kad gebėtų geriau juos suprasti ir daryti jiems įtaką tam tikru būdu. Taip pat lyderis privalo prisiimti atsakomybę, mokėti motyvuoti darbuotojus, užtikrinti, kad jie supranta ir gali įgyvendinti paskirtas užduotis bei gali pasiekti reikiamą rezultatą.

### **1.3. Transakcinės ir transformacinės lyderystės bruožai**

Reikia pripažinti, jog organizacijos sėkmė priklauso ne tik nuo vadovo lyderio turimų asmeninių savybių ir kompetencijų, tačiau ir nuo jo bei pasekėjų tarpusavio santykių. Skirtingi lyderystės stiliai apibrėžia lyderio elgsenos su pavaldiniais ypatybes, turi skirtingą poveikį ir yra skirstomi pagal įvairius kriterijus. Analizuojant mokslinę literatūrą galima aptikti įvairiausių lyderystės stilių, tačiau pagrindiniai, kurie ir buvo pagrindas kitiems atsirasti, yra transakcinė ir transformacinė lyderystė.

Transakcinės bei transformacinės lyderystės stilių metodologinis pagrindas yra D. McGregor (1960) X ir Y teorijos. X teorija reprezentuoja tradicinį požiūrį į vadovavimą – jis remiasi formalia valdžia, kurioje egzistuoja griežta pasiektų rezultatų vertinimo pagal normas bei taisykles sistema. Ji apibrėžia darbuotojų elgseną, o vadovo požiūriu, darbuotojai nenori prisiimti asmeninės atsakomybės bei nerodo iniciatyvos savo darbe. Dėl šios priežasties yra būtina nuolatinė pavaldinių kontrolė bei priežiūra. Požiūris Y yra visiškai priešingas - teigiama, jog pavaldiniai atlieka užduotis siekdami maksimaliai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo bei pasiekimų. Didelis dėmesys skiriamas žmogiškiesiems santykiams, geram psichologiniam klimatui. Egzistuojanti darbo vertinimo sistema skatina darbuotojų kompetencijos ugdymą bei atsakomybę. Nors teorijos yra viena kitai visiškai priešingos, nei viena iš jų neišskiriama kaip geresnė ar pranašesnė. Teigiama, jog egzistuojant vienoms aplinkybėms (pavyzdžiui gamybos įmonėse) tinkamesnė X teorija, o esant kitoms (tarkime, intelektinėje veikloje), labiau tinkama Y teorija.

**Transakcinė lyderystė** aiškinama prielaida, kad komandos nariai sutinka visiškai paklusti savo vadovams. Šis lyderystės stilius paprastai reiškia tai, kad organizacija atsilygina darbuotojams už jų pastangas ir paklusnumą. Atlygis rodo lyderio sugebėjimą nustatyti tikslus darbuotojui ir galimą naudą darbuotojui iš atlikto darbo (Fazzi, Zamaro, 2016). Čia tiek lyderis, tiek ir pavaldinys siekia patenkinti savo poreikius, nes yra aiškiai įvardinama kiekvieno darbuotojo atsakomybė bei lyderio lūkesčiai. Šis stilius daugiau dėmesio skiria techniniams problemų sprendimams, o ne žmogiškiesiems santykiams. Siekdamas organizacijos iškeltų tikslų, vadovas lyderis veda savo komandą į priekį, tačiau tuo pat metu jis slopina darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis, kompetenciją,

iniciatyvumą bei kūrybišką mąstymą. Kiekvienas darbuotojas aiškiai žino savo vaidmenį komandoje. Taip pat prieš atliekant užduotis yra aiškiai nurodomi jų atlikimo reikalavimai. Transakcinis vadovas lyderis darbuotojams aiškiai iškomunikuoja, kaip bus patenkinti jų poreikiai, kai užduotys bus atliktos (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012).

Pasak Burns (1978), organizacijose nuolatos vyksta tam tikri mainai. Jie yra reikalingi tam, kad būtų užtikrinama tiek organizacinė, tiek ir individuali nauda. Mainai ir yra šios teorijos esmė – lyderio ir jo pavaldinių santykiai grindžiami keitimusi vertybėmis. O tokie mainai yra naudingi tiek vienai, tiek ir kitai pusei. Šiuo atveju vertybė gali būti psichologinė, ekonominė ar politinė (Southworth, 2010).

Burns (1978) išskiria tokius esminius transakcinio lyderio bruožus: jis aiškiai suformuluoja tikslus bei reikalavimus užduočiai – kiekvienas darbuotojas žino ko iš jo tikimasi ir ką konkrečiai jis turi atlikti. Transakcinis lyderis išsiaiškina savo pasekėjų poreikius ir tai, kaip tie poreikiai bus patenkinti, kuomet užduotys bus atliktos. Svarbu paminėti ir tai, jog toks lyderis nepuoselėja tvirtų tarpusavio ryšių. Sekėjų veiksmus apibrėžia tai, ko jie tikisi gauti arba tai, ko siekia išvengti.

Remiantis transakcinės lyderystės koncepcija, išskiriami šie darbuotojų įvertinimo būdai: paskata, atsižvelgiant į pavaldinio nuopelnus bei vadovavimas, reaguojant į išimtis. Pirmasis grindžiamas prielaida, jog darbuotojas mainais už savo pastangas gauna konkretų paskatinimą. Vadovavimas reaguojant į išimtis reiškia, jog pavaldiniai už klaidas gauna neigiamą grįžtamąjį ryšį bei kritiką, kuria tikimasi išvengti klaidų ateityje (Northouse, 2009).

**Transformacinė lyderystė** dar vadinama pokyčių arba keitimosi lyderyste (Bennis, Nanus, 1985). Šioje teorijoje pavaldinių norai ir lūkesčiai yra keičiami – transformuojami. Transformacinė lyderystė mokslinėje literatūroje apibūdinama kaip mechanizmas, skirtas vystyti organizacijos kultūrą ir yra susijęs su kokybės valdymo politikos ir susijusių procedūrų kūrimu. Taip yra todėl, kad šis lyderystės stilius skatina pokyčius ir tikėtini jų rezultatai padeda komandos nariams susidoroti su diskomfortu, kuris neišvengiamai kyla dėl pokyčių. Anot Northouse (2009) tai yra procesas, keičiantis ir transformuojantis žmones. Vadovas lyderis didžiausią dėmesį skiria savo pavaldinių poreikiams, padeda jiems išnaudoti savo potencialą bei galimybes. Koncepcijos pradininkas Burns (1978) pažymi, jog tai procesas, kurio metu lyderis ir pasekėjai padeda vienas kitam pasiekti aukštesnį moralės ir motyvacijos lygį.

Remiantis Šilingiene (2012) transformaciniai lyderiai, kurdami stiprius emocinius ryšius su sekėjais, motyvuoja ir įtraukia juos į savo deklaruojamų vizijų ir tikslų įgyvendinimą. Pasak Šimanskienės, Petrulio (2014) transformacinį vadovavimo stilių taikantis lyderis domisi savo

pavaldiniais, jų atliekamam darbu bei skatina jų tobulėjimą kūrybišką mąstymą, ragina imtis naujų užduočių ir siūlyti naujas idėjas. Toks lyderis bendraudamas su pavaldiniais juos drąsina, skatina įsipareigoti, rūpinasi darbuotojų poreikiais (Fazzi, Zamaro, 2016), o darbuotojai skatinami savarankiškai spręsti iškilusias problemas be vadovo įsikišimo (Bass, Riggio 2006). Transformacinės lyderystės stilius laikomas reikšmingu veiksmu, kuris gali lemti organizacijos sėkmę. Iš esmės transformaciniai lyderiai gali paskatinti savo darbuotojus padaryti gerokai daugiau, nei kad buvo iš jų tikėtasi (Lam, O'Higgins, 2012).

Bass (1990) išskyrė šiuos lyderio elgesio bruožus, būdingus transformaciniam lyderiui: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualinis stimuliavimas bei individualistinis požiūris. Lyderis savo elgesiu užsitikrina sekėjų pasitikėjimą bei pagarbą. Jis ne tik perteikia organizacijos viziją bei tikslus, tačiau didelį dėmesį skiria ir savo sekėjų tikslams bei norams. Taip pat skatina juos didžiuliu savimi bei atliktu darbu. Jis yra sektinas pavyzdys. Svarbu paminėti, jog darbuotojai taip pat turi būti atviri su savo lyderiu ir išsakyti savo lūkesčius ir norus.

Paskirdamas sudėtingesnes užduotis, lyderis parodo ypatingą pasitikėjimą savo pavaldiniais, o šie savo noru labai stengiasi tam, jog jo lūkesčiai būtų pateisinti. Įkvepiant ir motyvuojant reikalinga parodyti darbuotojams, koks svarbus yra jų indėlis ir kaip jie prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Pasak Šilingienės (2012) dažnai toks lyderis, naudodamas emociškai žavius įtikinimo būdus, paskatina darbuotoją atlikti gerokai daugiau, nei pats darbuotojas tikisi galįs padaryti.

Transformacinė lyderystė skatina atsisakyti tradicinio mąstymo ir senas problemas spręsti naujais, efektyvesniais metodais. Įsiklausoma į pasekėjų nuomonę ir jos paisoma net tais atvejais, kai jų išsakoma nuomonė nesutampa su lyderio. Skatinamas kūrybiškumas ir tolerancija. Visi komandos nariai yra įtraukiami bei skatinami dalintis mintimis bei idėjomis, ieškoti naujų netradicinių sprendimų, o padėtis taisoma tik tada, kai iškyla problemų (Šilingienė, 2012). Dėmesys skiriamas kiekvienam darbuotojui atskirai. Visų pirma, jis yra išskirtinis individas, o tik po to grupės narys. Dėl to pasekėjas jaučiasi svarbus ir įvertintas.

Išanalizavus transakcinės bei transformacinės lyderystės stilius, galima teigti, kad lyderio sėkmė ir vadovavimo efektyvumas labiausiai priklauso nuo jo santykio su pasekėjais. Transformacinis lyderis jaučiantis nuolatinių pokyčių poreikį, jis įkvepia ir motyvuoja savo sekėjus, juos transformuoja taip, kad sekėjai nuolatos tobulėtų, būtų savarankiški ir prisidėtų prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Tuo tarpu transakcinis lyderis nesuasmensina savo sekėjų poreikių ir jų asmeninis tobulėjimas tarsi lieka antrame plane. Sekėjai daro tai, ko nori jų lyderis ir jiems yra atlyginama už paklusnumą. Reikia paminėti, kad nei vienas iš išanalizuotų lyderystės stilių nesulaukė visiško

teoretikų pripažinimo, kadangi nėra vieno optimalaus stiliaus, kurį būtų galima taikyti universaliai – lyderis pats turi žinoti, kuris stilius jam ir jo komandai yra priimtinausias, siekiant geriausių rezultatų. Taikomas lyderystės stilius priklauso ne tik nuo vadovo turimų kompetencijų, bet taip pat ir nuo organizacijos veiklos bei kitų aplinkybių.

#### **1.4. Kokybės samprata ir kokybės vadybos principai**

Kokybės, kaip reiškinio, užuomazgos slypi tolimoje praeityje – kuomet buvo pradėti gaminti patys pirmieji įrankiai. Žmogui evoliucionuojant ir prisitaikant prie greitai besikeičiančių aplinkos sąlygų reikėjo gaminti vis kokybiškesnius įrankius, nes tik tokiu būdu jis galėjo išlikti ir užsitikrinti pranašumą. Kokybė yra labai svarbi bei aktuali ir šiomis dienomis, o besikeičianti aplinka ir reikiamybė prie jos prisitaikyti, tik dar kartą įrodo, jog kokybės reikšmė darosi vis didesnė.

Kokybė didelio mokslininkų ir organizacijų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje, kai vis sparčiau augo produkcijos gamybos mastai, prekyba, o kartu su jais didėjo ir konkurencija. Ilgą laiką svarbiausiu kokybės objektu buvo laikomi gaminiai bei paslaugos, o kiek vėliau vis didesnis dėmesys imtas skirti ir organizacijų veiklai (Ruževičius, 2010). Dabar gera kokybė tampa vienu iš pagrindinių aspektų, kuris lemia organizacijų konkurencingumą, išlikimą greitai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis bei sėkmę. Ypač aukšti kokybės standartai verčia organizacijas taikyti naujausius vadybos metodus ir užtikrinti neprikaištingą gaminamų prekių bei teikiamų paslaugų kokybę. Vis dėlto, užtikrinti gerą kokybę organizacijos geriausiai gali tuomet, kai supranta ir išpildo klientų lūkesčius. Kokybė turi būti nuolatos gerinama atsižvelgiant į besikeičiančius klientų poreikius.

Nors kokybės sąvoka yra dažnai naudojama tiek buitinėje, tiek literatūrinėje kalboje, apibrėžti ją yra pakankamai sudėtinga. Daugelyje Europos kalbų žodis kokybė kildinamas iš lotyniško žodžio „qualis“, reiškiančio – koks arba iš ko padarytas. Ankstesniais laikais būtent tokią prasmę žmogui turėjo maisto produkto ar daikto kokybės sąvoka (Ruževičius, 2010). Vis dėlto, laikai keičiasi ir kokybės sąvoka įgavo visiškai kitokią prasmę šiandieniniame pasaulyje.

Kiekvienas iš mūsų kokybę suvokia labai individualiai ir skirtingai, būtent dėl šios priežasties galima teigti, kad kokybė yra pakankamai subjektyvus dalykas. Kondo (1997) teigimu, kokybė yra pagrindinis veiksnys pirkėjui renkantis prekę, tačiau gamintojas kokybę sieja su patirtomis sąnaudomis bei produktyvumu. Matoma, jog kokybė yra kompleksinė sąvoka ir versle gali būti vertinama per skirtingas prizmes – vartotojo bei organizacijos (Shiramizu, Singh, 2007).

Vartotojas siekia gauti maksimalią naudą už savo išleistus pinigus. Kokybės suvokimas gali labai skirtis priklausomai nuo individualių asmens vertinimų. Vienam žmogui tam tikra prekė ar

paslauga gali pasirodyti itin kokybiška, tačiau tai nebūtinai atitiks ir kito žmogaus kokybės suvokimą. Tarkime, vienas žmogus gali galvoti, kad perkant brangų produktą ar gaunant brangią paslaugą tai būtinai bus kokybiška – tai yra kokybės suvokimas per kainos prizmę. Kitas žmogus gali galvoti, kad garsus prekės ženklas yra aukštos kokybės garantas.

Organizacijų požiūris į kokybę visiškai skiriasi nuo vartotojų suvokimo - įmonės siekia gaminti prekes ir tiekti paslaugas taip, kad gautų kuo didesnę pelną ir patirtų mažiausias išlaidas. Kalbant apie organizaciją galima teigti, jog ji siekia kokybės dėl dviejų priežasčių - visų pirma, kokybė yra tai, ko tikisi vartotojai. Jei pagaminta produkcija ar suteikta paslauga nepatenkins vartotojų poreikių, šie bus nepatenkinti, o įmonė patirs išorinių nuostolių (tarkime, grąžinti nekokybiški produktai arba patirtos garantinio aptarnavimo išlaidos). Taip pat, organizacija gali patirti vidinių nuostolių tuomet, kai negali sukurti kokybiško produkto (pavyzdžiui, atsirandantis produktų atsargų perteklius, perdirbimo ar broko išlaidos). Matoma, jog siekdama aukščiausios kokybės, organizacija siekia minimalizuoti patiriamas išlaidas ir įgyti konkurencinį pranašumą. Todėl pagrindinis organizacijos tikslas yra gebėti konkuruoti rinkoje išvengiant nuostolių ir užtikrinti vartotojų pasitenkinimą (Vyšniauskienė, 2014).

Taigi, kaip matoma, kokybės suvokimas priklauso nuo to, kas ją vertina. Nepaisant to, jog žodynuose galima rasti įvairių kokybės apibrėžimų, jie nurodo tik labai platų ir abstraktų apibūdinimą. Konkretesnis kokybės supratimas priklauso nuo kiekvieno asmens ar organizacijos atskirai, nes yra daug skirtingų aspektų, kurie daro įtaką kokybės suvokimui (Shiramizu, Singh, 2007).

Kalbant apie organizacijas, neužtenka suprasti paprasčiausios kokybės sąvokos bei reikšmės, svarbu yra suvokti ir kokybės vadybos apibrėžimą, kuris yra kompleksiškesnis ir labiau orientuotas į organizacijų veiklą.

Kokybės vadyba apibrėžiama kaip išskirtinę kokybės svarbą nagrinėjanti vadybos mokslo teorija ir praktinių vadybos priemonių sistema. Remiantis šia koncepcija, ypatingas dėmesys yra skiriamas kokybei iš vartotojo perspektyvos visose produkto gyvavimo stadijose. Savo veikloje taikydama šią koncepciją, organizacija įtraukia visų lygių bei funkcijų darbuotojus į kokybės gerinimo procesus ir užtikrina nuolatinį tobulėjimą. Taip organizacija visiškai patenkina tiek darbuotojų, tiek ir išorinių vartotojų poreikius (Vyšniauskienė, 2014).

Sila, Ebrahimpour (2002) kokybės vadybą apibrėžia kaip metodą, kuris užtikrina organizacijos efektyvumą, lankstumą bei konkurencinį pranašumą. Kokybės vadyba yra esminis būdas planuoti, organizuoti ir suprasti, kad veikla priklauso nuo kiekvieno individo atskiruose valdymo lygmenyse. Flynn et al. (2007) kokybės vadybą įvardija kaip požiūrį į kokybiškų rezultatų

pasiekimą ir išlaikymą, daugiausia dėmesio skiriant nuolatiniam nenutrūkstamam tobulinimui ir defektų prevencijai visuose organizacijos lygiuose ir visose funkcijose, siekiant įgyvendinti ar net viršyti vartotojų lūkesčius. Remiantis Wilkinson et al. (1998), kokybės vadybos elementai gali būti suskirstyti į kietuosius ir minkštuosius. Kietieji elementai tai metodai, užtikrinantys teisingą procesų bei sistemų veikimą ir valdymą. Minkštieji elementai apima tokias kokybės vadybos sritis kaip vadovavimas (lyderystė), žmogiškųjų išteklių valdymas, santykiai su tiekėjais ir dėmesys klientams. Kokybės vadybos standartų serijoje ISO 9000 taikomi aštuoni principai, kurie yra kitų ISO 9000 serijų tarptautinių kokybės vadybos standartų pagrindas (Foster, 2007):

1. Orientavimasis į klientą. Tai yra vienas svarbiausių principų, nes be kliento organizacija paprasčiausiai neegzistuos. Dėl šios priežasties ypatingas dėmesys skiriamas klientui ir jo poreikiams. Produkto ar paslaugos kokybė privalo atitikti kliento lūkesčius arba juos viršyti. Pasak Osarenkhoe (2008), vis daugiau organizacijų pagrindinį dėmesį skiria ne pelnui, o klientų suvokiamai patirčiai bei maksimaliam poreikių patenkinimui. Tokios organizacijos kuria savitą ypatingą kultūrą, kurią ypač sudėtinga nukopijuoti konkurentams. Dėl šios priežasties, organizacijai tai suteikia konkurencinį pranašumą.

2. Lyderystė. Lyderis turi sukurti tokią darbinę aplinką, kurioje darbuotojai būtų visapusiškai įtraukti į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Svarbu užtikrinti, kad darbuotojai būtų motyvuoti ir siektų bendrų tikslų, nes tai užtikrina darnią organizacijos veiklą bei leidžia pasiekti geriausių rezultatų.

3. Darbuotojų įtraukimas. Visų lygių darbuotojai turi būti įtraukiami į organizacijos tikslų siekimą ir jos veiklą, nes tai leidžia organizacijai panaudoti jų turimus unikalius gebėjimus ir taip gauti maksimalią naudą. Pasak Ramanauskienės, Vanagienės (2009) teigiama nauda pasireiškia per didėjančių darbuotojų vertės ir reikšmingumo suvokimą, paskatas, kurios formuoja tvirtą lojalumą. Lojalūs bei motyvuoti darbuotojai prisiima visišką atsakomybę, prisideda prie nenutrūkstamo organizacijos tobulinimo proceso.

4. Procesinis požiūris. Rezultatas pasiekiamas greičiau ir efektyviau, jeigu organizacijos ištekliai ir veikla yra valdomi kaip tam tikras procesas. Tuomet sumažėja sąnaudos, pagerėja veiklos rezultatai, nesunkiai pastebimos tobulintinos vietos. Vis dėlto, galutinis rezultatas priklauso nuo pačių procesų kokybės. Labai svarbu yra tinkamai identifikuoti ir efektyviai valdyti procesus organizacijoje tam, kad būtų pasiektas geriausias rezultatas.

5. Sisteminis požiūris. Kai organizacijoje vykstantys procesai suvokiami bei valdomi kaip viena bendra sistema, tai padeda pagerinti organizacijos efektyvumą bei rezultatus siekiant



nustatytų tikslų. Integruojami bei suderinami vykstantys procesai, kurie daro tiesioginę įtaką siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų.

6. Nuolatinis gerinimas. Kaziliūnas (2007) teigia, jog nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turi būti vienas svarbiausių organizacijos tikslų, prie kurio įgyvendinimo privalo prisidėti visų lygių darbuotojai. Veiklos tobulinimo užtikrinimas leidžia organizacijai greitai reaguoti į besikeičiančios aplinkos sąlygas. Pasak Dikavičiaus, Stoškaus (2003) organizacijos, nuolatos stebėdamos rezultatus, gali išstobulinti procesus taip, jog kokybė nuolatos gerėtų.

7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Sprendimai turi būti pagrįsti informacijos bei duomenų analize, kuri įrodytų sprendimų veiksmingumą praeityje. Pasak Kaziliūno (2007), duomenys bei informacija yra pagrindinis dalykas, kuriuo remiantis galima suprasti pavienių procesų bei visos kokybės sistemos veikimą organizacijoje, iškilusių problemų sprendimo ir gerinimo galimybes. Taip pat organizacijoje reikalinga peržiūrėti turimą informaciją ir reikiamybei esant, pakeisti nuomonę bei priimti kitus, efektyvesnius sprendimus.

8. Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėjais. Organizacija yra tiesiogiai priklausoma nuo tiekėjų, dėl to efektyvūs tarpusavio ryšiai sukuria didesnę pridėtinę vertę. Bendradarbiavimas sustiprina galimybę lanksčiai bei operatyviai reaguoti į rinkos bei klientų poreikių pokyčius, taip pat optimizuoti išteklius bei išlaidas (Vyšniauskienė, 2014).

Šie aštuoni principai tarsi apjungia skirtingas organizacijos sritis, bet leidžia užtikrinti kokybę visose funkcijose bei lygmenyse. Visi šie principai kiekvienoje organizacijoje yra taikomi skirtingai, tačiau labai svarbu yra suvokti, kad organizacijos, siekdamos nuolatinio tobulėjimo privalo juos taikyti savo veikloje. Kaip matoma, lyderystė bei darbuotojų įsitraukimas užima svarbią dalį organizacijos kokybės užtikrinimo procese. Tai yra neatsiejama dalis, siekiant, kad organizacijoje būtų demonstruojama ir išlaikoma aukščiausia kokybė.

Vienas visuotinės kokybės vadybos pradininkų, Deming (1986) išskyrė keturiolika kokybės vadybos principų, kurie dar yra vadinami keturiolika vadovavimo punktų (2 lentelė). Šiuos principus galima taikyti įvairaus dydžio organizacijose, kurios gamina produkciją ar teikia paslaugas. Juos taikyti galima ir atskiruose organizacijos skyriuose. Teigiama, jog vadovaujantis šiais principais organizacijos veikia sėkmingai, o nesivadovaujant – žlunga (Dikavičius, Stoškus, 2003).

## 2 lentelė. Kokybės vadybos principai

(šaltinis: sudaryta autorės pagal Deming (1986), cituojama iš Dikavičius, Stoškus, 2003)

<i>Principas</i>	<i>Paaiškinimas</i>
Nuolatos tobulinti produktą ar paslaugą	Kai organizacijos tikslas yra kokybė, pelnas atsiranda natūraliai. Svarbu ne tik tobulinti organizacijos procesus, keisti gamybos kultūrą, bet skirti daugiau dėmesio darbuotojų mokymams ir švietimui.
Pakeisti tradicinę mąstyseną nauja filosofija	Tradicinę nusistovėjusią sistemą reikia pakeisti nauja - vadovybė turi nebijoti priimti naujų iššūkių, asmeninės atsakomybės bei imtis pokyčių lyderystės.
Nustoti būti priklausomiems nuo masinių patikrinimų	Kokybės reikia siekti nuo pradžių, o ne taisyti klaidas tada, kai jos jau įvykusios. Turi būti užtikrintas kokybės valdymas organizacijoje.
Nustoti vertinti verslą vien pagal kainą	Organizacijos turi siekti lojalumu bei pasitikėjimu grįsto ryšio su tiekėjais bei užmegzti ilgalaikius ryšius.
Nenutrūkstamai gerinti gamybos bei paslaugų sistemą	Procesai turi būti nuolat analizuojami bei gerinami, ieškomos ir šalinamos neatitiktys. Taip gerinama kokybė, produktyvumas ir mažinamos sąnaudos.
Diegti šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus	Darbuotojų mokymas turi užtikrinti, kad jie gautų pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti darbui, už kurį yra atsakingi.
Vadovams neužtenka įprasto vadovavimo, jie turi tapti lyderiais	Tradicinių vadovo kompetencijų bei veiksmų nebeužtenka. Vadovai turėtų padėti darbuotojams išnaudoti visą savo potencialą ir galimybes.
Atsikratyti baimės	Svarbu, kad darbuotojai nebijotų klausti bei praneštų apie iškilusias problemas, taip pat drąsiai reikėtų savo mintis.
Sulaužyti barjerus tarp funkcinų sričių personalo	Barjerai tarp funkcinų padalinių neigiamai veikia darbo našumą. Jis gali būti padidinamas tuomet, kai darbuotojai mokosi vieni iš kitų, stengiasi dėl bendro tikslo ir nekonkuruoja tarpusavyje.
Atsisakyti šūkių, pamokymų bei daugybės uždavinių darbuotojams	Nuolatinis gerinimas kaip bendra vizija turėtų pakeisti tariamai motyvuojančius ir įkvepiančius šūkius.
Panaikinti kokybinės kvotas	Raginama panaikinti kvotas, nes per didelis dėmesys skiriamas kiekybei, o ne kokybei.
Panaikinti kliūtis, kurios trukdo didžiuotis darbu	Teigiama, jog egzistuojančią vertinimų ar nuopelnų sistemą bei valdymą pagal tikslus reikia panaikinti.
Įdiegti veiksmingą mokymo bei lavinimo programą	Darbuotojams suteikiami išsamūs mokymai apie kokybės kontrolę, darbą komandoje ir visuotinės kokybės vadybos kultūros filosofiją.
Dirbti tokiu būdu, kad būtų įgyvendinami principai	Organizacija turi dirbti išvien, kad kokybės kultūra būtų įdiegta sėkmingai – tai liečia ne tik aukščiausius vadovus, bet ir visų lygių darbuotojus.

Verta paminėti, jog tiek šiuolaikiniai kokybės standartai, tiek E. Deming išskirti kokybės vadybos principai orientuojasi į nuolatinį sistemų, procesų ir produktų ar paslaugų tobulinimą. Svarbu nebijoti priimti naujų iššūkių ir savo darbe taikyti proaktyvų požiūrį, nes tai gali užkirsti kelią galimoms klaidoms. Kiekviena organizacija turi būti lanksti ir pasiruošusi permainingoms tam, kad

užtikrintų ir nuolat gerintų kokybę. Svarbu tinkamai analizuoti turimą informaciją ir ja remiantis priimti efektyvius sprendimus. Matoma, jog darbuotojams skiriamas ypatingas dėmesys, nes tai yra svarbiausias išteklius, kurio tinkamas nukreipimas bei panaudojimas gali užtikrinti organizacijos sėkmę. Vadovai turėtų investuoti į darbuotojų mokymus, skatinti jų savarankiškumą ir kurti abipusį, pasitikėjimu grindžiamą, ryšį. Vadovo lyderio vaidmuo yra labai svarbus komponentas, norint sutelkti darbuotojus siekti organizacijos tikslų, juos motyvuoti ir užtikrinti jų unikalių gebėjimų panaudojimą. Didžiausias dėmesys skiriamas ne vadovo asmeninėms savybėms, o jo tarpasmeniniams ryšiams su darbuotojais.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad kokybės suvokimas skiriasi priklausomai nuo to, kas tą kokybę vertina – vartotojui ji asocijuojasi su maksimalios naudos gavimu už išleistus pinigus ir poreikių patenkinimu, tuo tarpu organizacijoms kokybė reiškia pelno maksimizavimą patiriant mažiausias sąnaudas. Kokybės vadyba yra suvokiama kaip kokybiškų rezultatų pasiekimas, didžiausią dėmesį skiriant nuolatiniam tobulinimui bei klaidų prevencijai visuose organizacijos lygiuose. Kokybės vadybos principai apima daugelį organizacijoje vykstančių procesų – pradedant organizacijos patiriamomis sąnaudomis ir baigiant žmogiškaisiais santykiais. Tikima, jog šie principai yra tarsi sėkmingos veiklos pamatas organizacijoms siekiančioms teikti aukščiausios kokybės produkciją ar paslaugas bei turėti lojalius ir laimingus darbuotojus.

### **1.5. Teorinis lyderystės ir kokybės ryšys**

Šiuolaikinės organizacijos, orientuotos į klientų pasitenkinimo didinimą, vis geriau suvokia kokybės vadybos sistemos svarbą. Tokios sistemos įdiegimas ne tik užtikrina sėkmingą įmonių veiklą, bet ir veikia daugelį veiksmų, kurie daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Vienas iš tokių veiksmų yra lyderystė.

Buvimas darbuotojų vedliu bei autoritetu yra naujas vadovavimo standartas moderniose organizacijose. Sėkmingų įmonių vadovai suvokia darbuotojų įtraukimo svarbą per draugiškus santykius ir pasitikėjimo kūrimą, o ne per įsakymus ar diktatūrą. Toks požiūris atneša organizacijoms gerų rezultatų ne tik žmogiškųjų išteklių valdyme, bet ir produktų ar paslaugų kokybės arba net finansų valdymo srityje. Misztal (2013) teigia, kad kokybės valdymo sėkmė 10 proc. priklauso nuo turimų techninių įrenginių, 40 proc. nuo naudojamų technologijų ir net 50 proc. nuo žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo būdų. Tai tik dar kartą įrodo, jog organizacijos turėtų skirti ypatingą dėmesį savo darbuotojams.

Sėkminga organizacija pirmenybę teikia proaktyviam požiūriui į lyderystę ir yra orientuota į

visų lygių darbuotojų nuolatinį mokymąsi. Svarbiausias proaktyvaus požiūrio į lyderystę bruožas - tai suvokimas, kad kiekvienas organizacijoje dirbantis darbuotojas yra labai svarbus ir unikalus. Taigi, svarbu yra pamatyti darbuotojų galimybes ir potencialą bei tinkamai panaudoti jų sukauptas žinias. ISO 9004 standarto požiūris į žmogiškuosius išteklius išskiria, jog darbuotojai yra bene svarbiausias kiekvienos organizacijos išteklius. Visapusiškas darbuotojų įtraukimas į organizacijos procesus bei sprendimų priėmimą didina jų gebėjimą kurti vertę suinteresuotosioms šalims (Misztal, 2013).

Galios suteikimas darbuotojams, jų nuolatinis mokymas ir ugdymas bei pagrindinių vertybių – atsakomybės bei pasitikėjimo puoselėjimas yra labai reikalingas siekiant geros kokybės. Shiramizu, Singh (2007) teigia, kad norint pasiekti bei išlaikyti gerą kokybę organizacijoje, visų pirma turi būti remiamasi į tvirtą bei efektyvą vadovavimą. Pasak jų, trys pagrindiniai veiksniai siekiant tvarios kokybės organizacijoje yra šie: 1) darbuotojų motyvavimas juos įgalinant; 2) finansinių išteklių bei laiko investavimas į darbuotojų mokymą; 3) ugdymas ir stiprinimas pagrindinių darbuotojų vertybių, siekiant išlaikyti norimą kokybę. Trokštama kokybė organizacijoje gali būti pasiekta tik tuomet kai vadovybė ir darbuotojai tiki sėkmingu vadovavimu organizacijai.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, vadovas lyderis turi darbuotojus nukreipti ir paskatinti veikti taip, kad organizacijos veiklos kokybė būtų kaip įmanoma geresnė. Kuomet organizacijai vadovauja paprastas vadovas, jis tiesiog paskirsto užduotis, o darbuotojas jas atlieka. Tačiau tokiu atveju užduotys dažniausiai būna atliktos be jokio užsidegimo ir papildomo indėlio, kuris ir gali suteikti pridėtinę vertę organizacijai bei pagerinti jos veiklos kokybę. Pasak Ruževičiaus (2010) lyderis turi skleisti teigiamas emocijas ir pozityvią energiją bei sukurti draugišką darbo aplinką, kuri užtikrintų aukštą gyvenimo darbe kokybę. Lyderis taip pat yra atsakingas už sąžiningos pavaldinių motyvavimo bei lojalumo ugdymo sistemos sukūrimą. Vis dėlto, tik esant motyvuotiems darbuotojams gali būti užtikrinama gera organizacijos veiklos kokybė, nes tik laimingas darbuotojas gali tinkamai patenkinti išorinio kliento poreikius.

Deming (1986) buvo vienas pirmųjų autorių, susiejusių lyderystės sąvoką su organizacijos kokybės valdymu. Visuotinės kokybės valdymo filosofija vadinamuose keturiolika kokybės vadybos principų jis pabrėžė, jog lyderystė yra ypač svarbus komponentas, siekiant pagerinti organizacijos veiklos kokybę ir produktyvumą. Svarbiausia lyderio užduotis yra garantuoti produktyvų žmogiškųjų ir techninių išteklių darbą bei padidinti darbo našumą. Taip pat svarbu ne tik nustatyti ir pašalinti klaidas, tačiau ir užkirsti kelią jų atsiradimui ateityje. Lyderis pats vienas negali pasiekti organizacijos tikslų, todėl svarbu įtikinti bei įkvėpti savo darbuotojus. Tai pat reikalinga deramai

paaiškinti, kaip pavaldiniai prisideda prie organizacijos sėkmės. Taigi, lyderis yra labai svarbus asmuo, siekiant užtikrinti gerą organizacijos veiklos kokybę.

Pasak Misztal (2003), ištikus nesėkmei dažniausiai yra imamasi veiksnių tam, kad ištaisyti tai, kas buvo blogai atlikta. Tačiau dažniausiai tai nesuteikia norimų rezultatų, nes dėmesys skiriamas priežasčių įvardijimui, o ne vadovų asmenybės iškelimui. Komandose, turinčiose lyderį ar net kelis, darbuotojo klaida neegzistuoja – lyderis turėtų prisiimti atsakomybę už tai, kas organizacijoje atlikta netinkamai.

Atsižvelgiant į tai, kokią didelę reikšmę lyderystė turi sėkmingai organizacijos veiklai bei kokybės užtikrinimui, tikslinga yra daug dėmesio skirti lyderystei, kaip vis labiau populiarėjančiam reiškiniui, bei jos skatinimui ir vystymui organizacijose, o ne priimti šią koncepciją tik kaip rekomendaciją. Lyderystės puoselėjimas organizacijose turėtų būti vienas iš kokybės valdymo sistemų įgyvendinimo ir tolesnio palaikymo reikalavimų.

Fotopoulos, Psomas (2009) atliktas tyrimas parodė, jog pagrindiniai kokybės užtikrinimo veiksniai yra aukščiausio lygio vadovavimas, darbuotojų įsitraukimas, dėmesys klientams ir kokybės priemonių bei metodų tikslingas panaudojimas. Tokie rezultatai patvirtina, kad sunkiųjų elementų įtaka organizacijos veiklai yra ne tokia reikšminga, nei minkštųjų elementų poveikis. Dubey, Gunasekaran (2015), naudodamiesi regresinės analizės rezultatais, nustatė keturis minkštuosius elementus, svarbius kokybės valdymo įgyvendinimo sėkmei: žmogiškieji išteklių, organizacijos kultūra, lyderystė bei santykių valdymas. Iš atliktų tyrimų rezultatų matoma, jog organizacijos veiklos kokybei labai didelę įtaką daro tinkamas vadovavimas darbuotojams.

Laohavichien et al. (2009) atliko tyrimą, kuriame analizavo transakcinės ir transformacinės lyderystės įtaką įmonės kokybės gerinimui. Rezultatai parodė, kad transformacinis lyderystės stilius turėjo įtakos pagrindiniams kokybės valdymo aspektams, o transakcinės lyderystės stilius jiems neturėjo didelės įtakos. Alharbi, Yusoff (2012) taip pat atliko tyrimą analizuodami transakcinę ir transformacinę lyderystę bei jų ryšius su kokybės vadyba respublikinėse Saudo Arabijos ligoninėse. Rezultatai parodė, jog transformacinė lyderystė darė didžiausią įtaką kokybės vadybai, taip pat kaip ir ligoninių veiklos rezultatams.

Apibendrinant galima teigti, jog lyderystė daro įtaką organizacijų kokybei – tai parodo ne tik literatūros teorijos analizė, tačiau ir ankstesni atlikti tyrimai. Motyvuojant, įgalinant ir ugdant pavaldinius (transformacinė lyderystė) jie jaučiasi reikalingi organizacijai, todėl labiau stengiasi ir savo pastangomis prisideda prie organizacijų veiklos kokybės gerinimo. Iš jau atliktų tyrimų galima daryti prielaidą, jog transformacinė lyderystė daro didesnę įtaką įmonių veiklos kokybei nei

transakcinė.

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir apibendrinant pirmąjį darbo skyrių svarbu paminėti, jog lyderystė apibrėžiama kaip procesas, kuris vyksta grupėje ir apima įtakos darymą, siekiant bendro tikslo. Daromas poveikis yra abipusis, o tikslas turi būti aktualūs tiek lyderiui, tiek ir jo sekėjams. Egzistuoja labai daug mokslinėje literatūroje išskirtų savybių, kuriomis turi pasižymėti geras lyderis – pradedant nuo unikalios ryšio užmezgimo ir baigiant autoriteto tapimu sekėjams. Iš esmės galima teigti, kad šiomis savybėmis pasižymi transformaciniai lyderiai, kurie daugiausia dėmesio skiria savo pasekėjų vidinei transformacijai. Ši koncepcija pasižymi tuo, jog lyderis ir pasekėjai padeda vienas kitam pasiekti aukštesnį moralės bei motyvacijos lygį. Toks lyderis kuria stiprius emocinius ryšius su savo darbuotojais, skatina jų kūrybišką mąstymą bei įtraukia juos į deklaruojamų vizijų bei tikslų įgyvendinimą. Tuo tarpu transakcinė lyderystė aiškinama abipusiais mainais – keitimusi vertybėmis. Darbuotojas aiškiai žino savo vietą komandoje ir ko iš jo tikimasi bei kaip bus patenkinti jo poreikiai atlikus užduotis.

Kalbant apie kokybę, svarbu paminėti, jog jos reikšmė darosi vis svarbesnė. Klientai siekia gauti kokybiškas prekes ir paslaugas, o organizacijos stengiasi užtikrinti išlaidų minimizavimą bei užsitikrinti konkurencinį pranašumą. Tam jos turi užtikrinti kokybę visuose vykstančiuose procesuose bei visuose organizacijos lygiuose. Kokybės valdymą organizacijose galima apibrėžti kokybės vadybos principais. Šie principai apima nuolatinį tobulėjimą, tradicinio mąstymo pokyčius, proaktyvų požiūrį bei didesnę dėmesį skiria kokybei nei kiekybei. Pabrėžiama ir darbuotojų įsitraukimo svarba, vadovų ir darbuotojų tarpusavio ryšys, tarpfunkcinių sričių bendradarbiavimas. Šiame darbe daroma prielaida, jog vadovavimasis kokybės principais užtikrina gerą organizacijos veiklos kokybės valdymą. Jeigu lyderis savo darbe taiko kokybės vadybos principus, tai teigiamai prisideda prie organizacijos veiklos kokybės valdymo.

## 2. TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA ĮMONIŲ FINANSŲ PADALINIO VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai bei tyrimo modelis

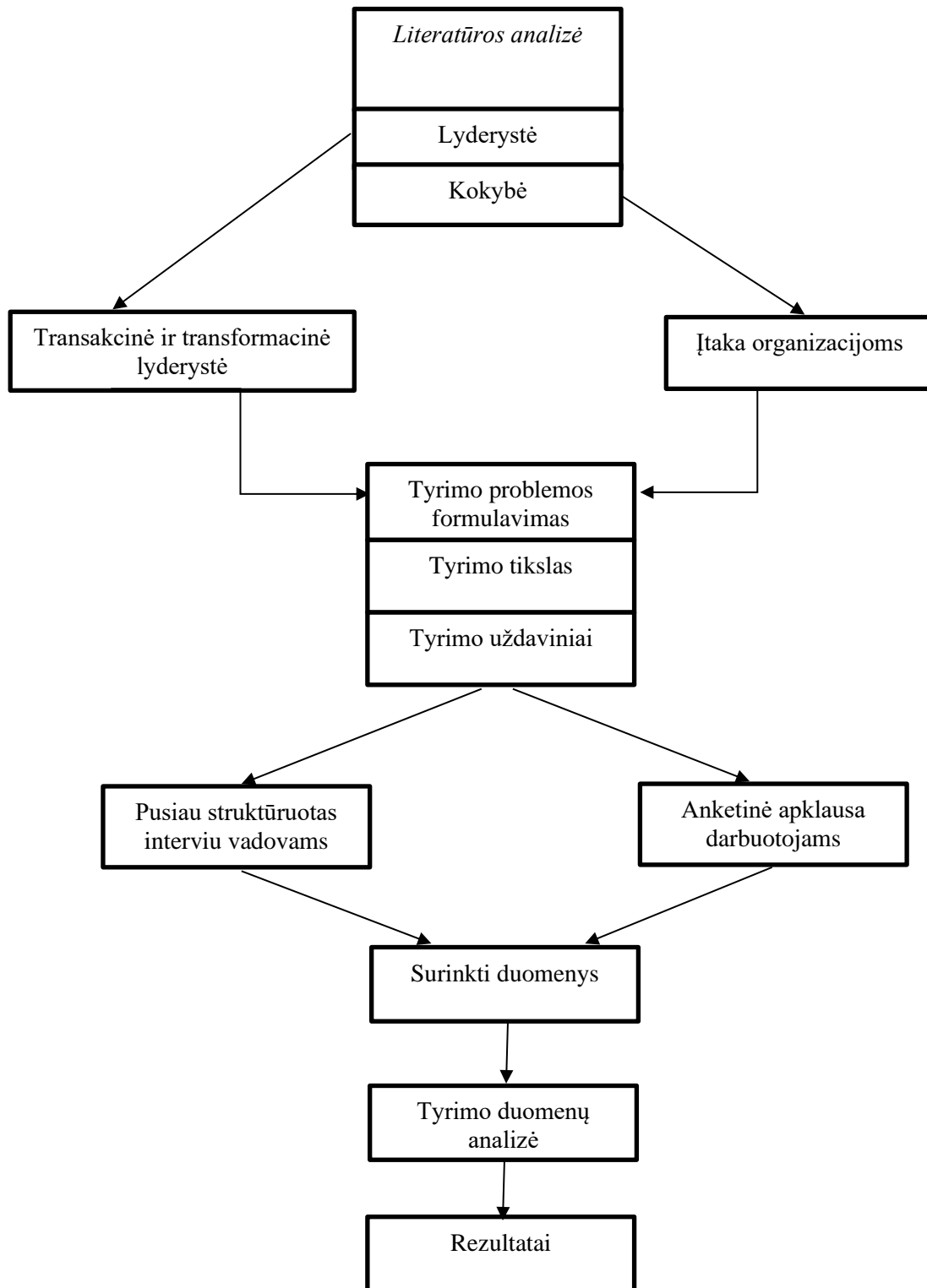
**Problemos formulavimas.** Užsienio literatūroje galima rasti įvairių tyrimų, kuomet analizuojami skirtingi lyderystės stiliai ir jų įtaka organizacijos veiklos kokybei. Mokslinės literatūros analizės dalyje pristatyti užsienio autorių moksliniai tyrimai (Berson, Linton (2005); Laohavichien (2009); Parzinger (2009); Alharbi, Yusoff (2012); Barbosa et al. (2017)), kurie nagrinėjo transakcinės ir transformacinės lyderystės įtaką organizacijų veiklos kokybės gerinimui. Atlikti tyrimai leido priėti prie išvados, jog transformacinis lyderystės stilius daro didesnę teigiamą įtaką organizacijų kokybės gerinimui nei transakcinis. Lietuviškos literatūros lyderystės bei kokybės valdymo temomis taip pat nemažai. Tačiau trūksta tyrimų, kurie padėtų suvokti, koks vis dėlto yra ryšys tarp lyderio darbe taikomo stiliaus ir organizacijos veiklos kokybės valdymo. Lietuvoje gausu literatūrinės apžvalgos apie transakcinės bei transformacinės lyderystės stilius, apskritai lyderystės svarbą organizacijoje. Tačiau trūksta mokslinių tyrimų šia tema. Daugiausia dėmesio skiriama lyderio bruožams, analizuojama, koks turėtų būti geras lyderis. Tačiau neaišku, kokią įtaką skirtingi taikomi stiliai daro organizacijų veiklos kokybės valdymui. Dėl šios priežasties bus atliktas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti, kokią įtaką organizacijos veiklos kokybės valdymui turi transakcinis bei transformacinis lyderystės stiliai.

**Tyrimo tikslas:** Nustatyti, kokią įtaką transakcinės bei transformacinės lyderystės stiliai daro organizacijos veiklos kokybės valdymui.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atliekant pusiau struktūruotą interviu, išsiaiškinti, kokį lyderystės stilių savo darbe taiko žemesnio ir vidurinio lygio vadovai bei kokiais kokybės vadybos principais vadovaujasi.
2. Atliekant anketinę apklausą, išsiaiškinti koks ryšys egzistuoja tarp transformacinio ir transakcinio lyderystės stilių ir organizacijos veiklos kokybės valdymo.
3. Atlikti matematinę - statistinę duomenų analizę.
4. Interviu metu gautus vadovų atsakymus palyginti su darbuotojų apklausos rezultatais.
5. Išanalizavus gautus rezultatus, padaryti išvadas ir pateikti pasiūlymus.

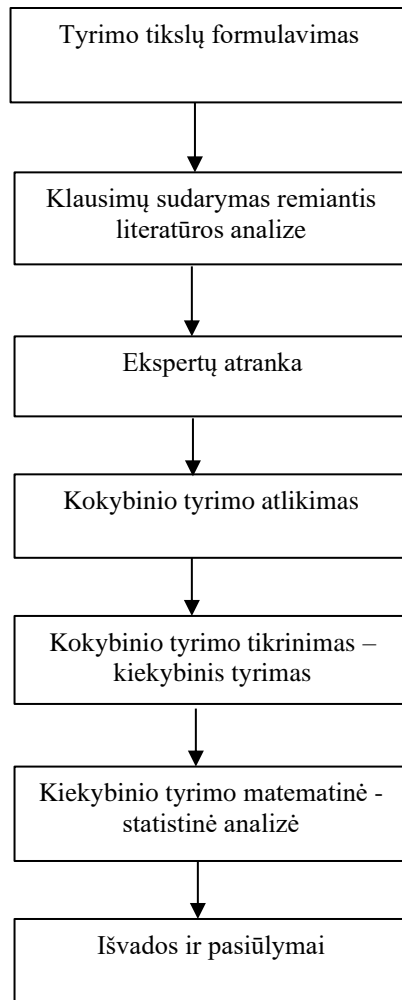
**Tyrimo modelis:**



1 pav. **Tyrimo modelis**  
(šaltinis: sudaryta autorės)



### Tyrimo seka:



2 pav. **Tyrimo seka**  
(šaltinis: sudaryta autorės)

### Tyrimo hipotezės:

- Kuo labiau vadovas linkęs į transformacinę lyderystę, tuo geriau užtikrinamas organizacijos veiklos kokybės valdymas.
- Kuo labiau vadovas linkęs į transakcinę lyderystę, tuo prasčiau užtikrinamas organizacijos veiklos kokybės valdymas.

## 2.2 Tyrimo kintamieji ir metodai

**Tyrimo kintamieji.** Tyrimo priklausomas kintamasis yra kokybės valdymas, o nepriklausomi

kintamieji - lyderystės stiliai. Atliekant tyrimą buvo pasirinkti du lyderystės stiliai: transakcinė bei transformacinė lyderystė. Jie buvo pasirinkti dėl to, jog yra vienas kitam visiškai priešingi. Suprantama, jog lyderystės stilių yra labai daug, ir respondentai galbūt propaguoja šiame darbe neįvardintą lyderystės stilių. Tačiau daroma prielaida, kad visi respondentai savo darbe remiasi tam tikrais transakcinės, arba transformacinės lyderystės bruožais.

Transakcinės ir transformacinės lyderystės bruožai klausimynui buvo pasirinkti atlikus literatūros analizę. Kaip pagrindas analizuoti kokybės užtikrinimą bei gerinimą organizacijoje, buvo pasirinkti keturiolika W. E. Deming kokybės vadybos principų. Jie dar yra vadinami keturiolika vadovavimo punktu, kuriuos galima taikyti įvairiose organizacijose, gaminančiose produkciją arba teikiančiose paslaugas. Principai taikytini įvairaus dydžio organizacijoms, arba atskiriems jų skyriams (Dikavičius, Stoškus, 2003).

Kadangi tyrimo tikslas yra nustatyti, kokią įtaką transakcinė bei transformacinė lyderystė daro organizacijų veiklos kokybės valdymui, tyrimas buvo atliekamas apžvelgiant abi puses – koki lyderystės stilių propaguoja ir savo darbe taiko vadovai ir kaip jie prisideda prie kokybės valdymo. Dėl šios priežasties klausimai buvo išskirstyti į dvi grupes: vienas klausimų blokas skirtas identifikuoti vadovų darbe taikomą lyderystės stilių, kitas – veiklos kokybės valdymui analizuoti.

Remiantis gautais atsakymais buvo atlikta analizė, kuri leido nustatyti, kaip pasirinktas lyderystės stilius daro įtaką organizacijos kokybės valdymui – kuris lyderystės stilius labiau koreliuoja su kokybės vadybos principais.

#### **Naudoti tyrimų metodai:**

- Mokslinės literatūros ir kitų šaltinių analizė – išanalizuota lyderystės koncepcija, transakcinės bei transformacinės lyderystės stiliams būdingi bruožai bei kokybės koncepcija ir jos vadybos principų taikymas organizacijose. Taip pat, analizuoti jau atlikti panašūs tyrimai bei jų rezultatai. Šis atliktas žingsnis leido darbo autorei įvertinti problemos aktualumą bei kitų autorinių tyrimų metu atskleistą lyderystės bei jos stilių įtaką organizacijos veiklos kokybei.

- Pusiau struktūruotas interviu – apklausus žemesnio ir vidurinio lygio vadovus gauta informacija, koki lyderystės stilių propaguoja vadovai savo darbe ir kaip jie vadovaujasi kokybės vadybos principais.

- Anketinė apklausa – apklausiami darbuotojai ir sužinoma, koki jų nuomone, lyderystės stilių taiko jų tiesioginiai vadovai ir kaip prisideda prie organizacijos kokybės valdymo.

- Statistinė surinktų duomenų analizė – analizuojant gautus duomenis, padaromos išvados, koks yra ryšys tarp transakcinio bei transformacinio lyderystės stilių ir organizacijos veiklos

kokybės vadybos principų.

**Empirinės informacijos rinkimo metodai. Pusiau struktūruotas interviu.** Taikomą lyderystės stilių bei įtaką kokybės valdymui organizacijoje geriausiai gali įvertinti asmenys, kurie yra tiesiogiai su tuo susiję. Šio atveju tai yra organizacijų žemesnio ir vidurinio lygio vadovai. Jie aiškiausiai gali apibrėžti, kokius lyderystės bruožus jie taiko savo kasdieniame darbe. Tai labiausiai išryškėja kalbant apie jų tiesioginius pavaldinius – koku būdu skiriamos užduotys, kaip pavaldiniai motyvuojami, ko iš jų tikimasi ir kokios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės taikomos. Taip pat, jie geriausiai gali apibrėžti, kaip jie asmeniškai prisideda prie kokybės valdymo – kokiais principais bei kokia filosofija jie vadovaujasi savo darbe.

Būtent dėl šios priežasties nuspręsta pirmu tyrimo etapu pasirinkti pusiau struktūruotą interviu su ekspertais, kurie jau kurį laiką užima vadovaujančią poziciją organizacijoje. Jau po pirmo tyrimo etapo buvo galima matyti tendenciją, kaip tam tikrą lyderystės stilių propaguojantys vadovai prisideda prie organizacijos kokybės valdymo. Taip pat, kuris iš šių dviejų analizuojamų stilių (transakcinis ir transformacinis) turi daugiau įtakos pagrindiniams kokybės valdymo aspektams. Klausimai interviu (1 priedas) sudaryti remiantis mokslinėje literatūroje nagrinėta informacija apie transformacinio ir transakcinio lyderio bruožus bei kokybės vadybos principus.

Interviu su telekomunikacijų organizacijų finansinio padalinio žemesnio ir vidurinio lygio vadovais, dėl šalyje siaučiančios pandemijos, vyko nuotoliniu būdu, o pokalbiai įrašinėjami tam, kad tyrimo autorė neinterpretuotų atsakymų savaip, o pateiktų juos visiškai taip pat, kaip atsakė respondentas. Klausimai buvo nusiųsti dieną prieš suplanuotą interviu tam, kad respondentas turėtų laiko pasiruošti ir apgalvoti atsakymus į pateiktus klausimus. Šie klausimai suskirstyti į dvi grupes, kurios padėjo nustatyti vadovo lyderystės stilių ir išskirti kokybės vadybos principus, kuriais vadovai remiasi savo kasdieninėje veikloje. Interviu pradžioje buvo pateiktas klausimas išsiaiškinti, kokią poziciją užima respondentas ir kiek patirties turi vadovaujančioje pozicijoje. Taip pat pagal išnagrinėtą mokslinę literatūrą buvo pasiruošti atskiri teiginiai, kurie padėjo nukreipti respondentą tinkama linkme.

**Empirinės informacijos rinkimo metodai. Anketinė apklausa.** Kitas tyrimo etapas – anketinė apklausa. Sudarytas klausimynas (2 priedas) išsiųstas telekomunikacijų organizacijų finansų padalinio darbuotojams. Jie įvertindami savo vadovų darbo metodus turėjo įvertinti atskirus klausimus, kad būtų galima suprasti, kokį stilių propaguoja jų tiesioginiai vadovai. Kitas blokas klausimų, kaip ir pusiau struktūruotame interviu, buvo skirtas įsigilinti į taikomus kokybės vadybos principus, bei taip, kaip konkretus vadovas prisideda prie kokybės valdymo organizacijoje. Anketinei

apklausai atlikti tyrimo kintamieji suskirstyti į dvi grupes ir vertinami naudojant Likerto skalę, o reikšmės varijuoja nuo 1 iki 5 – nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku. Anketinė apklausa yra anoniminė, kadangi darbuotojai atsakinėjo klausimus apie savo vadovą. Anonimiškumas užtikrina tikslesnius atsakymus į pateiktus klausimus ir sumažina darbuotojų baimę, atsakyti tiesą į pateiktus klausimus. Anketinė apklausa buvo patalpinta internetinėje svetainėje, nes būtent šis būdas nereikalauja daug laiko bei finansinių sąnaudų, o ir galimybės pateikti tokias anketas popieriniame formate šiomis dienomis yra labai ribotos. Anketos nuoroda buvo išsiųsta telekomunikacijų organizacijų finansų padalinio darbuotojams, kurie turi tiesioginį vadovą (matoma, jog anketa nėra tinkama tiems, kurie neturi darbo arba dirba individualiai). Viena pagrindinių užduočių rengiant anketinės apklausos klausimus – tinkamai suformuluoti teiginius, tai reikalinga tam, kad neliktų vietos respondentų savai interpretacijai, nes tai gali iškreipti apklausos rezultatus.

Prieš išsiunčiant galutinę anketinę apklausą darbuotojams buvo reikalinga pasitikrinti, ar anketos klausimai yra aiškiai sudaryti, visos formuluotės yra paprastai suprantamos žmonėms. Dėl šios priežasties sudarytas klausimynas buvo išsiųstas penkiolikai darbuotojų ir išanalizuotas gautas grįžtamasis ryšys. Kai kurie klausimai buvo patikslinti ir reformuluoti.

**Tiriamieji.** Tyrimo vienetai – telekomunikacijų bendrovių finansų padalinio vadovai ir darbuotojai. Išanalizavus ankstesnius atliktus panašius tyrimus buvo padaryta išvada, kad transformaciniai lyderiai labiau prisideda prie organizacijos veiklos kokybės gerinimo. Finansų padalinys buvo pasirinktas būtent todėl, kad šioje srityje ypač reikalinga tiksliai ir be klaidų atlikti užduotis. Todėl lieka mažiau vietos darbuotojų kūrybiškumui ir laisvei, nei, pavyzdžiui, rinkodaros ar žmogiškųjų išteklių skyriuose. Dėl šios priežasties įdomu atlikti analizę, kokie vadovai dirba šiame padalinyje ir kaip jie užtikrina bei palaiko gerą kokybę savo komandose.

**Imties dydis.** Statistikos departamento duomenimis telekomunikacijų bendrovėse dirba 5000 darbuotojų (Statistinių rodiklių duomenų bazė, 2018). Kadangi nėra tikslų duomenų, kiek iš jų dirba finansų skyriuje, telekomunikacijų bendrovė Telia buvo paimta kaip pavyzdys skaičiavimui. Apytiksliai 16% visų įmonės darbuotojų dirba finansų padalinyje. Taigi, norint gauti reprezentatyvius tyrimo rezultatus, esant 95% pasitikėjimo lygiui, 5% paklaidai ir 800 vienetų populiacijos dydžiui, pasirenkamas 260 vienetų imties dydis.

Imties dydis buvo apskaičiuotas naudojantis šia formule:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (100 - p)}{e^2} \quad (1)$$

kur:  $n$ - reikiamas imties dydis,  $z$ - standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumas 95%,  $z=1,96$ ),  $e$ - atrankos paklaida ( $e= 5\%$ ),  $o$   $p$ - visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas ( $p= 50\%$ ).

Imties dydis koreguotas pagal populiacijos dydį:

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{pop}} \quad (2)$$

kur:  $n_1$  - imties dydis, koreguotas pagal populiacijos dydį,  $pop$ - visos populiacijos dydis.

**Statistinių metodų taikymas.** Duomenų apdorojimui pasirinkta SPSS programa. Klausimyno patikimumui vertinti naudojama klausimyno patikimumo (angl. *reliability*) analizė ir taikomas Cronbacho alfa koeficientas.

Faktorinės analizės pagalba buvo tikrinamas sudaryto konstrukto validumas, kadangi jis sudarytas darbo autorės.

Kiekybinių kintamųjų ryšio stiprumui nustatyti buvo naudojamas Pearsono koreliacijos koeficientas.

### 3. TRANSAKCINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA ĮMONIŲ FINANSŲ PADALINIO VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

#### 3.1. Interviu su ekspertais duomenų analizė

Pusiaus struktūruoto interviu pagrindinis tikslas nustatyti, kokį lyderystės stilių propaguoja žemesnio ir vidurinio lygio vadovai bei kokiais kokybės vadybos principais jie vadovaujasi. Ekspertais buvo pasirinkti vadovai, kurie turi ne mažiau nei trijų metų vadovavimo patirtį telekomunikacijų įmonių finansų departamente (3 lentelė). Pusiaus struktūruotas interviu su vadovais buvo atliktas 2021 m. sausio mėnesį.

#### 3 lentelė. Respondentų informacija

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

<b>Respondentas</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Darbo patirtis vadovo pozicijoje</b>
Respondentas Nr. 1	Finansų analitikų komandos vadovė	5 m. 2 mėn.
Respondentas Nr. 2	Finansinių operacijų skyriaus vadovas	11 m. 8 mėn.
Respondentas Nr. 3	Bendrosios apskaitos skyriaus vadovė	4 m. 2 mėn.
Respondentas Nr. 4	Ilgalaikio turto apskaitos komandos vadovė	3 m. 6 mėn.
Respondentas Nr. 5	Gautinų sumų apskaitos komandos vadovė	5 m. 7 mėn.

Kaip matoma iš lentelės, respondentais pasirinkti skirtingų lygių (skyriaus ir komandos) vadovai, kurie turi sukaupę nemažai vadovavimo patirties. Daroma prielaida, jog jie visi turi užtikrinti kokybę skirtinguose lygmenyse, tarkime, vienas vadovas turi užtikrinti komandos veiklos kokybę, o kitas – viso skyriaus veiklos kokybę. Savaime suprantama, jog jie tai daro skirtingais, jiems priimtinausiais būdais, kurie ir buvo išanalizuoti atliekant pusiau struktūruotą interviu.

Duomenų susistemimui ir lengvesnei analizei visų respondentų gauti atsakymai į klausimus, padedančius identifikuoti taikomą lyderystės stilių, suskirstyti į du blokus. Vienas blokas reprezentuoja transakciniam, o kitas transformaciniam lyderystės stiliui labiau tinkančias vadovų mintis. Pateiktos atrinktos citatos iš pilno interviu (3 priedas). Pirmasis interviu klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, kaip vadovai apibūdina ryšį su tiesioginiais savo padaliniais (4 lentelė).

#### 4 lentelė. Vadovo ryšys su pavaldiniais

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

	Transakcinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius
Respondentas Nr.1		„svarbu pasitikėjimas vieni kitais, atvirumas“; „skatinu ir draugišką bendravimą“.
Respondentas Nr.2	„palaikau profesinius ryšius“; „komandos vadovo ir darbuotojo“.	„asmenybės testais remčiausi, norėdamas sužinoti, koks bendravimo būdas yra priimtinas kiekvienam“.
Respondentas Nr.3	„toks kaip vadovo ir darbuotojo“; „vadovas turi būti geras pavyzdys savo darbuotojams labiau nei draugas“; „stengiamės atsisakyti asmeniškumų“.	
Respondentas Nr.4		„ganėtinai atviras ir draugiškas“; „neprimetu sprendimų ar neliepiu daryti kažko, su kuo komanda nesutinka“.
Respondentas Nr.5		„grįstas pasitikėjimu, abipuse pagarba“; „vadovas yra tam, kad užtikrintų, jog yra tinkama terpė tiek jų žinių pritaikymui, tiek potencialo realizavimui“.

Iš pateiktų respondentų citatų galima matyti, jog vadovai pakankamai skirtingai vertina savo ryšį su darbuotojais. 2 ir 3 respondentai mano, jog ryšys turėtų būti profesinis, kaip vadovo ir darbuotojo, ir neturėtų būti leidžiamasi į asmeniškumus – toks požiūris labiau būdingas transakciniams lyderiams. Vis dėlto 1, 4 ir 5 respondentai teigia, komandoje yra reikalinga užmegzti glaudesnius ryšius, taip pat labai svarbu atviras, draugiškas ir nuoširdus tarpusavio bendravimas. Abipusis pasitikėjimas taip pat minimas kaip svarbi sąlyga bendraujant su komanda. Taip pat matoma, jog 2 respondentas įvardija asmenybės testus kaip priemonę, kuria remiantis galima keisti savo bendravimo būdą su pavaldiniais. Tai padeda išsiaiškinti, koks bendravimo stilius yra priimtinas kiekvienam komandos nariui.

#### 5 lentelė. Darbuotojų savarankiškumas ir priežiūra

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

	Transakcinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius
Respondentas Nr.1		„vadovas neturėtų sprauti savo komandos į rėmus ir leisti įgyvendinti idėjas“; „komanda teigiamai priima savarankiškumo skatinimą“; „leidžiu jiems pasirinkti, ar instrukcijos turėtų būti pagrindinė pagalbinių priemonė“.
Respondentas Nr.2	„kai kurie nori būti labiau įtraukti, o kai kas renkasi vadovautis nurodymais“.	„lankstumas darbe ir erdvė inovatyvioms idėjoms yra labai svarbu“.
Respondentas Nr.3	„sritis kurioje dirbame, nesuteikia galimybių man suteikti darbuotojams daug laisvės“; „darbuotojams yra reikalingi nurodymai bei patikrinimai“.	

Respondentas Nr.4	„esu linkusi stipriau kontroliuoti, nes tai tiesiogiai susiję su bendrais komandos rezultatais“.	„bandau skatinti pačius priimti sprendimus bei nuspręsti tolesnius veiksmus“.
Respondentas Nr.5		„esu už pilną patikėtos srities atidavimą darbuotojams“; „darbuotojai patys priima sprendimus, bet vadovas visuomet atviras klausimams ir diskusijomis“.

Paklausti apie tai, ar skatina savo pavaldinių savarankiškumą ar vis dėlto mano, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių nurodymų (5 lentelė), didžioji dalis respondentų interviu metu paminėjo, jog dažniausiai tai priklauso ne nuo vadovo, o paties darbuotojo bei nuo situacijos. Pasak 2 respondento, vieniems darbuotojams reikia daugiau priežiūros, kiti gali puikiai be jokios pagalbos atlikti tai, kas jiems paskirta. 1 respondentas mano, jog vadovas turi leisti darbuotojams laisvai įgyvendinti savo idėjas. Panašios nuomonės ir 5 respondentas, kuris teigia, jog darbuotojai turi būti visiškai atsakingi už savo darbą, o vadovas yra tarsi padėjėjas, kuris gali pakonsultuoti ir nurodyti tinkamą kryptį savo darbuotojams. 3 ir 4 respondentai yra linkę stipriau kontroliuoti savo pavaldinius, nes kontrolė užtikrina gerą siekiamą rezultatą.

Taip pat buvo paklausta ir apie darbuotojų motyvaciją skatinančius veiksmus (6 lentelė).

### 6 lentelė. Darbuotojų motyvacija

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

	Transakcinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius
Respondentas Nr.1		„atlyginimas yra trumpalaikė motyvacinė priemonė“; „suteikti galimybę mokytis ir laisvai reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti“; „darbuotojo įtraukimas“.
Respondentas Nr.2		„įsitraukimas ir jausmas, kad esi svarbi dalis“; „svarbu atrasti geriausias savybes, remiantis darbuotojų interesais“.
Respondentas Nr.3	„alga, algos pakėlimas arba priedai“; „labiausiai stengiasi tada, kai žino, kad bus apdovanoti materialinėmis naudomis“.	
Respondentas Nr.4	„atlyginimas“; „karjeros galimybės“	„pripažinimas“; „įdomus ir vis besikeičiantis darbo pobūdis“
Respondentas Nr.5		„laisvė patiems priimti sprendimus“; „ryšys su komandos nariais ir vadovu“; „įvertinimas; „grįžtamasis ryšys“; „galimybės augti“.

Kaip matoma iš lentelėje pateiktų respondentų atsakymų, ties šiuo klausimu nuomonės pakankamai išsiskyrė. 1, 2 ir 5 respondentai, išskiria, jog atlyginimas tikrai nėra pagrindinė motyvacijos priemonė - žymiai svarbiau yra komandinis ryšys, darbuotojo įsitraukimas bei jausmas,



jog esi vertinamas. Galimybė mokytis, tobulėti ir laisvė reikšti savo idėjas yra svarbiau nei atlyginimo kėlimas, kuris įvardinamas kaip trumpalaikė motyvacinė priemonė. Tačiau kaip matoma, egzistuoja ir toks vadovų tipas, kuris mano, jog šiais laikais vis dar didžiausią motyvaciją darbuotojui sukelia atlyginimas. 3 respondentas kategoriškai teigia, jog pavaldiniai stengiasi tuomet, kai žino, jog gaus materialinės naudos.

### 7 lentelė. Darbuotojų klaidos

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

	Transakcinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius
Respondentas Nr.1		„klaidos yra normalus reiškinys“; „priemonė pamatyti netobulumus ir ties jais dirbti“; „stengiuosi, kad komanda drąsiai pripažintų klaidas“
Respondentas Nr.2		„neigiamas grįžtamasis ryšys neduoda norimo efekto“; „atsakymas į klaidą - suteikti daugiau pasitikėjimo savimi“; „parodau klaidą, kaip galimybę tobulėti ir mokytis“.
Respondentas Nr.3	„turime pokalbį su darbuotoju ir aiškinamės, kodėl taip įvyko“.	
Respondentas Nr.4		„nėra nieko, ko negalime ištaisyti“; „svarbu, po klaidų kalbėtis su žmogumi, ir užtikrinti, kad jis nelaiko pykčio ant savęs ar kažko kito“.
Respondentas Nr.5		„atvirai pakalbame su darbuotoju ir išanalizuojame situaciją“; „svarbu dalintis su visa komanda“; „priimame tai kaip faktą“; „turime aiškų planą – kažką pataisyti procese“.

Paklausti apie tai, kaip reaguoja į darbuotojo klaidas (7 lentelė), didžioji dalis vadovų jas vertina kaip galimybę tobulėti. Jie tai priima kaip normalų reiškinį ir pamoką, kuri duoda daugiau naudos, nei žalos. Jų nuomone, klaidos suteikia galimybę tobulėti ir yra priemonė identifikuoti procesų trūkumus ir juos koreguoti. Siekiama, jog darbuotojas suprastų, kur ir dėl kokių priežasčių įvyko klaida, kas buvo padaryta neteisingai. Kai darbuotojas žino, jog nebus nubaustas, jis nebijo pripažinti padaręs klaidą. Neigiamas grįžtamasis ryšys neduoda norimo efekto.

Po šio klausimo buvo užduotas paskutinis, susijęs su lyderystės stiliaus analize – ar respondentas labiau orientuojasi į galutinį rezultatą ar į užduoties atlikimo procesą (8 lentelė).

## 8 lentelė. Darbo procesas ir rezultatas

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

	Transakcinis lyderystės stilius	Transformacinis lyderystės stilius
Respondentas Nr.1		„svarbu suprasti kelią iki galutinio rezultato“; „galbūt žmogus jaučia, jog jo žinios galėtų būti panaudoti atliekant naudingesnes ir jam malonesnes užduotis“
Respondentas Nr.2		„elgesys yra svarbiau nei rezultatas“.
Respondentas Nr.3	„tikslus galutinis rezultatas“; „pagrindinis fokusas skiriamas tiksliai bei teisingai atliktam darbui“.	
Respondentas Nr.4	„galutinis rezultatas žinoma yra prioritetas“.	
Respondentas Nr.5	„esu orientuota į rezultatą“	„vertybinė dalis „kaip mes siekiame to rezultato“ yra lygiai tokia pat svarbi“

Visi apklausti respondentai paminėjo, jog galutinis rezultatas yra tikrai svarbus. Vis dėlto, analizuojama sritis iš tiesų reikalauja daug dėmesio ir tikslumo ir svarbiausias darbo įvertinimas yra galutinis rezultatas. Jeigu galutinis rezultatas yra toks, kokio buvo tikėtasi, daroma prielaida, jog ir pats procesas buvo atliktas tinkamai. Tačiau 1, 2 ir 5 respondentai išskiria, jog „kelias“ iki rezultato yra toks pats svarbus ar net dar svarbesnis. Labai svarbu kaip buvo pasiektas rezultatas bei ką jaučia pats darbuotojas jas atlikdamas. Galbūt užduotis nėra visai tinkama ir maloni pačiam darbuotojui, tokiu atveju vadovas tai žinodamas, gali skirti laiko užduočių perskirstymui komandoje.

Kaip nustatyta iš gautų rezultatų, praktikoje viskas kiek kitaip nei teorijoje. Dauguma kalbintų vadovų turi ir transakciniam, ir transformaciniam stiliui būdingų bruožų. Tačiau kai kurie iš jų turi stipriau išreikštą vieną ar kitą nagrinėjamą stilių. Pagal 1 respondento gautus atsakymus matoma, jog labai aiškiai šis vadovas savo darbe vadovaujasi transformaciniam lyderystės stiliui būdingais bruožais. Vadovas drąsiai pasisako už darbuotojo laisvę rinktis, skatina savo darbuotojų savarankiškumą bei kūrybiškumą, prisideda prie jų potencialo ugdymo. Daug dėmesio skiria darbuotojų savijautai bei skatina šiltus abipusius ryšius.

5 respondentas vadovaujasi panašiais principais kaip ir ką tik aptartas 1 respondentas. Iš gautų atsakymų, aiškiai galima matyti, jog tai yra transformacinis lyderis. Vadovas visiškai pasitiki savo pavaldiniais, todėl sprendimus priima patys darbuotojai, tačiau jie nepaliekami vieni, o visada yra nukreipiami teisinga linkme. Daugiausia dėmesio skiriama darbuotojo tobulėjimui ir augimui, o vadovas užtikrina, jog būtų ugdoma jo kompetencija ir potencialas būtų realizuotas.

Kalbant apie 3 respondentą, jaučiami transakciniam lyderiui būdingi bruožai. Šis vadovas linkęs prižiūrėti ir stipriai kontroliuoti savo pavaldinius, išskiria pinigines motyvacines priemones, tačiau nekalba apie darbuotojų įsitraukimą ar jų ugdymą. Daugiausia dėmesio skiria teisingai

atliktoms užduotims, bet nesileidžia į artimesnius santykius su darbuotojais, palaikomas tik profesinis ryšys.

Likę 2 ir 4 respondentai turi panašiai tiek vieno, tiek ir kito stiliaus bruožų. Kaip ir buvo paminėta anksčiau, iš esmės mažai vadovų remiasi tik transakcinės arba tik transformacinės lyderystės savybėmis. Taip yra ir šiuo atveju, kalbant apie šiuos du vadovus. 2 respondentas daug dėmesio skiria darbuotojų interesams bei jų pasitikėjimui savimi darbo vietoje, tačiau išlaiko dalykinius ryšius su pavaldiniais. 4 respondentas palaiko draugiškus ryšius su darbuotojais, kreipia dėmesį į komandos norus, tačiau yra linkęs kontroliuoti savo darbuotojus bei išskiria atlygį kaip vieną pagrindinių motyvacijos priemonių. Pagal gautus šių respondentų atsakymus sudėtinga būtų priskirti juos konkrečiam lyderystės stiliui, dėl to vadovaujamos gauta išvada, jog nebūtinai visi vadovai turi vadovautis tik transakcinės arba tik transformacinės lyderystės principais. Gali būti ir šių dviejų stilių kombinacija.

Kita grupė klausimų vadovams buvo susiję su organizacijos veiklos kokybės valdymu. Kaip jau minėta, klausimai sudaryti remiantis W. E. Deming keturiolika kokybės vadybos principų. Tam, kad atsakymus būtų paprasčiau analizuoti, susisteminti respondentų atsakymai pateikti trijose lentelėse. 9 lentelėje pateikiami transformaciniam lyderystės stiliui priskirtų respondentų atsakymai.

### 9 lentelė. Interviu su ekspertais analizė (Transformacinis lyderis)

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

Principas	Repondentas Nr.1	Repondentas Nr.5
Naujovės darbe	„naujovės yra pagrindinis veiklos variklis“; „neatsiejama kasdieninio darbo dalis“; „pokyčiai mane skatina judėti į priekį“	„esu labai pozityvi bet kokioms naujovėms darbe“; „visi pokyčiai atneša kažką gero į komandos gyvenimą“
Sprendimų priėmimas	„sprendimus dažniausiai priimu pati“; „stengiuosi įtraukti komandą ir išklausyti jų nuomonę“	„kiekvienas žmogus turėtų savo atsakomybės sritį, kuriose patys gali priimti sprendimus įvairiausiais klausimais“
Proaktyvumas	„dėmesys skiriamas įvairioms kontrolės priemonėms“; „skiriu išskirtinį dėmesį užduotims, kuriose klaidų pasitaikymo tikimybė yra didesnė“	„žmonės gali identifikuoti neefektyvius procesus, kelti idėjas kaip išspręsti vienas ar kitas procesų, operacijų spragas“
Darbuotojų potencialo ugdymas	„stengiuosi supažindinti su kitų komandos narių atsakomybėmis“	„palaikau ir skatinu rotaciją tarp užduočių atlikimo komandoje“; „susėdame ir kalbame su kiekvienu asmeniškai kaip padaryti, kad jo potencialas realizuotųsi“
Nebijojimas klausti ir klysti	„komanda yra atvira tiek su manimi, tik tarpusavyje“; „stengiuosi palaikyti draugišką ir atvirą atmosferą, bendravimą be baimių“	„esu už atvirą diskusiją“; „nuoširdžiai pasikalbame su visais komandos nariais asmeniškai“

Bendradarbiavimas su kitais padaliniais	„vienareikšmiškai naudingas“	„glaudus tarpfunkcinis bendradarbiavimas gali pasiūlyti daugiau skirtingų perspektyvų įvairiomis temomis ir „gerųjų praktikų“ pritaikymą“
-----------------------------------------	------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Iš pateiktų respondentų atsakymų galima daryti prielaidą, jog transformaciniai lyderiai plačiai taiko kokybės vadybos principus savo darbe. Galima pastebėti, jog šie vadovai yra atviri naujovėms, jų nuomone, tai tiesiog neatsiejama darbo dalis. Darbuotojai yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, vadovams svarbi jų nuomonė, jiems suteikiama daug atsakomybės. Taip pat šie vadovai skiria nemažai dėmesio klaidų identifikavimui ir jų atsiradimo tikimybės minimalizavimui. Jie daug dėmesio skiria darbuotojų potencialo ugdymui, drąsiai skatina pavaldinius domėtis ir kitų komandos narių užduotimis, o tai suteikia galimybę darbuotojui išmokti naujų dalykų. Tokie vadovai yra atviri, nevengia diskusijų, todėl darbuotojai nebijo klysti. Taip pat, jų nuomone, bendradarbiavimas su kitais padaliniais atneša daug naudos ne tik pačiai organizacijai, bet ir darbuotojams. Išanalizavus transformacinių lyderių atsakymus naudinga sužinoti, kaip tuos pačius klausimus atsakė transakcinis lyderis (10 lentelė).

#### 10 lentelė. **Interviu su ekspertais analizė (Transakcinis lyderis)**

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

<b>Principas</b>	<b>Respondentas Nr. 3</b>
Naujovės darbe	„esu už vykstančius pasikeitimus, jei tik tai atneša naudą“; „stengiuosi, kad tos naujovės būtų priimtinos visiems ir gerai bei apgalvotai įdiegtos“
Sprendimų priėmimas	„darbuotojų nuomonė be abejonės yra labai svarbi“; „svarbūs klausimai reikalauja didesnės kompetencijos ar žinių, todėl juos aptariame su aukštesniais vadovais“
Proaktyvumas	„dažniausiai klaidas taisome tada, kai jos jau būna įvykusios“; „sunku numatyti visas galinčias įvykti klaidas“
Darbuotojų potencialo ugdymas	„kiekvienas žmogus turi aiškiai priskirtas užduotis pagal savo pareigybę“
Nebijojimas klausti ir klysti	„vieni yra labai drąsūs ir viskuo dalinasi su manimi, kiti – drovesni, todėl bijo pasisakyti apie savo klaidas“
Bendradarbiavimas su kitais padaliniais	„skatina nereikalingą konkurenciją“; „dalinasi savo žiniomis siaurame rate“.

Galima teigti, jog 3 respondentas, kuris buvo priskirtas transakciniam lyderystės stiliui, savo kasdiniame darbe vadovaujasi ne visais išdėstytais kokybės vadybos principais, o tuomet kai vadovaujasi, vis dėlto atsargiai įvertina situaciją, nėra užtikrintas. Tarkime, naujoves darbo vietoje jis įvertina ir pasveria, ar tai atneš atitinkamą naudą, nėra visiškai atviras naujovėms darbe. Priimdamas sprendimus jis klausia darbuotojų nuomonės, tačiau jo manymu, jie ne visuomet turi pakankamai

kompetencijos tinkamiems sprendimams priimti. Transakcinis vadovas klaidas taiso jau po fakto, todėl nepasižymi proaktyviu mąstymu. Taip pat jis mano, jog darbuotojai turėtų dirbti pagal savo pareigybės ir daryti tas užduotis, kurios jam buvo priskirtos. Ne visi tokio vadovo pavaldiniai yra linkę klausti bei dalintis su vadovu tuo, kas nepavyko. Vadovas neskatina bendradarbiavimo su kitais padaliniais, nes jo nuomone tai skatina konkurencingumą tarp darbuotojų. Jo nuomone, efektyvesnis yra žinių dalinimasis komandoje, o ne už jos ribų.

11 lentelė. **Interviu su ekspertais analizė (Transakcinis/ transformacinis lyderis)**

(sudaryta autorės, remiantis interviu su ekspertais duomenimis)

<b>Principas</b>	<b>Respondentas Nr. 2</b>	<b>Respondentas Nr. 4</b>
Naujovės darbe	„skatinu inovacijas ir pokyčius vardan geresnės ateities“; „jei kažkas puikiai veikia, nesistengiu to keisti“	„teigiamai, jei jos yra apgalvotos ir įvertintos, ir yra aišku, kad jos bus naudingos“
Sprendimų priėmimas	„jei jaučiu, kad turiu pilną kontrolę tuo klausimu, priimu sprendimus pats“; „jei matau, kad kažkur reikia komandos nuomonės, priimu sprendimus atsižvelgdamas į jų idėjas“	„jei klausimas susijęs su operacijomis, žinoma pirma kalbamės komandoje ir dažniausiai būtent jie priima sprendimus“; „Jei tai susiję su labiau konfidencialia tema, dažniausiai sprendimus priimu pati“
Proaktyvumas	„Jeigu klaida yra nedovanotina ir didelio masto, stengiuosi ją numatyti“; „jei tai neturi didelės įtakos, nesivarginu ir ištaisau klaidas po fakto“	„Klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai yra aptinkamos“
Darbuotojų potencialo ugdymas	„jei matau, kad darbuotojas labiau tinka kitai užduočiai atlikti, bandau nukreipti tą žmogų ir pasidomėti, ar jį domintų tos užduoties atlikimas“	„atsižvelgiu į žmogaus potencialą, nes tai yra puiki galimybė auginti specialistą“
Nebijojimas klausti ir klysti	„atviri ir nebijo klausti ar pradėti įvairių diskusijų“; „gali slėpti tam tikrus faktus dėl savo įvaizdžio“	„nuslėpta klaida vis tiek kažkuriuo metu turės padarinių“
Bendradarbiavimas su kitais padaliniais	„kiekviena komanda turi skirtingus tikslus, todėl tarpfunkcinis bendradarbiavimas gali įnešti interesų konfliktų“	„ypač svarbu didesnėse organizacijose, tam kad žmonės suprastų ne tik savo funkciją, tačiau ir taip kaip jų darbas daro įtaką kitiems departamentams“

Kalbant apie autorės išskirtą transakcinį/ transformacinį lyderių tipą matoma, jog taip pat kaip ir lyderystės bruožų analizėje, taip ir čia, nėra aiškios tendencijos (11 lentelė). Nėra iki galo aišku, ar šie lyderiai visuomet savo darbe taiko išskirtus principus. Kaip galima pastebėti iš surinktų atsakymų, šie vadovai dažniausiai veikia pagal susidariusią situaciją ar konkretų darbuotoją. Kalbant apie naujoves darbo vietoje, respondentai įvertina situaciją – ar tai bus naudinga, o jeigu viskas ir taip veikia, tada nėra prasmės nieko keisti. Į sprendimų priėmimą darbuotojai yra įtraukiami tokiu atveju, jei to reikalauja susidariusios aplinkybės, bet vadovai linkę ir patys savarankiškai juos priimti. Klaidų taisymas dažniausiai įvyksta jau joms įvykus, tačiau 2 respondentas išskyrė ir galinčios įvykti klaidos

dydį bei reikšmę. Tokie vadovai yra linkę ugdyti savo darbuotojų potencialą, o pavaldiniai nėra linkę slėpti savo klaidų. Kalbant apie bendradarbiavimą respondentų nuomonės išsiskyrė – pasak 2 respondento, tai gali sukelti interesų konfliktą. Tačiau 4 respondentas mano, jog tai yra labai svarbi darbo dalis, nes tik taip darbuotojas gali suprasti savo „vietą“ organizacijoje.

Atliktas kokybinis tyrimas parodė, kad transformaciniai lyderiai yra linkę dažnai vadovautis kokybės vadybos principais, tuo tarpu transakciniai lyderiai vadovaujasi ne visais nurodytais principais. Tuomet kai vadovaujasi, tai daro gana atsargiai – prieš tai įvertinę situaciją ir būsimą naudą. Taip pat svarbu paminėti ir tai, jog atliktas interviu parodė, jog dažniausiai vadovai nepasižymi tik vienam lyderystės stiliui būdingais bruožais. Dėl šios priežasties juos priskirti tik vienam ar kitam stiliui ne visuomet yra tikslinga.

### **3.2. Anketinės apklausos analizė**

Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama patvirtinti literatūros analizės ir kokybinio tyrimo metu iškeltas idėjas, kad transformaciniai lyderiai yra labiau linkę savo darbe taikyti kokybės vadybos principus. Tuo tarpu transakciniai lyderiai mažiau vadovaujasi šiais principais, o dėl to nukenčia organizacijos veiklos kokybės valdymas.

Tyrimo apklausoje dalyvavo telekomunikacijų įmonių finansų padalinio darbuotojai. Anketinė apklausa buvo išsiųsta 2021 m. kovo mėn. Gauti duomenys buvo apdoroti SPSS programa.

Skalės patikimumui išmatuoti buvo apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Šis koeficientas buvo paskaičiuotas atskiroms klausimų grupėms. Pirmoji klausimų grupė buvo skirta nustatyti, ar vadovai savo darbe taiko transformacinį lyderystės stilių. Tam buvo pasirinkti šeši teiginiai. Pasirinkus teiginius, kurie yra susiję su šiuo lyderystės stiliumi Cronbacho alfa koeficientas buvo 0,868. Ši gauta koeficiento reikšmė reiškia, jog autorės sudaryti teiginiai tarpusavyje koreliuoja ir reprezentuoja tiriamą reiškinį. Tuomet buvo apskaičiuotas koeficientas kitai teiginių grupei, kuri siekia nustatyti, ar vadovas savo darbe taiko transakcinį lyderystės stilių. Tam buvo pasirinkti penki teiginiai, o apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas lygus 0,659. Matoma, jog vis dėlto nėra pasiektas nustatytas patikimumo lygis, kuris reikštų, kad šie teiginiai tarpusavyje koreliuoja bei reprezentuoja tiriamą reiškinį. Tačiau galima daryti prielaidą, jog koeficientas yra sąlyginai žemas todėl, jog analizuojami tik penki teiginiai. Tai galėtų būti išspręsta didinant teiginių, kurie priklausytų šiai grupei skaičių, nes dažniausiai klausimynai, kurie turi didesnę teiginių skaičių yra patikimesni. Hair et al. (2009) teigimu, kai skalę sudaro nedidelis teiginių skaičius, Cronbacho alfa koeficiento reikšmė 0,600 yra tinkama. Atlikus analizę, kaip pasikeistų Cronbacho alfa koeficientas, jei iš analizės

būtų pašalintas tam tikras teiginys, matoma, jog jis padidėtų iki 0,662, jei būtų pašalintas teiginys „reikalauja vadovautis instrukcijomis ir nurodymais“. Tačiau tai yra tik minimalus koeficiento padidėjimas ir didelių pokyčių vertinant skalės patikimumą neatsirastų, todėl analizė atlikta su visais penkiais teiginiais.

Apskaičiavus koeficientą klausimų grupei, kuri atskleidžia, kokiais kokybės vadybos principais vadovas vadovaujasi savo darbe, matoma, jog ši skalė pasižymi nuoseklumu, teiginiai tarpusavyje koreliuoja bei reprezentuoja tiriamą reiškinį. Šiam reiškiniui analizuoti buvo sudaryti dvylika teiginių, o Cronbacho alfa koeficientas yra 0,901. Gavus tokį rezultatą galima daryti išvadą, jog teiginių skaičius yra didelis, jie suderinti tarpusavyje bei pasižymi stipriu tarpusavio ryšiu.

Kuomet atliktas skalių patikimumo bei suderinamumo įvertinimas, reikalinga atlikti faktorinę analizę. Jos pagalba buvo tikrinamas sudaryto konstrukto validumas, kadangi jis sudarytas pačios autorės. Šios analizės tikslas - įvertinti teiginių, susijusių su lyderystės stiliumi tarpusavio koreliaciją ir suskirstyti į grupes, kurias apjungia bendras faktorius. Faktorine analize siekiama sumažinti nagrinėjamų teiginių skaičių ir pašalinti teiginius, kurie po analizės priskiriami kelioms grupėms. Prieš atliekant faktorinę analizę, reikia sužinoti, ar yra prasminga ją atlikti su turimais kintamaisiais – nustatyti, ar duomenys yra tinkami. Dėl šios priežasties reikia įsitikinti, ar stebimi kintamieji koreliuoja tarpusavyje. Tai nustatyti padeda Bartletto sferiškumo kriterijus. Šio kriterijaus reikšmė p turi būti mažesnė už 0,05, o šiuo atveju Bartletto sferiškumo kriterijaus p reikšmė yra lygi 0,000. Ar kintamieji yra tinkami faktorinei analizei sužinoti galima apskaičiavus Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matą. Šis matas skaičiuojamas empirinių bei dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginimui. Apskaičiuotas KMO turėtų būti ne mažesnis nei 0,7. Šiuo atveju KMO matas yra 0,701. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, jog atlikti faktorinę analizę yra tikslinga.

Atlikus kintamųjų bendrumo analizę (12 lentelė), kuri parodo, kuri kintamojo dispersijos dalis paaiškinama faktoriais, matoma, jog visi teiginiai yra tinkami ir šiame žingsnyje nebuvo pašalintas nei vienas teiginys (teiginį patartina išmesti, kai jo bendrumas yra mažesnis už 0,32).

12 lentelė. **Kintamųjų bendrumo analizė**  
(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

<b>Teiginys</b>	<b>Pradinis įvertis</b>	<b>Bendrumo įvertis</b>
Palaiko dalykinius santykius su darbuotojais	1,000	0,629
Daug dėmesio skiria emociniam ryšiui su darbuotojais	1,000	0,607
Skatina jūsų kūrybišką mąstymą	1,000	0,712

Reikalauja vadovautis instrukcijomis ir nurodymais	1,000	0,467
Skatina jus imtis iniciatyvos darbe	1,000	0,703
Motyvuoja jus atlyginimu	1,000	0,759
Motyvuoja jus žodiniais paskatinimais ir pasitikėjimu	1,000	0,673
Suteikia neigiamą grįžtamąjį ryšį, kai padarote klaidą	1,000	0,631
Klaidas vertina kaip galimybę tobulėti	1,000	0,597
Daugiausia dėmesio skiria galutiniam rezultatui	1,000	0,567
Labiausiai orientuojasi į užduoties atlikimo procesą	1,000	0,808

Atlikus faktoriinę analizę išskirtos trys pagrindinės komponentės. Jos kartu paaiškina 65,02% bendrosios kintamųjų dispersijos. Teigiama, jog pasirinktos komponentės turi sudaryti bent 50-60%. Šių komponentių nuosavos reikšmės yra didesnės už 1. Vis dėlto, pasirinkus tris pagrindines komponentes, į trečiąją patenka du teiginiai, kurie pasikartoja ir turi panašų svorį kaip ir kitose komponentėse. Dėl šios priežasties buvo nuspręsta sumažinti komponentių skaičių iki dviejų. Tuomet buvo atliktas PROMAX sukinys. Nors VARIMAX sukinys dažniau naudojamas analizei, PROMAX sukinys labiau tinkamas tuomet, kai klausimynai yra naujai sukurti. Po atliktų pakitimų ir išskirtų dviejų komponentių buvo patikrintas teiginių svoris. Vienas teiginys „labiausiai orientuojasi į užduoties atlikimo procesą“ abiejuose faktoriuose turi labai panašų svorį ir mažina skalių Cronbacho alfa, todėl teiginys buvo pašalintas iš analizės. Dar kartą atlikus PROMAX sukinį teiginiai įgijo analizei reikšmingą svorį (0,555-0,864). Pagal atliktą analizę (13 lentelė) aiškiai matoma, jog teiginių priskyrimas į transformacinei bei transakcinę lyderystei būdingus bruožus išliko toks pat, kaip ir autorės sudarytame klausimyne. Siekiant patikrinti PROMAX sukinio teisingumą, buvo atliktas VARIMAX sukinys. Gautas rezultatas panašus, taip pat išskirtos dvi komponentės ir teiginių priskyrimas joms išliko toks pats. Vis dėlto teiginys „suteikia neigiamą grįžtamąjį ryšį, kai padarote klaidą“ buvo priskirtas abiem faktoriams. VARIMAX sukinio metu gauti teiginių svoriai (0,472-0,827) šiek tiek sumažėjo palyginus su PROMAX sukinio. Atlikus šias analizes matoma, jog naudojant PROMAX sukinį teiginių svoriai yra didesni, o visi teiginiai priskiriami tik vienai iš komponentių. Dėl šių priežasčių PROMAX sukinį analizėje naudoti yra tikslinga.



13 lentelė. **Lyderystės stilių bruožų skalės faktorinės apkrovos**

(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

Teiginys	Faktoriaus apkrova	
	1	2
Motyvuoja jus žodiniais paskatinimais ir pasitikėjimu	0,864	
Skatina jus imtis iniciatyvos darbe	0,839	
Skatina jūsų kūrybišką mąstymą	0,791	
Daug dėmesio skiria emociniam ryšiui su darbuotojais	0,768	
Klaidas vertina kaip galimybę tobulėti	0,725	
Palaiko dalykinius ryšius su darbuotojais		0,849
Motyvuoja jus atlyginimu		0,721
Daugiausia dėmesio skiria galutiniam rezultatui		0,583
Reikalauja vadovautis instrukcijomis ir nurodymais		0,555
Suteikia neigiamą grįžtamąjį ryšį, kai padarote klaidą		0,532

Pasak Hair et al. (2009), siekiant įvertinti skalių patikimumą bei nuoseklumą yra tikrinami šie kriterijai:

- Teiginys priklauso tik vienam faktoriui;
- Cronbacho alfa koeficientas ne mažesnis nei 0,700;
- Teiginių tarpusavio koreliacija ne mažesnė nei 0,300;
- Teiginių koreliacija su skale ne mažesnė nei 0,500;
- Teiginių pašalinimas iš analizės sumažintų Chronbacho alfa koeficiento reikšmę.

Atlikus vieno faktoriaus analizę su penkiais gautais teiginiais Cronbacho alfa koeficientas yra lygus 0,659. Pastebėta, jog pašalinus teiginį „reikalauja vadovautis instrukcijomis ir nurodymais“, koeficientas pakiltų iki 0,662. Taip pat šis teiginys labai prastai koreliuoja su skale – koeficientas siekia tik 0,278. Dėl šios priežasties nuspręsta teiginį iš tolimesnės analizės pašalinti. Gauti rezultatai pašalinus teiginį matomi 14 lentelėje.

14 lentelė. **Transakcinės lyderystės bruožų skalės patikimumo analizė**

(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

	Teiginių tarpusavio koreliacija	Teiginių koreliacija su skale	Cronbacho alfa, pašalinus teiginį
Suteikia neigiamą grįžtamąjį ryšį, kai padarote klaidą	(0,317- 0,430)	0,494	0,560

Daugiausia dėmesio skiria galutiniam rezultatui	(0,243- 0,430)	0,432	0,604
Motyvuoja jus atlyginimu	(0,243- 0,430)	0,408	0,620
Palaiko dalykinius ryšius su darbuotojais	(0,288-0,365)	0,448	0,594

Atlikus analizę atskleista, jog teiginių koreliacija su skale varijuoja tarp 0,408 ir 0,494. Silpna tarpusavio koreliacija pasižymi teiginiai „motyvuoja jus atlyginimu“ bei „daugiausia dėmesio skiria galutiniam rezultatui“. Šių teiginių tarpusavio koreliacija lygi 0,243. Taip pat ir teiginių koreliacija su visa skale nėra pakankama. Teiginys „motyvuoja jus atlyginimu“ pasižymi silpniausia koreliacija su skale. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad pašalinus nors vieną iš šių teiginių iš analizės, Cronbacho alfa koeficientas taip pat sumažėtų, o tai sumažintų sudaryto klausimyno patikimumą, nei vienas iš teiginių nebuvo pašalintas. Todėl tolimesnė analizė atliekama su likusiais keturiais teiginiais.

Atlikus analizę, kuomet analizuojamas transformacinės lyderystės stiliaus bruožų skalės patikimumas (15 lentelė) matoma, jog Cronbacho alfa koeficientas visai skalei yra lygus 0,857. Taip pat galima pastebėti jog teiginių tarpusavio koreliacija bei jų koreliacija su skale gerokai viršija minimalius reikalavimus. Tai reiškia, jog visi teiginiai yra tinkamai priskirti į tą pačią komponentę bei tinkamai reprezentuoja tiriamą reiškinį. Kadangi visi reikalavimai, atlikus skalės patikimumo analizę, yra tenkinami ir Cronbacho alfa koeficientas sumažėtų pašalinus nors vieną teiginį, nei vienas teiginys nebuvo pašalintas. Tolimesnė analizė atliekama su penkiais teiginiais.

#### 15 lentelė. Transformacinės lyderystės bruožų skalės patikimumo analizė

(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

	Teiginių tarpusavio koreliacija	Teiginių koreliacija su skale	Cronbacho alfa, pašalinus teiginį
Daug dėmesio skiria emociniam ryšiui su darbuotojais	(0,361-0,660)	0,662	0,831
Skatina jūsų kūrybišką mąstymą	(0,412-0,596)	0,668	0,829
Skatina jus imtis iniciatyvos darbe	(0,578-0,660)	0,758	0,806
Motyvuoja jus žodiniiais paskatinimais ir pasitikėjimu	(0,543-0,582)	0,713	0,818
Klaidas vertina kaip galimybę tobulėti	(0,361-0,582)	0,574	0,852

Atlikus faktorinę analizę, nagrinėjama, koks ryšys egzistuoja tarp transakcinio bei transformacinio lyderystės stiliaus ir kokybės vadybos principų. Tai nustatyti padeda koreliacinė

analizė. Ryšys tarp abiejų lyderystės stilių ir kokybės vadybos principų bus nagrinėjamas atskirai. Vienoje lygybėje transformacinis lyderystės stilius pasirenkamas kaip nepriklausomas kintamasis, o kokybės valdymas – priklausomas. Tuo tarpu kitoje lygybėje, nepriklausomas kintamasis yra transakcinis lyderystės stilius.

Kaip jau minėta, šiame žingsnyje buvo sukurti trys nauji kintamieji. Pirmas nepriklausomas kintamasis apjungia transakcinės lyderystės stiliui būdingus bruožus. Jis apima keturis teiginius, kurie liko po ankstesnės atliktos analizės. Šie teiginiai yra „suteikia neigiamą grįžtamąjį ryšį, kai padarote klaidą“, „daugiausia dėmesio skiria galutiniam rezultatui“, „motyvuoja jus atlyginimu“ bei „palaiko dalykinius ryšius su darbuotojais“. Kitas nepriklausomas kintamasis apjungia transformacinės lyderystės koncepcijai būdingus teiginius: „daug dėmesio skiria emociniam ryšiui su darbuotojais“, „skatina jūsų kūrybišką mąstymą“, „skatina jus imtis iniciatyvos darbe“, „motyvuoja jus žodiniiais paskatinimais“, „klaidas vertina kaip galimybę tobulėti“. Trečias – priklausomas kintamasis reprezentuoja veiklos kokybės valdymą organizacijoje. Jis apima dvylika autorės išskirtų kokybės vadybos principų.

Siekiant įsitikinti ar tikrai organizacijos veiklos kokybės valdymas priklauso nuo to, kokią labiau lyderystės stilių savo darbe taiko vadovai bei patikrinti iškeltų hipotezių teisingumą, atlikta koreliacinė analizė. Koreliacinė analizė atlikta tarp transakcinio lyderystės stiliaus bei kokybės vadybos principų ir tarp transformacinio lyderystės stiliaus bei kokybės vadybos principų. Koreliacijai tarp šių kintamųjų apskaičiuoti naudotas Pearsono koeficientas (16 lentelė).

#### 16 lentelė. Lyderystės stilių ir veiklos kokybės valdymo tarpusavio koreliacija

(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

	Veiklos kokybės valdymas
Transformacinės lyderystės koncepcija	0,625**
Transakcinės lyderystės koncepcija	-0,248**

*Pastaba: Pearsono koreliacijos koeficientai. Statistiškai reikšminga, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ .*

Iš pateiktos lentelės atskleista, jog transformacinės lyderystės koncepcija turi teigiamą ryšį su veiklos kokybės valdymu. Apskaičiuotas koreliacijos koeficientas 0,625 reiškia stiprų ryšį. Tai reiškia, kad kuo labiau vadovas vadovaujasi transformacinės lyderystės bruožais, tuo labiau jis savo kasdiniame darbe taiko kokybės vadybos principus. Kaip jau buvo minėta anksčiau, kokybės vadybos principai šiuo atveju reprezentuoja organizacijos veiklos kokybės valdymą. Todėl galima daryti išvadą, jog kuo labiau vadovas taiko transformacinės lyderystės bruožus savo darbe, tuo geriau

yra užtikrinamas kokybės valdymas organizacijoje. Dėl šios priežasties pirmąją darbe iškeltą hipotezę, jog kuo labiau vadovas linkęs į transformacinę lyderystę, tuo geriau užtikrinamas organizacijos veiklos kokybės valdymas, galima priimti.

Kalbant apie transakcinės lyderystės koncepciją, minuso ženklas reiškia priešingos krypties ryšį. Tai reiškia, kad kuo vadovas labiau pasižymi transakcinei lyderystei būdingais bruožais, tuo rečiau savo veikloje vadovaujasi kokybės vadybos principais. Matoma, kad ryšys yra silpnas (-0,248). Tačiau jis yra statistiškai reikšmingas, kai reikšmingumo lygis 0,010. Todėl mokslinių šaltinių analizės bei kokybinio tyrimo metu iškelta idėja, jog lyderiai, kurie vadovaujasi transakcinės lyderystės koncepcija, daro neigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybės valdymui, yra priimta. Koreliacija yra mažiau reikšminga palyginus su transformacinės lyderystės koncepcija. Tai reiškia, jog transformacinis lyderis daro didesnę teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybės valdymui, nei transakcinis neigiamą.

Atlikta koreliacinė analizė atskleidė ryšį tarp transformacinės ir transakcinės lyderystės ir veiklos kokybės valdymo, tačiau naudinga išanalizuoti lyderystės stilių poveikį skirtingiems kokybės valdymo principams. Taigi, kitame koreliacinės analizės etape, nustatoma, koks ryšys yra tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir konkrečių kokybės vadybos principų. Gauti duomenys pavaizduoti 17 lentelėje.

17 lentelė. **Transformacinės lyderystės ir kokybės vadybos principų tarpusavio koreliacija**

(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

<b>Teiginys</b>	<b>Koreliacijos koeficientas</b>
Palankiai reaguoja į naujas idėjas	0,665**
Inicijuoja pokyčius darbe	0,471**
Atsižvelgia į jūsų nuomonę priimdamas sprendimus	0,706**
Dalinasi informacija prieš priimdamas sprendimus	0,538**
Linkęs būti proaktyvus (numatyti galinčias įvykti klaidas)	0,711**
Diegia kontrolės priemones, sumažinančias klaidų atsiradimo riziką	0,232*
Skiria daug dėmesio jūsų mokymams ir švietimui	0,389**
Skiria daug dėmesio jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimui	0,631**
Atsižvelgia į jūsų norus paskirdamas užduotis	0,554**
Tai žmogus, į kurį nebijote kreiptis iškilus klausimams	0,708**

Tai žmogus, kuriam nebijote prisipažinti padaręs klaidą	0,720**
Skatina jus bendradarbiauti su kolegomis iš kitų padalinių	0,616**

*Pastaba: Pearsono koreliacijos koeficientai. Statistiškai reikšminga, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ .*

Iš atliktos analizės matoma, jog išskirti kokybės vadybos principai tiesiogiai koreliuoja su transformacinės lyderystės bruožais. Tai reiškia, kad kuo vadovas yra labiau linkęs vadovautis transformacine lyderyste, tuo dažniau savo darbe jis taiko išvardintus kokybės vadybos principus.

Didžiausia koreliacija egzistuoja tarp transformacinės lyderystės bei teiginių: „tai žmogus, kuriam nebijote prisipažinti padaręs klaidą“, „linkęs būti proaktyvus“, „tai žmogus, į kurį nebijote kreiptis iškilus klausimams“, „atsižvelgia į jūsų nuomonę priimdamas sprendimus“. Koreliacija tarp jų siekia 0,706 - 0,720. Ši gauta koreliacija yra statistiškai reikšmingiausia tarp nagrinėjamų kintamųjų. Tai reiškia, jog kuo vadovas labiau vadovaujasi transformacinės lyderystės bruožais savo darbe, tuo labiau juo pasitiki darbuotojai ir nebijo jam prisipažinti padarius klaidą. Kaip jau buvo minėta, toks vadovas yra atviras su savo pavaldiniais ir klaidą mato kaip gerą pamoką bei galimybę tobulėti. Taip pat toks vadovas stengiasi proaktyviai įvertinti klaidų galimybę, darbuotojai drąsiai kreipiasi į jį iškilus klausimams bei žino, jog į jų nuomonę bus atsižvelgta. Tai leidžia daryti išvadą jog išvardinti kokybės vadybos principai atsispindi mokslinėje literatūroje apibrėžtuose transformacinio lyderio bruožuose. Kuomet lyderis skiria ypatingą dėmesį ryšiams su darbuotojais, juos skatina ir padrąsina.

Dauguma likusių principų turi vidutinio stiprumo arba stiprų ryšį, kurio apskaičiuotas koreliacijos koeficientas varijuoja tarp 0,471 ir 0,665. Vis dėlto du principai „diegia kontrolės priemonės, sumažinančias klaidų atsiradimo riziką“, „skiria daug dėmesio jūsų mokymams ir švietimui“ rodo silpną ryšį 0,232 ir 0,389. Tačiau abiejų principų koreliacijos koeficientai yra statistiškai reikšmingi, kai reikšmingumo lygis 0,010. Dėl to galima daryti išvadą, kad visgi vadovas, kuris vadovaujasi transformacinės lyderystės koncepcija, yra labiau linkęs diegti kontrolės priemones savo darbe ir skiria dėmesį darbuotojų mokymams. Tačiau panašu, jog toks lyderis teikia pirmenybę kitiems išvardintiems kokybės vadybos principams. Stipriausia koreliacija pasižymi principai, kuriuose atsispindi tarpasmeninės savybės ir komunikacija su savo darbuotojais.

18 lentelė. **Transakcinės lyderystės ir kokybės vadybos principų tarpusavio koreliacija**  
(sudaryta autorės, remiantis SPSS duomenimis)

<b>Teiginys</b>	<b>Koreliacijos koeficientas</b>
Palankiai reaguoja į naujas idėjas	-0,335**
Inicijuoja pokyčius darbe	-0,286*
Atsižvelgia į jūsų nuomonę priimdamas sprendimus	-0,188
Dalinasi informacija prieš priimdamas sprendimus	-0,117
Linkęs būti proaktyvus (numatyti galinčias įvykti klaidas)	-0,325**
Diegia kontrolės priemonės, sumažinančias klaidų atsiradimo riziką	-0,046
Skiria daug dėmesio jūsų mokymams ir švietimui	-0,260*
Skiria daug dėmesio jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimui	-0,291**
Atsižvelgia į jūsų norus paskirdamas užduotis	-0,300**
Tai žmogus, į kurį nebijote kreiptis iškilus klausimams	-0,189
Tai žmogus, kuriam nebijote prisipažinti padaręs klaidą	-0,271*
Skatina jus bendradarbiauti su kolegomis iš kitų padalinių	-0,049

*Pastaba: Pearsono koreliacijos koeficientai. Statistiškai reikšminga, \* kai  $p < 0,05$ , \*\* kai  $p < 0,01$ .*

Kalbant apie transakcinę lyderystės stilių bei kokybės vadybos principų koreliaciją, matoma (18 lentelė) jog tai yra priešingos krypties ryšys. Kuris reiškia, jog kuo vadovas labiau linkęs vadovautis transakcinės lyderystės koncepcija, tuo mažiau išskirtais kokybės vadybos principus jis taiko savo kasdieniame darbe. Visi principai pasižymi atvirkštine koreliacija be išimčių. Vis dėlto, iš atliktos analizės matoma, kad tai yra silpnas, arba labai silpnas nereikšmingas ryšys. Silpnas ryšys varijuoja su septyniais teiginiais (-0,260-0,335). Šie teiginiai susiję su naujomis idėjomis, pokyčiais, proaktyvumu, darbuotojo mokymu ir tobulėjimu, užduočių paskirstymu bei pavaldinių klaidomis. Tyrimo rezultatai gražina į pradinį transakcinio lyderio apibrėžimą, kuomet tokio tipo lyderiai aiškiai apibrėžia darbuotojų vaidmenį komandoje ir jų atliekamas užduotis, svarbiausia yra galutinis rezultatas, todėl naujos idėjos ir pokyčiai lieka antrame plane.

Vis dėlto, iš atliktos analizės matoma, kad net penkiuose teiginiuose koreliacijos koeficientas yra labai silpnas. Jis varijuoja nuo -0,046 iki -0,189. Tuo pat metu nei vienas iš šių teiginių nepasižymi statistiškai reikšminga koreliacija su transakcinės lyderystės koncepcija. Šiuo atveju kalbama apie principus susijusius su bendradarbiavimu tarp komandų, informacijos dalinimusi su savo darbuotojais, kontrolės priemonėmis, kurios užkirstų kelia klaidų atsiradimui. Atsižvelgiant į

koreliacinės analizės rezultatus, galima teigti, jog prielaida, kad kuo vadovas labiau vadovaujasi transakcinės lyderystės koncepcija, nereiškia, jog jis savo darbe nesivadovauja pateiktais kokybės principais.

Verta paminėti, kad teiginys „diegia kontrolės priemonės, sumažinančias klaidų atsiradimo riziką“ pasižymi silpniausia koreliacija tiek su transakcine, tiek su transformacine lyderyste palyginus su kitais kokybės vadybos principais. Panašu, jog šis klausimas galėjo būti klaidingai suprastas ir interpretuotas. Galbūt klausimas buvo neteisingai suformuluotas ir neturėjo būti įtrauktas į analizę.

Tiek kiekybinio, tiek kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog lyderiai nėra vien tik griežtai transakciniai ar transformaciniai. Kokybinio tyrimo metu pastebėta, jog ne visus vadovus buvo galima priskirti konkrečiam lyderystės stiliui, nes savo darbe jie linkę taikyti tiek transakcinei, tiek transformacinei lyderystei būdingus bruožus. Dėl tos priežasties kiekybinio tyrimo rezultatų analizei buvo pasirinkta koreliacinė analizė, kuri apibūdintų, kaip polinkis į vieną ar kitą lyderystės stilių veikia vadovavimąsi kokybės vadybos principais.

Taigi, galima daryti išvadas, kad kaip ir tikėtasi, atlikus mokslinių šaltinių analizę ir kokybinį tyrimą, transformacinis lyderystės stilius tiesiogiai koreliuoja su vadovavimusi kokybės vadybos principais. Tai reiškia, jog transformaciniai lyderiai priima pokyčius, naujas idėjas ir netgi klaidas kaip galimybę tobulėti ir tuo pačiu užtikrina tinkamą organizacijos veiklos kokybės valdymą. Darbuotojų norų patenkinimas, jų nuomonės išklausymas ir dėmesys jų tobulėjimui sutelkia juos siekti organizacijos ir asmeninių tikslų, vienas kurių ir yra užtikrinti kuo geresnę organizacijos veiklos kokybę.

Tuo tarpu transakciniai lyderiai yra mažiau linkę vadovautis tyrime apibrėžtais kokybės vadybos principais, kurie užtikrina sėkmingą organizacijos veiklos kokybės valdymą. Koreliacinė analizė atskleidė, jog kuo labiau lyderis linkęs į transakcinę lyderystę, tuo prasčiau užtikrinamas sėkmingas veiklos kokybės valdymas. Tačiau kitaip nei transformacinės lyderystės atveju, ne visi principai pasižymi reikšminga neigiama koreliacija su lyderystės stiliumi. Todėl negalima teigti, jog transakciniai lyderiai nesivadovauja visais be išimties kokybės vadybos principais.

Galima daryti prielaidą, jog transformaciniai lyderiai savo kasdieniame darbe dažniau vadovaujasi kokybės vadybos principais, todėl kad kokybės vadybos filosofija artima transformacinės lyderystės bruožams. Pavyzdžiui, transformaciniai lyderiai daug dėmesio skiria darbuotojų tobulėjimui, skatina pokyčius. Tuo tarpu, kokybės vadybos principuose išskiriama pokyčių ir lankstumo svarba bei ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų mokymams.

## IŠVADOS

1. Literatūros analizėje nagrinėti autoriai lyderystės sąvoką aiškina skirtingai – bendro ar visuotinai pripažinto apibrėžimo, atlikus mokslinės literatūros analizę, nenustatyta. Lyderystė dažniausiai apibūdinama kaip procesas, kurio metu lyderis daro įtaką savo pasekėjams, siekiant bendro tikslo. Iš čia išplaukia pagrindiniai lyderystės požymiai: daromas poveikis, kuris yra abipusis tarp lyderio ir pasekėjų bei grupės bendro tikslo siekimas. O pati lyderystė šiomis dienomis suvokiama kaip vienas esminių komponentų, sąlygojančių organizacijos veiklos sėkmę.

2. Mokslinės literatūros analizėje išskirti du pagrindiniai, vienas kitam visiškai priešingi, lyderystės stiliai - transakcinė ir transformacinė lyderystė. Transakcinės lyderystės esmė – mainai tarp lyderio ir pasekėjų. Šiuo atveju vadovas iš darbuotojų gauna tiksliai ir tinkamai atliktas užduotis, o pavaldiniai už atliktą darbą gauna pinigines ar kitokias gėrybes. Darbuotojai aiškiai žino savo užduotis, ko iš jų tikimasi ir ką jie gaus atlikę paskirtus darbus. Tuo tarpu transakciniai vadovai nėra linkę užmegzti artimesnių ryšių su darbuotojais, neskiria daug dėmesio jų ugdymui. Transformacinės lyderystės pagrindinė idėja yra ta, kad pasekėjų vertybės bei lūkesčiai yra transformuojami į aukštesnį lygmenį. Transformaciniai vadovai daug dėmesio skiria savo pavaldiniams, jais rūpinasi bei siekia sukurti malonią atmosferą, kad visi darbuotojai jaustųsi gerai. Daug dėmesio skiriama emocinio ryšio kūrimui, darbuotojų mokymams bei jų potencialo realizavimui. Taikytinas lyderystės stilius priklauso ir nuo konkrečių susidariusių aplinkybių ar organizacijos veiklos pobūdžio.

3. Kokybės vadyba tai metodas, kuris užtikrina organizacijos efektyvumą, lankstumą bei konkurencinį pranašumą. Kokybės vadybos koncepcija grindžiama prielaida, jog klientų lūkesčiai turi būti išpildyti ar net viršyti, o didžiausias dėmesys skiriamas nenutrūkstamam tobulinimui bei klaidų prevencijai visuose organizacijos lygiuose ir funkcijose. Kokybės vadybos principai leidžia geriau suprasti kokybės koncepciją, šie principai apima visas organizacijos sritis. Išskiriamas poreikis nuolatos tobulinti produktus ar paslaugas, tradicinės filosofijos atsisakymas, šiuolaikiniai mokymo metodai, vadovo lyderio svarba, pasididžiavimas darbu. Jais vadovaujantis organizacija patenkina tiek vidinių, tiek ir išorinių klientų poreikius bei užtikrina maksimalią kokybę.

4. Atlikus kokybinį tyrimą buvo nustatyta, jog dažniausiai vadovai nepasižymi tik vienu lyderystės stiliumi būdingais bruožais. Dėl šios priežasties juos griežtai priskirti tik transformaciniam arba transakciniam lyderystės stiliumi ne visuomet yra tikslinga. Atlikus pusiau struktūruoto interviu analizę galima teigti, jog transakciniai lyderiai savo kasdiniame darbe



vadovaujasi ne visais kokybės vadybos principais. Situacijose, kuomet vadovaujasi, daro tai atsargiai, įvertina situaciją, būsimą naudą ir galimą riziką. Tokie lyderiai yra linkę sprendimus priimti patys, neskatina bendradarbiavimo su kitomis komandomis. Jiems svarbesnis yra tikslus galutinis rezultatas, o ne darbuotojų potencialo ugdymas. Transformaciniai lyderiai savo darbe drąsiai ir noriai taiko kokybės vadybos principus, tokie vadovai yra atviri naujoms idėjoms, įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, jais pasitiki. Taip pat daug dėmesio skiria savo pavaldinių tobulėjimui bei jų potencialo ugdymui. Tačiau, kaip jau buvo minėta, ne visus vadovus galima priskirti konkrečiam lyderystės stiliui. Šie lyderiai dažniausiai veikia pagal susidariusią situaciją ar konkretų darbuotoją. Taigi, atlikus kokybinį tyrimą nustatyta, jog vadovai, kurie yra labiau linkę į transformacinę lyderystę, dažniau vadovaujasi kokybės vadybos principais. Tai reiškia, jog jie daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybės valdymui.

5. Atlikus kiekybinį tyrimą nustatyta, jog transformacinės lyderystės koncepcija turi teigiamą ryšį su veiklos kokybės valdymu. Apskaičiavus koreliacijos koeficientą tarp šių elementų gautas stiprus ryšys. Prieita prie išvados, kad kuo labiau vadovas savo darbe vadovaujasi transformacinės lyderystės koncepcija, tuo labiau savo darbe jis linkęs taikyti kokybės vadybos principus. Įvertinus statistiškai reikšmingiausią koreliaciją tarp nagrinėjamų kintamųjų nustatyta, jog kuo vadovas labiau vadovaujasi transformacinės lyderystės bruožais savo darbe, tuo labiau juo pasitiki darbuotojai ir nebijo jam prisipažinti padarius klaidą. Taip pat toks vadovas stengiasi proaktyviai įvertinti klaidų galimybę. Pirmoji darbe iškelta hipotezė, jog kuo labiau vadovas yra linkęs į transformacinę lyderystę, tuo geriau užtikrinamas veiklos kokybės valdymas, buvo priimta. Kalbant apie transakcinės lyderystės koncepciją bei veiklos kokybės valdymą, atlikus koreliacinę analizę gautas silpnas priešingos krypties ryšys. Nepaisant silpno ryšio, labiausiai išsiskiria principai susiję su naujomis idėjomis, pokyčiais, proaktyvumu ir darbuotojo tobulėjimu. Tačiau šis ryšys statistiškai reikšmingas, todėl antra hipotezė, jog kuo labiau vadovas yra linkęs į transakcinę lyderystę, tuo prasčiau užtikrinamas veiklos kokybės valdymas taip pat buvo priimta.

## **PASIŪLYMAS**

Literatūros šaltinių analizė bei autorės atlikti kokybinio bei kiekybinio tyrimų metu gauti rezultatai atskleidė, jog transakcinės lyderystės koncepcija besivadovaujantys vadovai daugiau prisideda prie organizacijos veiklos kokybės valdymo. Kiekviena organizacija nori turėti tokius darbuotojus, kurie maksimaliai prisidėtų prie geresnės organizacijos veiklos kokybės bei jos

užtikrinimo. Dėl šios priežasties būtų naudinga pasiūlyti įmonei prieš priimant darbuotoją į aukštas pareigas pasiūlyti jam atlikti skirtingus testus, kurių metu būtų galima daugiau sužinoti apie jo asmenines savybes, kaip jis yra linkęs komunikuoti su kitais žmonėmis, kokios jo pagrindinės vertybės darbo vietoje. Taip pat galima pasidomėti, kaip jis elgtųsi vienoje ar kitoje situacijoje. Iš gautų atsakymų būtų galima nustatyti koks tai lyderis, ar jis daugiau linkęs vadovautis transakcinės, ar transformacinės lyderystės koncepcija. Autoriniuose tyrimuose buvo analizuojami finansinio padalinio darbuotojų rezultatai, o šiame padalinyje įsidarbinanti siekiantiems vadovams, pagrindiniai reikalavimai yra susiję su gerais darbo įgūdžiais bei srities išmanymu. Vis dėlto, reikėtų labiau atsižvelgti ir į asmenines žmogaus savybes ir siekiant geresnės organizacijos veiklos kokybės valdymo, į vadovujančias pozicijas būtų galima rinktis asmenis, kurie labiau linkę vadovautis transformacinės lyderystės koncepcija.

## LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Albrechtas, J. (2005). *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica.
2. Alharbi, M., Yusoff, R. Z. (2012). Leadership Style, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. *International Journal of Economics & Management Sciences*, Vol. 1, No.10, p. 59-67.
3. Barbosa, F. M., Gambi, L. N., Gerolamo, M. C. (2017) Leadership and quality management – a correlation study between leadership models and quality management principles. *Gest. Prod, Sao Carlos*, Vol. 24, No.7, p. 438 – 449.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
5. Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. No. 18, p19-32.
6. Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
7. Bennis, W. G., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
8. Berson, Y., Linton, J. (2005). An Examination of the Relationships between Leadership Style, Quality and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *R&D Management*. Vol. 35, No. 1, p. 51-60
9. Bryman, A. (2007). *Effective Leadership in Higher Education*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
10. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
11. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009) Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 27, p. 36-44.
12. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012) *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Monografija. Švietimo aprūpinimo centras.
13. Daft, R. L. (2008). *The leadership experience*. Mason, OH: Thompson South Western.
14. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
15. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003) *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas, Technologija.
16. Dubey, R., Gunasekaran, A. (2015). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results. *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No.2, p. 371-382.
17. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė*. Vilnius. Lietuvos Edukologijos Universiteto leidykla.

18. Fazzi, G., Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organisational settings. *International Journal of Manpower*, Vol. 37, No. 5, p. 859–877.
19. Flynn, B. B., Schroeder R. G., Sakakibara S. (2007). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*. Vol 26., No. 5, p. 659-691.
20. Fotopoulos, C., Psomas, E. (2009). The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No.6, p. 564-580.
21. Gulcan, M., G. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. *Education (Chula Vista), (Indexed in ERIC and Education Index (EI) Project Innovation*, Vol. 132, No.3, p. 625-635.
22. Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., Babin, B. J. (2009). *Multivariate Data Analysis (7th edition)*. Harlow: Pearson Education.
23. Yukl, G. (2012) Effective Leadership Behavior: What we Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 26, No.4, p. 66-85.
24. Jonušaitė, S., Valuckienė, J. (2007). Lyderystės charakteristikos bendrojo lavinimo mokykloje: išorės audito ataskaitų kokybinė analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 9, p. 102–107.
25. Katiliūtė, E., Malčiauskinė A., Simonaitienė B., Stanikūienė B., Jezerskytė E., Cibulskas G. (2013) *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyimo metodologja ir instrumentai*. Kaunas: Lyderių laikas.
26. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos Centras.
27. Kondo, Y. (1997). Quality as Source of Empowerment. *The Total Quality Magazine*. Vol. 9, No. 5, p. 16-33.
28. Kozlowski, R. (2010). Entrepreneurial leadership and its influence as an innovation catalyst in modern management. *Contemporary Management Quarterly*. No.4, p. 55-62.
29. Lam, C. S., O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 33, No. 2, p. 149–174.
30. Lambert L. (2011). *Lyderystės gebėjimai ir tvari mokyklų pažanga*. Kaunas: UAB „Vitaie Litera“.

31. Laohavichien, T., Fredendall, L., Cantrell, R. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, Vol. 16, No. 2, p. 7-24.
32. Liukinevičienė, L., Norkutė, L. (2011) *Transakcinės ir transformacinės lyderystės raiška Šiaulių mieste savivaldybėje*. Vol. 22, No. 22, p. 34-50.
33. Marturanto, A., Gosling, J. (2008) *Leadership. The Key Concepts*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
34. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2008) *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
35. McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*.
36. Misztal, A. (2013). The Impact of leadership on the quality management systems. *8th Research/Expert Conference with International Participations „QUALITY 2013“*. Neum, B&H, Poland. p. 41-46.
37. Mullins, L. G. (2005). *Management and organisational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
38. Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practise*. Western Michigan University.
39. Orsini, J. (2012). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw Hill.
40. Osarenkhloe, A. (2008). What characterises the culture of a market-oriented organisation applying a customer-intimacy philosophy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 15, No. 3, p. 169-190.
41. Parzinger, M. J., Lemons, M. A. (2001) Examining the Effect of the Transformational Leader on Software Quality. *Software Quality Journal*. No. 9, p. 253-267.
42. Ramanauskienė, J., Vanagienė, V. (2009). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Akademija.
43. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
44. Ruževičius, J. (2010). *Kokybės vadybos aprėpties plėtra*.
45. Sharma, M. K., Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. Vol. 3, No. 3. p. 309-318.
46. Shiramizu, Sh., Singh, A. (2007) Leadership to Improve Quality within an Organization. *Leadership and Management in Engineering*. Vol. 7, No. 4, p.129-140.
47. Sila, I., Ebrahimpour, M. (2002) An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review. *International Journal of Quality*

- and Reliability Management*, Vol. 19, No. 7, p. 902–970.
48. Skarbalienė, A. (2015). Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste. *Logos*, Nr. 83, p. 140–147.
  49. Southworth, G. (2010). *Lyderystės ateitis*. Vilnius: Nacionalinė mokyklų vadovų kolegija.
  50. Stoner, A. F., Freeman R. E., Gilbert, Jr D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
  51. Šilingienė, V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
  52. Šimanskienė L., Petrulis A. (2014) Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional Formation and Development Studies*. No. 1, p. 221-229.
  53. Tirmizi S. A. (2002). The 6-L framework: a model for leadership research and development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 5, p. 269–279.
  54. Vaitkevičius, V. (2016) Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos Mokslai*. Nr. 76, p.123.
  55. Vyšniauskienė, L. (2014) Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Scientific Journal. Vol 36, No. 1.
  56. Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E., Marchington M. (1998). *Managing with total quality management: theory and practice*. Macmillan: London.
  57. Žvirdauskas D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo naujienos*. Nr. 255, p. 1-8.

# **TRANSAKČINĖS IR TRANSFORMACINĖS LYDERYSTĖS ĮTAKA ĮMONIŲ FINANSŲ PADALINIO VEIKLOS KOKYBĖS VALDYMUI**

**Laura ŠIRVINSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

*Kokybės vadybos programa*

Vilniaus Universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: Asist. Dr. Rimvydas Labanauskis

Vilnius, 2021

## **SANTRAUKA**

58 puslapiai, 18 lentelių, 2 paveikslėliai, 57 literatūros šaltiniai.

Magistro darbo tikslas - nustatyti, kokią įtaką transakcinis bei transformacinis lyderystės stiliai daro organizacijos veiklos kokybės valdymui.

Darbe naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, pusiau struktūruotas interviu, anketinė apklausa. Gautiems rezultatams apdoroti buvo naudotas SPSS programinis paketas ir taikyti tokie statistiniai įrankiai: Cronbacho alfa koeficientas, faktorinė analizė, Pearsono koreliacijos koeficientas.

Mokslinės literatūros analizėje buvo nagrinėtos lyderystės bei kokybės koncepcijos, kokybės vadybos principai, transakcinės ir transformacinės lyderystės bruožai. Taip pat išanalizuotas teorinis organizacijos veiklos kokybės bei transakcinės ir transformacinės lyderystės ryšys.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas apklausus penkis ekspertus – žemesnio bei vidurinio lygio telekomunikacijų bendrovių finansų padalinio vadovus. Atliktas pusiau struktūruotas interviu leido išanalizuoti, kokį lyderystės stilių savo kasdieniame darbe taiko vadovai ir kokiais kokybės vadybos principais vadovaujasi. Kitas tyrimo etapas buvo anketinė apklausa, kuri išsiųsta telekomunikacijų bendrovių finansų padalinio darbuotojams. Klausimynas buvo sudarytas remiantis literatūros šaltinių analize bei pusiau struktūruoto interviu atsakymų pagrindu.

Tiek kokybinio, tiek ir kiekybinio tyrimo metu gautų duomenų analizė leido prieiti prie

išvados, jog kuo labiau vadovas yra linkęs į transformacinę lyderystę, tuo dažniau savo kasdieniame darbe jis taiko kokybės vadybos principus ir užtikrina geresnį organizacijos veiklos kokybės valdymą. Tuo tarpu vadovai, kurie linkę labiau vadovautis transakcinės lyderystės koncepcija, tuo rečiau jis vadovaujasi kokybės vadybos principais ir prasčiau užtikrina organizacijos veiklos kokybės valdymą. Taip pat nustatyta, jog dauguma vadovų pasižymi tiek transakcinei tiek ir transformacinei lyderystei būdingais bruožais.

Išvados bei pasiūlymas apibendrina literatūros analizę bei atliktų autorinių tyrimų rezultatus.

**Reikšminiai žodžiai:** lyderystė, transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė, kokybės vadybos principai, kokybės valdymas.



**IMPACT OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL  
LEADERSHIP ON THE QUALITY MANAGEMENT IN THE FINANCE  
DEPARTMENT**

**Laura ŠIRVINSKAITĖ**

**PAPER FOR MASTER'S DEGREE**

*Quality Management program*

Vilnius University

Faculty of Economic and Business Administration

Management Department

Supervisor: Asist. Dr. Rimvydas Labanauskis

Vilnius, 2021

**SUMMARY**

58 pages, 18 tables, 2 pictures, 57 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the impact of transactional and transformational leadership styles on the quality management of the organization.

Research methods: the analysis of literature, semi- structured interview and questionnaire. Results were processed using SPSS programme and the following statistical tools such as Cronbach alpha, factor analysis, Pearson correlation coefficient were used.

Literature analysis reviews concepts of leadership and quality, quality management principles, characteristics of transactional and transformational leadership. Theoretical relationship between transactional and transformational leadership styles and the quality management of the organization was analysed as well.

Qualitative study conducted by interviewing five experts- lower and middle level managers of the finance department of telecommunication companies. Semi- structured interview helped to identify the leadership style used by managers in their daily work as well as quality management principles they apply. Questionnaire was sent to the employees of the finance department of telecommunication organizations. Questionnaire was based on the literature analysis and semi-structured interview responses.

Analysis of the data obtained during both qualitative and quantitative research led to the conclusion that the more managers tend to be transformational leaders, the more they apply quality management principles in the daily work and ensure better quality management of the organization. Meanwhile, managers who tend to be transactional leaders, are less likely to follow the principles of quality management and do not ensure the quality management of the organization's activities so well. Research has also revealed that most managers have both transactional and transformational leadership characteristics.

**Key words:** leadership, transactional leadership, transformational leadership, quality management principles, quality management.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Interviu klausimynas

Klausimai, skirti vadovo darbe taikomam lyderystės stiliui identifikuoti:

1. Kaip apibūdintumėte savo ryšį su tiesioginiais pavaldiniais?
2. Ar skatinate savo pavaldinių savarankiškumą (geba patys priimti sprendimus, kūrybiškai spręsti užduotis, atsakyti už savo veiksmų pasekmes) ar vis dėlto manote, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių jūsų nurodymų?
3. Kas jūsų nuomone labiausiai motyvuoja jūsų darbuotojus? (paskatinimai, atlyginimas, darbuotojų įsitraukimas ir pan.)
4. Kaip jūs reaguojate į darbuotojo klaidas? (neigiamas grįžtamasis ryšys ar tobulėjimas)
5. Ar jūs labiau orientuojatės į galutinį rezultatą ar į patį užduoties atlikimo procesą? (Techninės užduotys ar darbuotojų ugdymas)

Klausimai, skirti nustatyti, kaip vadovas prisideda prie organizacijos veiklos kokybės gerinimo/ užtikrinimo:

1. Kaip reaguojate į naujoves darbe?
2. Kiek jūs įtraukiate darbuotojus į sprendimų priėmimą? Ar klausiate jų nuomonės, ar priimate sprendimus patys?
3. Ar turite galimybę ir stengiatės iš anksto numatyti galinčias pasitaikyti klaidas ar klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai jos aptinkamos?
4. Ar prisidedate prie darbuotojų potencialo ugdymo? Pavyzdžiui, jei žmogus pasamdomas, bet jūs matote, kad jis turi potencialo atlikti kitokias užduotis, ar jūs jas perskirstote, ar paliekate jam atlikti tas užduotis, kurioms jis buvo pasamdytas?
5. Ar jūsų pavaldiniai pasitiki jums, nebijo klausti bei būti neteisūs, ar visgi stengiasi nusišypsoti įvairius neatitikimus ir tikisi, jog klaidos bus nepastebėtos?
6. Ar manote, kad jūsų darbuotojams naudinga bendradarbiauti su kitų funkcijų darbuotojais, komandomis? Ar skatinate tarpfunkcinių komandų bendradarbiavimą?

## 2 priedas. Anketinės apklausos klausimynas

*Gerb. Respondente,*

*Esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto studentė, šia anketine apklausa siekiu išsiaiškinti koks egzistuoja ryšys tarp transakcinės ir transformacinės lyderystės bei organizacijos veiklos kokybės valdymo. Gauti atsakymai bus panaudoti rašant magistro darbą. Klausimynas yra anoniminis. Ačiū už nuoširdžius atsakymus!*

Visus žemiau esančius teiginius susiekite su savo dabartiniu **tiesioginiu** vadovu. Atsakinėdami į klausimus galvokite apie vieną konkretų vadovą. Įvertinkite teiginius, priskirdami balą nuo 1 iki 5 (Apibraukite tinkamą skaičių prie kiekvieno iš pateiktų teiginių).

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Palaiko dalykinius ryšius su darbuotojais	1	2	3	4	5
2	Daug dėmesio skiria emociniam ryšiui su darbuotojais	1	2	3	4	5
3	Skatina jūsų kūrybišką mąstymą.	1	2	3	4	5
4	Reikalauja vadovautis instrukcijomis ir nurodymais	1	2	3	4	5
5	Skatina jus imtis iniciatyvos darbe	1	2	3	4	5
6	Motyvuoja jus atlyginimu	1	2	3	4	5
7	Motyvuoja jus žodiniiais paskatinimais ir pasitikėjimu	1	2	3	4	5
8	Suteikia neigiamą grįžtamąjį ryšį, kai padarote klaidą	1	2	3	4	5
9	Klaidas vertina kaip galimybę tobulėti	1	2	3	4	5
10	Daugiausia dėmesio skiria galutiniam rezultatui	1	2	3	4	5
11	Labiausiai orientuojasi į užduoties atlikimo procesą	1	2	3	4	5

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Palankiai reaguoja į naujas idėjas	1	2	3	4	5

2	Inicijuoja pokyčius darbe	1	2	3	4	5
3	Atsižvelgia į jūsų nuomonę priimdamas sprendimus	1	2	3	4	5
4	Dalinasi informacija prieš priimdamas sprendimus	1	2	3	4	5
5	Linkęs būti proaktyvus (numatyti galinčias įvykti klaidas)	1	2	3	4	5
6	Diegia kontrolės priemones, sumažinančias klaidų atsiradimo riziką	1	2	3	4	5
7	Skiria daug dėmesio jūsų mokymams ir švietimui	1	2	3	4	5
8	Skiria daug dėmesio jūsų, kaip darbuotojo, tobulėjimui	1	2	3	4	5
9	Atsižvelgia į jūsų norus paskirdamas užduotis	1	2	3	4	5
10	Tai žmogus, į kurį nebijote kreiptis iškilus klausimams	1	2	3	4	5
11	Tai žmogus, kuriam nebijote prisipažinti padaręs klaidą	1	2	3	4	5
12	Skatina jus bendradarbiauti su kolegomis iš kitų padalinių	1	2	3	4	5

### 3 priedas. Interviu su ekspertais

#### Respondentas Nr. 1:

##### 1. Kaip apibūdintumėte ryšį su savo pavaldiniais?

Mes esame komanda, kurioje svarbu pasitikėjimas vieni kitais, atvirumas. Nenoriu būti tik žmogus, atsakingas už komandą ir nepalaikyti labiau asmeninio ryšio su kiekvienu iš komandos narių. Domiuosi kaip jiems sekasi atlikti užduotis, koks jų darbo krūvis, kokie yra jų karjeros siekiai. Tačiau taip pat skatinu ir draugišką bendravimą. Pasikalbame ir apie naujienas gyvenime, naujai įsigytą augintinį ar atostogas egzotiškoje šalyje.

2. Ar skatinate savo pavaldinių savarankiškumą ar vis dėlto manote, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių jūsų nurodymų?

Manau, kad vadovo rolė yra nurodyti kryptį komandai. Nustatyti, kokios užduotys turi būti atliktos, taip pat motyvuoti komandą, paaiškinti, kaip jų darbas prisideda prie organizacijos veiklos sėkmės ir kokybės. Tačiau vadovas neturėtų sprasti savo komandos į rėmus ir leisti įgyvendinti idėjas, jei jos teigiamai veikia užduoties atlikimą ir leidžia pačiam žmogui geriau jaustis. Mano komanda teigiamai priima savarankiškumo skatinimą. Kai kuriems komandos nariams reikia daugiau instrukcijų, pagalbos. Tačiau leidžiu jiems pasirinkti, ar instrukcijos turėtų būti pagrindinė pagalbinė priemonė atliekant užduotis, kiek komandos ir mano pagalbos jiems reikia.

##### 3. Kas jūsų nuomone labiausiai motyvuoja jūsų darbuotojus?

Mano manymu, atlyginimas yra trumpalaikė motyvacinė priemonė. Žinoma, kiekvienas darbas ar sugebėjimai turėtų būti tinkamai įvertinti pinigine išraiška. Tačiau labai svarbu parodyti komandai, kokią naudą jų veikla duoda organizacijai, leisti jiems tobulėti kaip savo srities profesionalams, suteikti galimybę mokytis ir laisvai reikšti savo idėjas ir jas įgyvendinti. Manau, jog darbuotojo įtraukimas dažnu atveju yra geresnė motyvacinė priemonė nei papildomas piniginis atlygis.

##### 4. Kaip jūs reaguojate į darbuotojo klaidas?

Klaidos yra normalus reiškinys tiek naujų komandos narių darbe, tiek ilgametę patirtį turinčių. Žinoma, jei klaidos kartojasi, tai gali būti tiek žmogiškasis faktorius, tiek procesų netobulumas. Pirmas klausimas yra, kodėl klaidos kartojasi. Galbūt reikėtų įdiegti daugiau kontrolių? Klaidos yra priemonė pamatyti netobulumus ir ties jais dirbti. Stengiuosi nepriskirti klaidos konkrečiam asmeniui, kad komanda drąsiai pripažintų klaidas ir prisidėtų prie procesų gerinimo.

##### 5. Ar jūs labiau orientuojatės į galutinį rezultatą ar į patį užduoties atlikimo procesą?

Kaip jau minėjau, man svarbu suprasti kelią iki galutinio rezultato. Galbūt pasiekiamo gerą

rezultata, bet tai užtrunka daug daugiau laiko, nei turėtų. Svarbu įvertinti, kiek pastangų, laiko ir darbo yra įdėta, kol rezultatas yra pasiekiamas. Galbūt komandos nariai praleidžia marios laiko atlikdami rutinines užduotis ir tai ne tik užima daug laiko, bet ir demotyvuoja komandą. Galbūt žmogus jaučia, jog jo žinios galėtų būti panaudoti atliekant naudingesnes ir jam malonesnes užduotis, jei procesas būtų peržiūrėtas ir su efektyvintas, nepaisant gero galutinio rezultato.

### 1. Kaip reaguojate į naujoves darbe?

Dirbame organizacijoje, kurioje naujovės yra pagrindinis veiklos variklis. Tiek naujovės, susijusios su klientais, tiek sistemomis, procesais ir užduočių atlikimu. Naujovės yra atsakymas į besikeičiančius poreikius ir yra neatsiejama kasdieninio darbo dalis. Naujovės manęs negąsdina, priimu jas kaip vieną pagrindinių sėkmės komponentų. Skatinu komandą siūlyti idėjas, naujus sprendimus. Pati taip pat skiriu laiko procesų patobulinimams, analizuoju esamus procesus, identifikuoju veiklas, kurios užima daug laiko, yra neefektyvios ar jose yra didelė klaidų tikimybė. Pokyčiai mane skatina judėti į priekį ir taip pat prisidėti prie jų įgyvendinimo, jei matau, jog jie bus naudingi mūsų veikloje.

2. Kiek jūs įtraukiate darbuotojus į sprendimų priėmimą? Ar klausiate jų nuomonės, ar primate sprendimus patys?

Sprendimus dažniausiai priimu pati. Tačiau stengiuosi įtraukti komandą ir išklausyti jų nuomonę. Deja, ne visada priimami sprendimai sutampa su jų išreikštais norais ar lūkesčiais. Todėl, kad sprendimai turi būti derinami su kitų komandų ar aukštesniais vadovais.

3. Ar turite galimybę ir stengiatės iš anksto numatyti galinčias pasitaikyti klaidas ar klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai jos aptinkamos?

Mūsų įmonėje didelis dėmesys skiriamas įvairioms kontrolės priemonėms. Turime atskirą komandą, kuri su tam tikros srities profesionalais nustato galimas rizikas ir kelias užkirsti klaidoms. Didelis dėmesys skiriamas finansų departamentui dėl įvairių išorinių reguliavimo priemonių ir dėl pasekmių rimtumo klaidos atveju ir jos nepastebėjus laiku. Vadovaudama komandai, stengiuosi įtraukti jos narius į rizikos įvertinimo ir potencialių klaidų nustatymo procesą. Taip pat skiriu išskirtinį dėmesį užduotims, kuriose klaidų pasitaikymo tikimybė yra didesnė dėl užduočių specifikos, ar darbą atliekančio žmogaus patirties.

Klaidos yra neišvengiamos dėl sistemų trūkumų ar žmogiškojo faktoriaus. Tačiau didelis dėmesys skiriamas potencialių klaidų identifikavimui ir rizikos įvertinimui tiek organizacijoje, tiek mūsų komandoje.

4. Ar prisidedate prie darbuotojų potencialo ugdymo? Pavyzdžiui, jei žmogus pasamdomas, bet jūs matote, kad jis turi potencialo atlikti kitokias užduotis, ar jūs jas perskirstote, ar paliekate jam atlikti tas užduotis, kurioms jis buvo pasamdytas?

Įdarbindami naują žmogų, ieškome asmens, kuris turėtų sugebėjimų ir noro atlikti tam tikras specifines užduotis. Norime užpildyti atsiradusį tam tikros užduoties ar proceso specialisto poreikį. Tačiau, kai komandos nariai įgyja patirties, tvirtai jaučiasi atlikdami savo užduotis, stengiuosi supažindinti su kitų komandos narių atsakomybėmis. Taip pat turime mėnesinius ir metinius pokalbius su kiekvienu darbuotoju, kurių tikslas sužinoti, kaip kiekvienas jų jaučiasi komandoje, ar juos tenkina darbo krūvis, atliekamos užduotys. Nesiekiu laikyti žmogaus toje pačioje pozicijoje arba toje pačioje komandoje. Jei kažkas pareiškia norą pamatyti, kokias užduotis atlieka kitos komandos, stengiuosi sudaryti tam sąlygas. Geriau suteikti galimybę apsižvalgyti organizacijos viduje, nei stengtis laikyti žmogų ten, kur jam buvo numatyta ir galiausiai išgirsti, jog jis arba ji palieka organizaciją.

5. Ar jūsų pavaldiniai pasitiki jumis, nebijo klausti bei būti neteisūs, ar visgi stengiasi nuslėpti įvairius neatitikimus ir tikisi, jog klaidos bus nepastebėtos?

Tai turbūt labiau priklauso nuo konkretaus komandos nario ir jo asmenybės. Pastebiu, jog komanda yra atvira tiek su manimi, tik tarpusavyje. Stengiuosi palaikyti draugišką ir atvirą atmosferą, bendravimą be baimių. Noriu būti ne tik žmogus, skirstantis atsakomybes komandoje ir atsakyti už užduočių atlikimą. Man svarbu abipusis pasitikėjimas, kai mano komanda drąsiai jaučiasi kreipdamiesi į mane tiek darbiniais, tiek asmeniniais klausimais. Tikiuosi ir tokio pat ryšio iš komandos, kad jie priimtų mano nuomonę ir būtų atviri diskusijoms.

6. Ar manote, kad jūsų darbuotojams naudinga bendradarbiauti su kitų funkcijų darbuotojais, komandomis? Ar skatinate tarpfunkcinių komandų bendradarbiavimą?

Bendradarbiavimas su kitomis komandomis, nesvarbu, ar jos yra finansų departamento ribose, ar už jų, yra vienareikšmiškai naudingas. Iš patirties galiu pasakyti, jog dažnai finansų departamentas yra izoliuotas nuo kitų. Todėl tiek finansų komandos, tiek likę departamentai nėra tikri, kokiais klausimais reikėtų kreiptis vieniems į kitus. Izoliacija ir susikoncentravimas vien į savo ar savo komandos užduotis dažnai kelia riziką, kad mes nematome pilno organizacijos paveikslo ir nesuprantame, kuo prisidedame prie organizacijos sėkmės, veiklos kokybės, kaip informacija atkeliauja iki mūsų ir kas yra tolimesni jos vartotojai.

## **Respondentas Nr. 2:**



### 1. Kaip apibūdintumėte ryšį su savo pavaldiniais?

Palaikau profesinius ryšius, kaip komandos vadovo ir darbuotojo. Tačiau yra priemonių, tokių kaip asmenybės testai, kuriomis remčiausi, norėdamas sužinoti, koks bendravimo būdas yra priimtinas kiekvienam iš jų. Tuomet šiek tiek keisčiau bendravimo būdą.

2. Ar skatinate savo pavaldinių savarankiškumą ar vis dėlto manote, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių jūsų nurodymų?

Lankstumas darbe ir erdvė inovatyvioms idėjoms yra labai svarbu. Per daug mikro vadovavimo gali pakenkti darbuotojų sugebėjimui ir norui būti inovatyviems, taip pat jų pasitikėjimui savimi. Tačiau yra svarbu nurodyti veiklos kryptį ir ja nukreipti darbuotojus. Čia vėlgi pasiremčiau asmenybės nustatymo testais, kurie apibrėžtų, kokio savarankiškumo lygio asmuo tikisi. Galbūt kai kurie nori būti labiau įtraukti, o kai kas renkasi vadovautis nurodymais.

### 3. Kas jūsų nuomone labiausiai motyvuoja jūsų darbuotojus?

Tikrai ne atlyginimas. Atlyginimas turi minimalų efektą. Svarbiau yra įsitraukimas ir jausmas, kad esi svarbi dalis, siekiant tam tikrų tikslų. Svarbu atrasti geriausias savybes, remiantis darbuotojų interesais. Jei kažkas nori vesti svarbius susitikimus, suteikiu galimybę. Jei kažkas nori labiau analitiškų užduočių, leidžiu tokias užduotis atlikti.

### 4. Kaip jūs reaguojate į darbuotojo klaidas?

Neigiamas grįžtamasis ryšys neduoda norimo efekto. Mano atsakymas į klaidą - suteikti daugiau pasitikėjimo savimi. Jeigu kas nors prasčiau pasirodo susitikime, leidžiu tam asmeniui vesti kitą svarbų susitikimą. Jei tai neduoda rezultatų, bandau išvengti neigiamų pastabų, bet parodau klaidą, kaip galimybę tobulėti ir mokytis. Teigiamos asmens savybės ir sugebėjimai turi būti pabrėžti.

### 5. Ar jūs labiau orientuojatės į galutinį rezultatą ar į patį užduoties atlikimo procesą?

Galutinis rezultatas mūsų darbe yra labai svarbus. Tai yra balta arba juoda. Tu arba atlikai užduotį laiku, arba jos neatlikai. Tačiau man elgesys yra svarbiau nei rezultatas. Jeigu asmuo pasiekia gerą rezultatą, bet netinkamai elgiasi komandoje ar organizacijoje, man tai yra mažiau reikšminga ir priimtina, nei nepasiekti rezultatai, bet pavyzdingas elgesys.

### 1. Kaip reaguojate į naujoves darbe?

Aš skatinu inovacijas ir pokyčius vardan geresnės ateities. Stengiuosi būti inovatyvus pats ir, jei kažkas pasiūlo naują idėją, atvirai ją priimu. Tačiau, jei kažkas puikiai veikia, nesistengiu to keisti. Kreipiu dėmesį tik į tai, kas neveikia, kaip tikimasi. Jei matau erdvės tobulėjimui, imuosi iniciatyvos. Aš tai pavadinčiau optimizavimu.

2. Kiek jūs įtraukiate darbuotojus į sprendimų priėmimą? Ar klausiate jų nuomonės, ar primate sprendimus patys?

Jei jaučiu, kad turiu pilną kontrolę tuo klausimu, priimu sprendimus pats. Jei matau, kad kažkur reikia komandos nuomonės, priimu sprendimus atsižvelgdamas į jų idėjas.

3. Ar turite galimybę ir stengiatės iš anksto numatyti galinčias pasitaikyti klaidas ar klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai jos aptinkamos?

Jeigu klaida yra nedovanotina ir didelio masto, stengiuosi ją numatyti. Tačiau, jei tai neturi didelės įtakos, nesivarginu ir ištaisau klaidas po fakto, kai jos įvyksta. Kai klaida yra nereikšminga, jos net nepaminiu.

4. Ar prisidedate prie darbuotojų potencialo ugdymo? Pavyzdžiui, jei žmogus pasamdomas, bet jūs matote, kad jis turi potencialo atlikti kitokias užduotis, ar jūs jas perskirstote, ar paliekate jam atlikti tas užduotis, kurioms jis buvo pasamdytas?

Jei matau, kad darbuotojas labiau tinka kitai užduočiai atlikti, bandau nukreipti tą žmogų ir pasidomėti, ar jį domintų tos užduoties atlikimas. Jei taip, kartu dirbame, kad jis pasiruoštų naujai pozicijai, kai tiks atsiras galimybė.

5. Ar jūsų pavaldiniai pasitiki jumis, nebijo klausti bei būti neteisūs, ar visgi stengiasi nuslėpti įvairius neatitikimus ir tikisi, jog klaidos bus nepastebėtos?

Jie yra atviri ir nebijo klausti ar pradėti įvairių diskusijų. Tačiau, jie gali slėpti tam tikrus faktus dėl savo įvaizdžio. Jei darbuotojas padarė klaidą ir tai paveiks aplinkinių požiūrį arba jo įvaizdį, jis gali mėginti tai nuslėpti.

6. Ar manote, kad jūsų darbuotojams naudinga bendradarbiauti su kitų funkcijų darbuotojais, komandomis? Ar skatinate tarpfunkcinių komandų bendradarbiavimą?

Žiūrint iš organizacijos perspektyvos, bendradarbiavimas yra svarbus. Tačiau, kiekviena komanda turi skirtingus tikslus, todėl tarpfunkcinis bendradarbiavimas gali įnešti interesų konfliktų. Todėl toks bendradarbiavimas turi būti skatinamas tik iki tam tikro lygio.

### **Respondentas Nr. 3:**

1. Kaip apibūdintumėte savo ryšį su tiesioginiais savo pavaldiniais?

Iš esmės galėčiau teigti, jog mano ryšys su pavaldiniais yra toks kaip vadovo ir darbuotojo. Komandoje stengiuosi sukurti gerą darbinę atmosferą, tačiau mano nuomone, vadovas turi būti geras pavyzdys savo darbuotojams, labiau nei draugas. Turi išlikti pagarba iš darbuotojų pusės, dėl to stengiamės atsisakyti asmeniškumų ir dirbti vardan išsikeltų tikslų.

2. Ar skatinate, savo pavaldinių savarankiškumą ar vis dėlto manote, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių jūsų nurodymų?

Sakyčiau labai priklauso nuo paties darbuotojo, vieni puikiai gali susitvarkyti su užduotimis savarankiškai, o kitiems reikia daugiau priežiūros. Tai yra labai individualu. Galbūt sritis kurioje dirbame, nesuteikia galimybių man, kaip vadovei, suteikti darbuotojams daug laisvės, vis dėlto viskas yra aiškiai reglamentuota ir struktūrizuota. Todėl šioje vietoje manau, kad darbuotojams yra reikalingi nurodymai bei patikrinimai, kad kiekvienas aiškiai suprastų, ko iš jo tikimės.

3. Kas jūsų nuomone labiausiai motyvuoja jūsų darbuotojus?

Iš savo darbo praktikos matau, kad labiausiai darbuotojus motyvuoja alga, algos pakėlimas arba priedai. Kiek matau iš savo darbuotojų, jie labiausiai džiaugiasi ir stengiasi tada, kai žino, kad bus apdovanoti materialinėmis naudomis.

4. Kaip jūs reaguojate į darbuotojo klaidas?

Manau, kad klaidų pasitaiko visuose darbuose. Visų pirma stengiuosi išsiaiškinti, kokios yra klaidos priežastys ir pasekmės. Žinoma, klystama visada, nes egzistuoja toks faktorius, kaip žmogiškoji klaida. Tačiau klaida klaidai nelygu, būna mažyčių klaidelių, kurios neturi didelės įtakos rezultatams arba kitų žmonių darbui. Tačiau būna ir tokių klaidų, kurios turi labai didelę įtaką rezultatams, tada, žinoma, turime pokalbį su darbuotoju ir aiškinamės, kodėl taip įvyko. Taip pat sudarome planą, ką reikėtų daryti, kad tokia klaida nepasikartotų.

5. Kas jums svarbiau darbe – galutinis rezultatas ar kaip tas rezultatas buvo pasiektas?

Svarbiausia yra tikslus galutinis rezultatas, darbo sritis nepalieka laisvės klysti. Jei darbo rezultatas nėra toks, kokio iš mūsų tikisi, galime sulaukti daug pastabų bei neigiamos reakcijos. Dėl to, labai svarbu teisingai atliktos užduotys ir pagrindinis fokusas skiriamas tiksliai bei teisingai atliktam darbui.

1. Kaip reaguojate į naujoves darbe?

Aš asmeniškai esu už vykstančius pasikeitimus, jei tik tai atneša naudą organizacijai arba darbuotojams. Tačiau mano komandoje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, todėl kai kurie iš jų yra pratę dirbti pagal nusistovėjusias taisykles ir labai priešinasi bet kokioms naujovėms darbo vietoje. Aš, kaip jų vadovė, tai įvertinu ir suprantu, todėl stengiuosi, kad tos naujovės būtų priimtinos visiems ir gerai bei apgalvota įdiegtos.

2. Kiek jūs įtraukiate darbuotojus į sprendimų priėmimą? Ar klausiate jų nuomonės, ar primate sprendimus patys?

Priklausomai nuo to, apie kokius sprendimus kalbama. Yra tam tikri klausimai, kur darbuotojų nuomonė be abejonės yra labai svarbi ir į ją yra atsižvelgiama. Visgi, kai dažniausiai svarbūs klausimai reikalauja didesnės kompetencijos ar žinių, todėl juos aptariame su aukštesniais vadovais ir tada būna priimamas sprendimas.

3. Ar turite galimybę ir stengiatės iš anksto numatyti galinčias pasitaikyti klaidas ar klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai jos aptinkamos?

Iš patirties galiu pasakyti, kad dažniausiai klaidas taisome tada, kai jos jau būna įvykusios. Manau, kad taip yra todėl, kad sunku numatyti visas galinčias įvykti klaidas ir „užbėgti“ įvykiams už akių. Dažnai tai būna naujos, dar nematytos klaidos, todėl nebūname tam pasiruošę. Taip pat daugelis klaidų, kaip jau sakiau anksčiau, įvyksta dėl žmogiškojo faktoriaus, o tokioms klaidoms pasiruošti irgi yra sudėtinga ar net neįmanoma.

4. Ar prisidedate prie darbuotojų potencialo ugdymo? Pavyzdžiui, jei žmogus pasamdomas, bet jūs matote, kad jis turi potencialo atlikti kitokias užduotis, ar jūs jas perskirstote, ar paliekate jam atlikti tas užduotis, kurioms jis buvo pasamdytas?

Mūsų komandoje kiekvienas žmogus turi aiškiai priskirtas užduotis pagal savo pareigybę. Savaiame suprantama, jog jaunesnieji specialistai atlieka paprasčiausias užduotis, specialistai gauna sudėtingesnes, na o vyr. pozicijos – sudėtingiausias ir kompleksiškiausias užduotis bei įvairius projektus. Kiekvienas turi aiškiai apibrėžtas užduotis, su kuriomis dirba visą laiką.

5. Ar jūsų pavaldiniai pasitiki jumis, nebijo klausti bei būti neteisūs, ar visgi stengiasi nuslėpti įvairius neatitikimus ir tikisi, jog klaidos bus nepastebėtos?

Vėlgi, labai priklauso nuo paties darbuotojo. Turime įvairių žmonių, vieni yra labai drąsūs ir viskuo dalinasi su manimi, kiti – drovesni, todėl bijo pasisakyti apie savo klaidas. Tikrai yra ir tokių atveju, kai darbuotojas daro viską taip, kaip jam atrodo ir išėina, nors jis nėra tikras, ar daro teisingai, nes tiesiog bijo ar nenori klausti nei vadovo, nei kitų kolegų.

6. Ar manote, kad jūsų darbuotojams naudinga bendradarbiauti su kitų funkcijų darbuotojais, komandomis? Ar skatinate tarpfunkcinių komandų bendradarbiavimą?

Teoriškai manau, kad tai yra naudinga, dėl to, kad darbuotojai gali išmokti kažko naujo, pasisemti žinių bei pasidalinti savo patirtimi. Tačiau tai taip pat ir skatina nereikalingą konkurenciją, todėl praktikoje dažniausiai komandos nariai dirba tarpusavyje ir dalinasi savo žiniomis siaurame rate.

#### **Respondentas Nr.4:**

1. Kaip apibūdintumėte ryšį su savo tiesioginiais pavaldiniais?

Ryšys su tiesioginiais pavaldiniais manau yra ganėtinai atviras ir draugiškas. Bandau įsigilinti į jų problemas bei suprasti, kas jiems neduoda ramybės kasdienėse rutinose. Niekada neprimetu sprendimų ar neliepiu daryti kažko, su kuo komanda nesutinka.

2. Ar skatinate savo pavaldinių savarankiškumą ar vis dėlto manote, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių jūsų nurodymų?

Tai labai priklauso nuo darbuotojo tipo. Pirmas tipas, yra žmonės kurie įrodo, kad gali patys susitvarkyti, tiesiog kartais pritrūksta drąsos, žinoma tokius bandau skatinti pačius priimti sprendimus bei nuspręsti tolesnius veiksmus. Antrasis tipas žmonių tie, kuriems reikia daugiau pagalbos, nes jie ne iki galo supranta savo rolę ar procesus, kuriuos daro. Tokius žmones esu linkusi stipriau kontroliuoti, nes tai tiesiogiai susiję su bendrais komandos rezultatais bei grįžtamu ryšiu iš šalių, su kuriomis dirbame.

3. Kas jūsų nuomone labiausiai motyvuoja jūsų darbuotojus?

Karjeros galimybės, pripažinimas, įdomus ir vis besikeičiantis darbo pobūdis, atlyginimas.

4. Kaip jūs reaguojate į darbuotojo klaidas?

Reaguju labai ramiai, nėra nieko, ko negalime ištaisyti. Labai svarbu, po klaidų kalbėtis su žmogumi, ir užtikrinti, kad jis nelaiko pykčio ant savęs ar kažko kito dėl šitos klaidos padarymo. Nes kitu atveju, ateityje bijodamas vėl suklysti tiesiog daug ko nesiims, netobulės, nes bijos suklysti.

5. Ar jūs labiau orientuojatės į galutinį rezultatą ar į patį užduoties atlikimo procesą?

Galutinis rezultatas žinoma yra prioritetas, nes pagal tai mūsų darbą vertina *stakeholders*. Tačiau šiuo metu, kai rinka yra tikrai įtempta, ir dauguma įmonių peržiūri visus procesus, kad būtų galima taupyti kaštus, tai yra tikrai didelis prioritetas, po to kai jau išmokstame, kaip pasiekti galutinį tikslą, peržiūrėti ar tikrai tai optimaliausias procesas, kaip tai galime padaryti.

1. Kaip reaguojate į naujoves darbe?

Labai teigiamai, jei jos yra apgalvotos ir įvertintos, ir yra aišku, kad jos bus naudingos. Esu prieš naujoves tiesiog dėl mados, ar nepamatavus kiek papildomai tai gali sunaudoti laiko ar kitų resursų.

2. Kiek jūs įtraukiate darbuotojus į sprendimų priėmimą? Ar klausiate jų nuomonės, ar priimate sprendimus patys?

Jei tai yra klausimas susijęs su operacijomis, žinoma pirma kalbamės komandoje ir dažniausiai būtent jie priima sprendimus. Jei tai susiję su labiau konfidencialia, žmogiškųjų išteklių tema, dažniausiai sprendimus priimu pati.

3. Ar turite galimybę ir stengiatės iš anksto numatyti galinčias pasitaikyti klaidas ar klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai jos aptinkamos?

Klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai yra aptinkamos. Tačiau, po to kai jos ištaisomos, imamės prevencinių veiksmy, kad tai nepasikartotų.

4. Ar prisidedate prie darbuotojų potencialo ugdymo? Pavyzdžiui, jei žmogus pasamdomas, bet jūs matote, kad jis turi potencialo atlikti kitokias užduotis, ar jūs jas perskirstote, ar paliekate jam atlikti tas užduotis, kurioms jis buvo pasamdytas?

Žinoma atsižvelgiu į žmogaus potencialą, nes tai yra puiki galimybė auginti specialistą. Yra žmonių, kurie nori ir gali tobulėti, tai jiems dažniausiai duodami papildomi projektai, užduotys. Tai pat, svarbu įžvelgti, kur žmogus labiau linksta, ar tai būtų procesų automatizavimas, ar žmogiškieji ištekliai ir pan.

5. Ar jūsų pavaldiniai pasitiki jumis, nebijo klausti bei būti neteisūs, ar visgi stengiasi nuslėpti įvairius neatitikimus ir tikisi, jog klaidos bus nepastebėtos?

Manau mano komanda yra ganėtinai subrendusi šiuo požiūriu, ir supranta, kad nuslėpta klaida vis tiek kažkuriuo metu turės padarinių. Bandome kartu kalbėtis ir išvengti tokių klaidų ateityje.

6. Ar manote, kad jūsų darbuotojams naudinga bendradarbiauti su kitų funkcijų darbuotojais, komandomis? Ar skatinate tarpfunkcinių komandų bendradarbiavimą?

Manau, kad tai ypač svarbu didesnėse organizacijose, tam kad žmonės suprastų ne tik savo funkciją, tačiau ir taip kaip jų darbas daro įtaką kitiems departamentams. Tik tokiu atveju, darbuotojas gali būti tikrai geru specialistu, bei galbūt atrasti save kažkurioje kitoje srityje, kuri bus priimtinesnė ateities karjerai.

### **Repondentas Nr.5:**

1. Kaip apibūdintumėte ryšį su savo pavaldiniais?

Grįstas pasitikėjimu, abipuse pagarba. Mano nuomone visi darbuotojai yra savo srities ekspertai, o vadovas yra tam, kad užtikrintų, jog yra tinkama terpė tiek jų žinių pritaikymui, tiek potencialo realizavimui. Labai svarbu abipusis atvirumas, problemų aptarimas „čia ir dabar“, dažnas dalinimasis grįžtamuoju ryšiu. Yra toks posakis *“Build the team so strong that no know knows who the boss is”*. Aš tuo tikiu. Stipriose, subrendusiose komandose, darbuotojai groja pirma smuiku, o vadovas sėdu kažkur gale ir įsikiša tik tada, kai tam tikrai yra reikalas.

2. Ar skatinate savo pavaldinių savarankiškumą ar vis dėlto manote, kad jiems reikia priežiūros ir tiesioginių jūsų nurodymų?

Yra keli darbuotojo etapai. Pirmasis, trunkantis apie tris mėnesius nuo įsidarbinimo įmonėje arba pozicijos pakeitimo, kai reikia užtikrinti, kad žmogus susipažinęs su procesais tinkamai, įsitikinti, kad sugeba savarankiškai priimti atitinkamus sprendimus, kad turi pakankamai žinių. Tuos keletą pirmų mėnesių tikrai reikia priežiūros tiek iš vadovo, tiek iš kitų komandos narių, nes nemažai dalykų ateina per patirtį. Žinoma, vienam tai užtrunka ilgiau, kitam trumpiau, nes kiekvienas darbuotojas individualus ir vadovo pareiga pajauti, kada ir kiek tos priežiūros jam reikia. Kai baigiasi šis etapas, esu už pilną patikėtos srities atidavimą darbuotojams, nesvarbu kokia jo pozicija, ekspertinė, vadovaujančioji ar specialisto. Žmogus pats turi priimti sprendimus dėl savo darbo organizavimo, problemų sprendimo ir pan. Žinoma, turi būti labai konkrečiai sutarta tarp vadovo ir darbuotojo, kokio rezultato tikisi vadovas, įmonė, *stakeholderiai*, kaip elgtis vienoje situacijoje ar kitoje. Esu už tokį modelį, kur darbuotojai patys priima sprendimus, bet vadovas visuomet atviras klausimams ir diskusijomis. Kita kalba būtų apie tai, jeigu darbuotojas nepateisina lūkesčių ir nepasiekia sutarto rezultato. Tokiu atveju būtina situacijos analizė, kas tai galėjo lemti (pvz. per didelis darbo krūvis, per mažas ekspertškumas ir pan.) ir vėl atsiranda priežiūra. Bet ji turi būti laikina - arba realizuojamas rezultatas arba reikia imtis situacijos korekcijos, pvz. perskiriant darbuotoją į kitas, jam labiau tinkančias užduotis, kitą komandą, kraštutiniu atveju – atsisveikinimas.

3. Kas jūsų nuomone labiausiai motyvuoja jūsų darbuotojus?

- galimybė/laisvė patiems priimti sprendimus (mokomės iš klaidų)
- atmosfera komandoje, ryšys su komandos nariais ir tiesioginiu vadovu (kaip laisvai galime išsakyti vieną ar kitą nuomone, dalintis patirtimi ir pan.)

- grįžtamasis ryšys (kolegų/ *stakeholderių*)

- įvertinimas (vadovo/ komandos/ įmonės)

- galimybės augti

4. Kaip jūs reaguojate į darbuotojo klaidas?

Visuomet atvirai pakalbame su darbuotoju ir išanalizuojame situaciją, kodėl atsitiko vienaip ar kitaip ir stengiamės prisikasti prie vadinamo *root cause*, pvz. gal buvo neuždėti tam tikri akcentai, gal neaiškus procesas iki galo, neišsamios instrukcijos ir pan. Išanalizavus situaciją visuomet turime aiškų planą – kažką pataisyti procese, kad daugiau ta pati klaida nepasikartotų nei tam darbuotojui, nei kitam. Todėl tokiomis situacijomis labai svarbu dalintis su visa komanda. Žinoma, pasitaiko žmogiškų klaidų, pvz. kur trūksta atidumo ir pan. jos neišvengiamos, todėl jei tai nutiko kartą ar du, tiesiog priimame tai kaip faktą ir gyvename toliau.

5. Ar jūs labiau orientuojatės į galutinį rezultatą ar į patį užduoties atlikimo procesą?

Aš esu orientuota į rezultatą. Kaip minėjau anksčiau, kiekvienas žmogus yra savo srities ekspertas, todėl jis pats geriausiai žino, kokiomis priemonėmis jam sekasi geriausiai pasiekti to rezultato. Žinoma, ta *how* arba vertybinė dalis „kaip mes siekiame to rezultato“ yra lygiai tokia pat svarbi. Turi būti pagarba kitiems, pasitikėjimas komanda, atsakingumas, tobulėjimas. „Ėjimas per kitų galvas“ nėra toleruotinas.

### 1. Kaip reaguojate į naujoves darbe?

Esu labai pozityvi bet kokioms naujovėms darbe. Ar tai būtų susiję su komandos valdymo, ar sistemomis ar procesais. Esu tos nuomonės, kad visi pokyčiai atneša kažką gero į komandos gyvenimą, tik svarbu juos pamatyti ir išsigryninti. Tačiau taip pat labai svarbu, kad prieš įdiegiant vieną ar kitą naujovę, būtų komunikuojama su komanda, kodėl vienas ar kitas pokytis turi įvykti ir kokio rezultato/vertės tikimės.

2. Kiek jūs įtraukiate darbuotojus į sprendimų priėmimą? Ar klausiate jų nuomonės, ar priimate sprendimus patys?

Stengiuosi darbą organizuoti taip, kad kiekvienas žmogus turėtų savo atsakomybės sritis, kuriose patys gali priimti sprendimus įvairiausiais klausimais. Visų pirma, kiekvienas komandos narys turi jam priskirtą konkrečią kompaniją už kurios operacijas yra atsakingas. Taip pat, komandoje esame pasiskirstę ir turime ekspertus pagrindiniams procesams tokiems kaip *Debt collection*, *invoicing*, *reconciliations* ir pan. Jeigu komandoje atsiranda sudėtingesnių klausimų, iššūkių viename iš šių procesų, tada *process owneris* būna įpareigotas pagelbėti išspręsti.

3. Ar turite galimybę ir stengiatės iš anksto numatyti galinčias pasitaikyti klaidas ar klaidos dažniausiai taisomos tuomet, kai jos aptinkamos?

Būna įvairių situacijų, ir kai numatome klaidas iš anksto ir kai taisome kažką, po to, kai jau turime ne tokį rezultatą kaip tikėjomės. Turime CI Lean iniciatyvą, kur žmonės gali identifikuoti neefektyvius procesus, kelti idėjas kaip išspręsti vienas ar kitas procesų, operacijų spragas. Kai su pagerinimais nuolat dirba kiekvienas žmogus, tai yra jų kasdienybė, tuomet tikrai lieka gerokai mažiau galimybių pasitaikyti klaidoms. Kitas labai svarbus aspektas, leidžiantis išvengti klaidų yra patirties dalinimasis tarp visų komandos narių. Per komandinius susirinkimus stengiamės dalintis įvairiausiomis situacijomis, iššūkiais, su kuriais susidūrė vienas ar kitas komandos narys ir tai leidžia išvengti panašių situacijų kitiems komandos nariams. Trečia, labai svarbu, kad būtų kuo efektyvesnis naujų komandos narių įvedimas į procesus, jų užduotis. Todėl visuomet mokymus pradėdame nuo lengviausių, taip vadinamų *basic* procesų ir su laiku įvedame į vis sudėtingesnius. Pradžioje reikia



nuolat komunikuoti su naujais darbuotojais ir žmonėmis, kurie juos apmoko, kokie procesai mažiau, kurie daugiau, kad būtų užtikrintas veiklos tęstinumas bet kartu išvengta tokių klaidų, kurios atsiranda iš procesų nežinojimo.

4. Ar prisidedate prie darbuotojų potencialo ugdymo? Pavyzdžiui, jei žmogus pasamdomas, bet jūs matote, kad jis turi potencialo atlikti kitokias užduotis, ar jūs jas perskirstote, ar paliekate jam atlikti tas užduotis, kurioms jis buvo pasamdytas?

Mano nuomone, Telia kaip kompanija yra labai dėkinga darbuotojų potencialo atsiskleidimui, nes čia nuolatos vyksta pokyčiai. Per pusantrų metų, mūsų komanda išaugo daugiau nei dvigubai (nuo 18->40), o tai reiškia, kad atsirado ir daugiau rolių, reikalaujančių ekspertiškumo ir rolių, kurių fokusas yra žmonių valdymas, tokių kaip TL. Galiu pasidžiaugti, kad tos naujos rolės daugumoje buvo užpildytos vidiniais kandidatais, o tai reiškia, kad žmonės auga ir realizuoja savo potencialą, kas ekspertinėse, kad vadovaujančiose pozicijose. Aš labai palaikau ir skatinu rotaciją tarp užduočių atlikimo komandoje, nes tai padeda žmonėms kartais tuos pačius procesus pamatyti visai iš kitos pusės (pvz. tarp skirtingų šalių tas pats procesas atliekamas skirtingai). Žmogus pats gali įvertinti, kaip yra geriau specialistui, *stakeholderiui* ar įmonei ir pasirinkti, kurį metodą naudoti. Taip pat skatinu visus komandos narius pasirinkti konkretų procesą už kurį jis/ji būtų pilnai atsakinga(-as). Pvz. *onboardingas*; *robotizacija*; svarbiausi AR procesai ir pan. Žmogus gavęs sritį gauna ir papildomų atsakomybių, kurias mes labai konkrečiai apsibrėžiame, bet tai dažnai būna nesusiję su jo kasdieninėmis užduotimis, pvz. inicijuoti konkrečius pagerinimus, pakoordinuoti visą komandą vienoje ar kitoje vietoje, bendradarbiauti su kitomis komandomis. Žmonėms tokie projektai padeda išsigryninti, į ką jie labiau norėtų kreipti savo karjerą, ar jiems patinka darbas su žmonėmis, ar su procesais ir pan. O tada susėdame ir kalbame su kiekvienu asmeniškai kaip padaryti, kad jo potencialas realizuotųsi.

5. Ar jūsų pavaldiniai pasitiki jumis, nebijo klausti bei būti neteisūs, ar visgi stengiasi nusišėpti įvairius neatitikimus ir tikisi, jog klaidos bus nepastebėtos?

Čia toks įdomus klausimas, manau būtų tikslingiau paklausti komandos nei pačios manęs. Aš 100% esu už atvirą diskusiją tiek per susirinkimus tiek per *check - in*, ir tikrai nuoširdžiai pasikalbame su visais komandos nariais asmeniškai. Žinoma, natūralu, kad žmonės yra skirtingi ir vieni ateina daug dažniau pas mane negu kiti. Kartais sužinai apie tam tikras klaidas ar situacijas iš karto, o kartais tik po keleto mėn. kai jau viskas būna sutvarkyta ir dar daugiau. Bet aš labiau esu už tą požiūrį, kad žmogus, ateinantis pas mane su problema turėtų atsinešti ir pasiūlymus kaip ją išspręsti, o mes tada kartu padiskutuojamas, kodėl vienas ar kitas sprendimas yra geresnis/blogesnis. Bet galutinį

sprendimą turi priimti darbuotojas, o ne vadovas.

6. Ar manote, kad jūsų darbuotojams naudinga bendradarbiauti su kitų funkcijų darbuotojais, komandomis? Ar skatinate tarpfunkcinių komandų bendradarbiavimą?

Vienareikšmiškai naudinga. Visų pirma, bendradarbiaujant su kitų funkcijų komandomis yra daug lengviau inicijuoti ir įdiegti daug didesnius veiklų, procesų pagerinimus. Kuo daugiau žmonių yra įtraukiama iš skirtingų funkcijų, tuo didesnė tikimybė, kad pagerinimai vyks greičiau ir efektyviau. Taip pat ir nauda, gali būti, kad bus gerokai didesnė ir įtakos visas komandas. Pavyzdžiui, eskalacijos procesas, kurį iniciavo *F&P support*. Buvo įtrauktos visos komandos, todėl ir pagerinimo naudo t.y. tam tikrų *ticketų* prioritizavimu gali naudotis visos komandos, besinaudojančio įrankiu. O labiausiai iš to laimi mūsų klientai, *stakeholderiai*, nes jiems nesvarbu mūsų vidiniai procesai (tarkime, kuri komanda išsprendžia jų užklausa), jiems svarbus tik galutinis rezultatas, kaip greitai ir tiksliai buvo išspręsta jų užklausa. Visų antra, glaudus tarpfunkcinis bendradarbiavimas gali pasiūlyti daugiau skirtingų perspektyvų įvairiomis temomis ir „gerųjų praktikų“ pritaikymą iš vienu komandų kitose. Pavyzdžiui, viena komanda turi labai gerai sustyguotą *onboarding* procesą savo viduje. Kam naujai komandai investuoti daug laiko ir kurti savo procesą, kai ji gali pasinaudoti kitos komandos pavyzdžiu ir pritaikyti, kas jau yra liko patikrinta? Tai gali sutaupyti daug laiko ir fokusą galima nukreipti į kitas sferas, kurioms reikia daugiau dėmesio.