

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Regina Tomaševska**  
**Kokybės vadybos magistro programa**

**MAGISTRO DARBAS**  
**LYDERIO VAIDMUO GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ**  
**THE ROLE OF LEADER IN IMPROVING THE QUALITY OF THE**  
**ORGANIZATION**

Leidžiama gintis \_\_\_\_\_  
(parašas)

Magistrantė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. D. Diskienė

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)  
**prof. D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2021**

## **TURINYS**

ĮVADAS .....	3
1. LYDERIO VAIDMENS GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ LITERATŪROS ANALIZĖ .....	5
1.1. Lyderystė organizacijoje.....	5
1.1.1. Lyderio ir lyderystės samprata .....	5
1.1.2 Lyderio vaidmuo organizacijoje .....	9
1.1.3. Lyderio įtaka organizacijos gerinimo procesui .....	12
1.2. Organizacijos kokybės gerinimo procesai ir modeliai .....	17
1.2.1. Kokybės ir kokybės vadybos samprata .....	17
1.2.2. Organizacijos kokybės gerinimo procesai .....	21
1.2.3. Organizacijos kokybės gerinimo modeliai ir priemonės .....	26
2. LYDERIO VAIDMENS GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ TYRIMAS.....	30
2.1. Tyrimo metodologija .....	30
2.2. Duomenų analizės technikos .....	34
2.3. Tyrimo rezultatai .....	36
2.3.1. Lyderio vaidmens organizacijoje vertinimas.....	36
2.3.2. Organizacijos veiklos kokybės vertinimas .....	44
2.3.3. Demografinė statistika.....	51
2.3.4. Lyderio vaidmens įtaka organizacijos veiklos kokybės gerinime .....	52
IŠVADOS .....	59
REKOMENDACIJOS .....	61
LITERATŪRA .....	62
SANTRAUKA .....	69
SUMMARY .....	71
PRIEDAI .....	73

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Bet kurios organizacijos efektyvumas yra sudėtingas, daug laiko užimantis ir dažnai kompleksinis dalykas. Siekiant patenkinti poreikius konkurencingose rinkose organizacijos turi nuolat gerinti savo rezultatus (Arslan & Staub 2013). Kokybė yra nepaprastai svarbi šių dienų verslui, nes tai yra vienas iš pagrindinių konkurencinių pranašumų globalioje rinkoje. Kokybė gali teigiamai veikti organizaciją, pirmiausia pagerindama finansinius rezultatus (didindama pelningumą) ir antrą, pagerindama kultūrinę transformaciją, kuri skatina tvarumą (Juran & De Feo, 2010). Yra daugybė kitų priežasčių, kodėl kokybės gerinimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų šiandiniame versle. Kita vertus, lyderystė taip pat yra svarbi šių dienų verslui ir gali suvaidinti reikšmingą vaidmenį gerinant kokybę ir tai buvo vienas iš pagrindinių dr. Demingo pasiūlymų. Lyderis yra tas, kuris sugeba nusistatyti tikslus ir uždavinius ir per įtaką savo komandos nariams, motyvuoti juos pasiekti šios tikslus. Asmuo, turintis stiprius lyderystės gebėjimus, gali efektyviai įgyvendinti reikalingas reformas. Pokyčiai yra vienintelis būdas išsilaikyti dinamiškame verslo pasaulyje (Atkinson, 2015). Lyderystės vaidmuo versle yra nenuginčijamas ir pasak kai kurių teoretikų - tampa XXI amžiaus panacėja. Lyderystė laikoma pagrindiniu įgalintuoju Europos kokybės valdymo fonde sukurtame Europos verslo tobulumo modelyje (angl. EFQM). Vaidina svarbų vaidmenį privačiame ir viešajame sektoriuje. Yra atlikta daug tyrimų (pvz. Mascall & Leithwood, 2010; Furtado, Batista, & Silva, 2011; Wells & Peachey, 2011) teigiančių, kad lyderio vaidmuo yra labai svarbus norint pasiekti aukštų veiklos rezultatų. Todėl nenuostabu, kad organizacijos vis labiau pripažįsta lyderystę kaip konkurencinio pranašumo šaltinį ir vis daugiau dėmesio ir išteklių skiria jos ugdymui. To rezultate, lyderio vaidmuo organizacijoje bei jo įtaka organizacijos kokybės gerinimui, tampa vis aktualesne tema verslo visuomenei.

**Darbo problema ir jos ištyrimo lygis.** Lyderystė yra vienas iš labiausiai socialinių mokslų nagrinėtų reiškinių ir sulaukė tyrėjų dėmesio visame pasaulyje. Lyderystė plačiai analizuojama akademinėse knygose ir žurnaluose, verslui skirtuose leidiniuose ir kituose publikacijose. Nepaisant to, vadovavimo pobūdis ir santykis su tokiais pagrindiniais kriterijais, kaip: pavaldinių pasitenkinimas, atsidavimas, rezultatyvumas - vis dar yra neaiškūs. Mokslinių lyderystės studijų apžvalga rodo, kad lyderių proceso sudėtingumui paaiškinti yra daugybė skirtingų teorinių metodų (pvz., Bass, 1990; Lashkman, 2011; Day & Antonakis, 2012; Northouse, 2013). Kai kurie tyrinėtojai lyderystės principą supranta kaip bruožą ar kaip elgesį, kiti tyrinėja lyderystę informacijos apdorojimo ar santykių požiūriu. Lyderystė yra tiriama naudojant kokybinius ir kiekybinius metodus daugelyje sričių, įskaitant mažas grupes ir dideles organizacijas. Yra daugybė lyderystės modelių,

kurie buvo įdiegti įvairiose organizacijose ir įrodyti, kad yra veiksmingi ir pamokantys. Nepaisant to, modernios lyderystė teorijos nepakankamai atkreipė dėmesį į tai, kaip gali prisidėti lyderystė prie kokybės gerinimo (Lashkman, 2011). Todėl formuluojamas **probleminis klausimas**: kokį vaidmenį atlieka lyderis organizacijos kokybės gerinimo procese?

**Darbo tikslas:** atlikus literatūros analizę bei kiekybinį tyrimą atskleisti lyderio vaidmens įtaką gerinant organizacijos kokybę.

**Darbo objektas.** Lyderio vaidmuo gerinant organizacijos kokybę.

**Šiam tikslui pasiekti iškeliami uždaviniai:**

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, pateikti lyderystės esmę. Atskleisti lyderio atliekamus vaidmenys organizacijoje.
2. Išnagrinėti organizacijos kokybės gerinimo procesus ir modelius.
3. Remiantis Europos verslo tobulumo modeliu ir moksline literatūra, nustatyti lyderio įtaką organizacijos kokybės gerinimo procese.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti lyderio vaidmens įtaką gerinant organizacijos kokybę bei pateikti išvalgas tyrimo tematika.

**Darbe naudoti metodai:**

- *Sisteminės analizės metodas.* Atlikus sisteminę literatūros apžvalgą, išanalizuota lyderio ir lyderystės samprata; nustatyti lyderio gebėjimai, kompetencijos ir vaidmenys organizacijoje; atskleista lyderio įtaka organizacijos gerinimo procesui. Išanalizuota teorinė kokybės ir kokybės vadybos samprata; organizacijos kokybės gerinimo procesai bei organizacijos kokybės gerinimo modeliai ir priemonės.
- *Anoniminės anketinės apklausos metodas.* Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Duomenų rinkimo būdas - anoniminė anketinė apklausa.
- *Kiekybinio tyrimo duomenų analizės metodas.* Kiekybinio tyrimo duomenų analizei naudoti šie duomenų analizės būdai: aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos), statistinių ryšių nustatymo testai (Spearman, Pearson koreliacija, daugianarė tiesinė regresija).

**Darbo struktūra**

Magistro darbą sudaro: 71 puslapis, 16 lentelių, 21 paveikslas, 112 literatūros šaltinių nuorodų, 6 priedai.

# 1. LYDERIO VAIDMENS GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1. Lyderystė organizacijoje

### 1.1.1. Lyderio ir lyderystės samprata

Lyderystės reiškinys žinomas ir aptariamas nuo Antikos laikų ir vis dar traukia akademikų ir mokslininkų dėmesį. Didžioji dalis formalių lyderystės teorijų (koncepcijų) buvo sukurta XX a. Mokslinėje literatūroje nėra bendros nuomonės dėl lyderystės apibrėžimo, todėl ši koncepcija neturi formalaus apibrėžimo. Dauguma sukurtų teorijų yra susijusios su bruožais, gebėjimais, įgūdžiais paveikti ir skatinti kitus (Northouse, 2013). Lyderystė apibrėžiama kaip asmens ir grupės santykiais, grįstais bendrais interesais; kaip psichologinis reiškinys; kaip menas ar dinamiškas procesas, kai vienas žmogus daro įtaką kitiems, kad jie savanoriškai prisidėtų prie tikslų įgyvendinimo. Lyderystės teorijos ir toliau evoliucionuoja, o kiekvieną sekantį lyderystės apibrėžimą galima priimti kaip papildantį prieš tai esančius. Anot A. Cybal-Michalska (2015), lyderystės fenomenas turi konceptualų sudėtingumą, t.y. daugialypiškumą (koreliuoja įvairūs veiksniai, pvz.: elgesio, socialiniai), daugiakryptiškumą (stilių įvairovė), lankstumą (galimybių vystymasis įvairiose trajektorijose).

Pasak P.G Northouse (2013) yra keturi pagrindinei lyderystės reiškinio komponentai:

- lyderystė yra procesas,
- lyderystė apima įtaką,
- lyderystė vyksta grupėse,
- lyderystė apima bendrus tikslus.

Remiantis šiais komponentais, naudojamas šis lyderystės apibrėžimas: **lyderystė yra procesas, kurio metu individas daro įtaką grupei bendriems tikslams pasiekti** (Northouse, 2013). Kitaip tariant lyderis sutelkia grupę siekti bendro tikslo. Šis sutelkimas ir yra įtaka, ta lyderystės dalis į kurią daugiausia ir kreipiamas dėmesys (Miniotaitė, 2019).

Lyderystės procesas apima veiklą, kurioje dalyvauja lyderiai ir pasekėjai, kurie kartu siekia organizacinių tikslų ir tai reiškia daugialypius santykius, kuriuos galima pasiekti tik aktyviai dalyvaujant visoms suinteresuotosioms šalims lyderystės procese. Tai reiškia, kad lyderystės procesas yra dvipusis ir apima abipusę lyderių ir pasekėjų įtaką, todėl darytina išvada, kad kiekvienas gali būti lyderiu (Daft, 2011). Šiuolaikinių tyrėjų darbuose vyrauja nuomonė, kad lyderystės įgūdžių galima įgyti ir išmokti, ir šiai problematikai yra skiriama nemažai dėmesio.

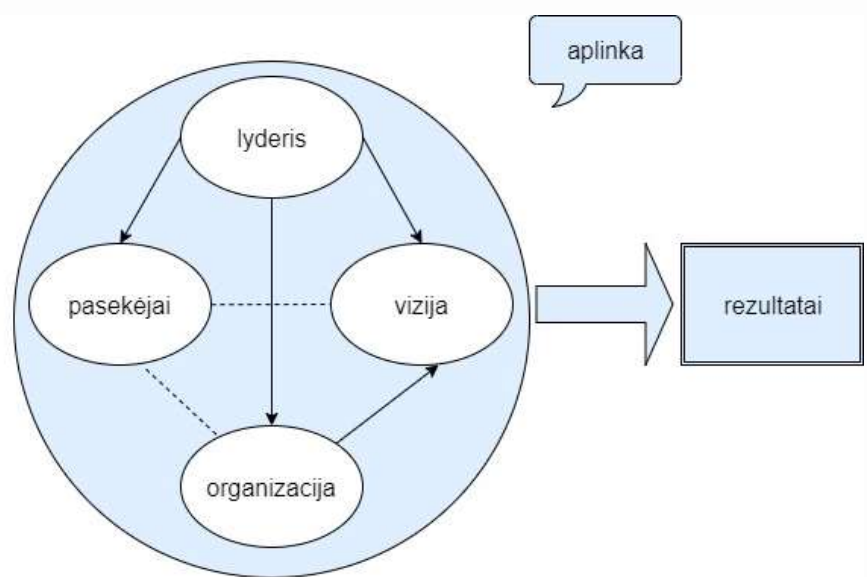
Literatūroje yra išskiriami trys pagrindiniai būdai paaiškinti, **kaip žmonės tampa lyderiais** (Thelma, 2007):

- Kai kurie asmenybės bruožai gali padėti žmogui elgtis lyderiškai. Tai yra bruožų teorija.
- Krizė ar svarbūs įvykiai gali pastūmėti žmones elgtis lyderiškai. Tai yra didžiųjų įvykių teorija.
- Žmonės gali pasirinkti tapti lyderiais, išmokti lyderystės įgūdžių. Tai yra transformacijos arba proceso lyderystės teorija (šiandien tai plačiausiai priimama teorija ir prielaida, kuria grindžiama lyderystė).

Veiksminga lyderystė yra lyderystė, kuri gali atnešti teigiamų pokyčių organizacijoje. Lyderio efektyvumą lemia jo gebėjimai koordinuoti grupę reikiama kryptimi. Lyderis turi sugebėti paveikti ir motyvuoti savo pasekėjus. Pasak F. Drucker (2004), **lyderį galima apibūdinti keturiomis savybėmis** :

1. Tai asmuo, turintis šalininkų. Nėra lyderių be sekėjų. Žmonės seka lyderį savo pasirinkimu, o ne tik todėl, kad jis yra viršininkas.
2. Lyderis ne visada yra mylimas ir ne visada yra jo žavimasi. Lyderystė dar nereikia populiarumą. Lyderystė pirmiausia yra veiklos rezultatai.
3. Lyderių veiksmai yra matomi. Jie rodo pavyzdį kitiems.
4. Lyderystė neatsiranda dėl pareigų, privilegijų, titulų ar pinigų. Lyderystė yra atsakomybė.

Anot J. G. Clawson (2012), lyderis niekada nebus sėkmingas, jei nevaldys savo ir aplinkinių energijos. Minėto autoriaus sukurtame lyderystės modelyje „Deimantas“ (angl., „Diamond“), galima išvelgti **lyderystės reiškinių komponentus** bei jų tarpusavio sąveiką (žr.pav.1). Modelis pateikia lyderių, kaip „dizainerių“, svarbą formuojant organizaciją. Nors modelis nepateikia visų detalių, susijusių su kiekvienu elementu, jis nurodo pagrindines dėmesio sritis, kurias lyderiai turi žinoti ir supranti.



1 pav. „Deimantas“ lyderystės modelis

(šaltinis: Clawson, 2012)

Šis lyderystės modelis paaiškina lyderystės esmę, jos elementų sąveiką. Visi keturi elementai (lyderis, pasekėjai, organizacija, vizija) sukuria įtaką lyderystės situacijos rezultatams.

Lyderis į situaciją atneša įvairių asmeninių savybių, įskaitant įsitikinimus, įgūdžius, vertybes, tikslus ir kt. Šios savybės formuoja lyderio sugebėjimus stebėti, įprasminti aplinką, daryti įtaką pasekėjams, valdyti pokyčius ir apibrėžti bei siekti tikslų.

Vizija interpretuojama kaip užduotis, kas turi būti padaryta, ką galima padaryti ar kas turėtų būti padaryta, bei formuoja praktiškai visą lyderio ir visos organizacijos elgesį.

Organizacija yra struktūrų visuma, tai apima valdymo sistemas, informacines sistemas, paaugštinimo sistemas, veiklos vertinimą, kultūrą ir kt. Lyderis interpretuojamas, kaip organizacijos „architektas“, kuris turi gebėjimą kurti veiklas, kurios padės įgyvendinti viziją (Clawson, 2012).

Lyderystė neatsiranda be pasekėjų. Pasekėjai taip pat turi tam tikrą savybių rinkinį, įskaitant vertybes, pageidavimus, patirtį, įgūdžius, talentus, tikslus. Kad lyderis galėtų vesti, jis turi pasižymėti atitinkamomis asmeninėmis savybėmis, suvokti tam tikrus elgesio modelius, naudoti įvairią socialinę galią, besireiškiančią konkrečiomis aplinkos sąlygomis, siekiant, kad grupės nariai įsipareigotų siekti organizacijos tikslų (Šilingienė, 2012). Lyderio ir pasekėjų santykių kokybė taip pat priklauso nuo pasekėjų, ir tik abipusių norų ir poreikių balansas, gali tuos santykius įprasminti.

Visi keturi elementai (lyderis, pasekėjai, organizacija, vizija) vyksta aplinkos kontekste, kuris, be kita ko, apima: politinės jėgos, teisinės jėgos, darbo rinkos realijos, finansinės peripetijos,

demografinė situacija, pažangi technologija, investuotojų tyrimai, tarptautinė arena ir kt. Nors šios jėgos dažnai nepastebimos, arba joms skiriamas tik paviršutiniškas dėmesys, jos veikia visus lyderystės elementus individualiai ir kartu. Efektyvūs lyderiai moka identifikuoti šias jėgas bei numatyti jų poveikį (Clawson, 2012).

Šis modelis atvaizduoja lyderystės žemėlapi ir suteikia pagrindą lanksčiai sistemai, kurią galima pritaikyti ir naudoti lyderystės struktūrai suprasti. Keičiantis laikams ir didėjant poreikiams gali skirtis kiekvieno elemento matmenys, bet šie elementai išlieka baziniais lyderystės komponentais ir parodo, kad lyderystė yra visų keturių elementų sąveikos rezultatas.

Lyderystės fenomenas neturi aiškiai nustatytų rėmų, kokiais bruožais turi pasižymėti lyderis ar kokį elgesį jis turi demonstruoti. Šiuolaikiniai teoretikai teigia, kad atsižvelgiant į situacijų įvairovę, lyderio elgesys ir bruožai skiriasi. Sugebėjimas objektyviai vertinti situaciją ir derinti savo elgesį prie organizacijos, gali tapti lyderio sėkmės faktoriais. Be to, šiuolaikinis lyderis turi pasižymėti atitinkamomis kompetencijomis norint efektyviai atlikti savo vaidmenį (Cybal-Michalska, 2015).

Moksliniuose tyrimuose vis labiau lyderystė pradėta traktuoti **kaip kompetencija**. Lyderiai turi valdyti bei demonstruoti tam tikras žinias ir įgūdžius, norėdami kompetentingai atlikti savo vaidmenį. Lyderio kompetencija suvokiama kaip įgūdžių, požiūrių, vertybių ir kitų asmenybės savybių lemiamas gebėjimas veikti ir yra susijusi su patirtimi, meistriškumu, specializacija, problemų sprendimu, galimybių tobulinimu ir rezultatų gavimu (Šilingienė, 2012). Lyderystės kompetencijų svarba organizacijose pasireiškia kaip lyderio potencialo gerinimas ir išnaudojimas, o tai savo ruožtu teigiamai veikia ir organizaciją. Kokios konkrečiai kompetencijos reikalingos, padeda išsiaiškinti įvairaus lygmens lyderystės tyrimai. Galima pridurti, kad nuolatinė technologinė pažanga, globalizacija ir kitos aktualijos kinta ypatingai greitai, todėl sėkmingam prisitaikymui prie naujų iššūkių kyla naujų kompetencijų poreikis įvairiuose organizacijų lygmenyse. Taip pat galima teigti, kad organizacijų vadovai turi skirti daug dėmesio lyderystės kompetencijos ugdymui ne tik tarp aukščiausio, bet ir vidutinio lygio vadovų. Investicijos į lyderystės ugdymą yra naudingos, kadangi jos atspirks tvaraus konkurencinio pranašumo įgijimu, kuris ves organizacijas į priekį (Molinaro V. & Weiss, D., 2005).

Apibendrinant lyderystės koncepcijos analizę, galima teigti, kad lyderystė grindžiama tarpusavio santykiais ir susijusi su nuolatinė geriausio būdo paieška paveikti kitus siekiant bendrų tikslų. Lyderystę galima interpretuoti kaip organizavimo ar mobilizavimo procesą, užtikrinanti veiksmų nuoseklumą ir yra organizacinio efektyvumo veiksnys. Ji yra susijusi su vizija, idėjomis, kryptimi, pasitikėjimu ir įkvėpimu. Lyderis yra asmuo, galintis gerai identifikuoti kitų gebėjimus ir



sustiprinti jų veiksmingumą. Pažangūs lyderiai yra tie, kurie turi reikalingų įgūdžių ir žinių, leidžiančių jiems efektyviai atlikti savo vaidmenys.

### 1.1.2 Lyderio vaidmuo organizacijoje

Mokslininkai ir praktikai, besidomintys lyderystės reiškiniais, jau seniai pripažino, kad lyderiai gali turėti reikšmingą poveikį organizacijoms. Mokslas apie lyderystės vaidmenį verslo valdyje atsirado XX amžiaus šeštajame dešimtmetyje, kai Williamas Edwardsas Demingas „gydė“ Japonijos pokario pramonę. Po daugelio metų jo postulatai pasirodė tokie tikslūs ir veiksmingi, kad Japonija vis dar didžiuojasi savo produktų patikimumu. Anot Demingo, lyderis:

- supranta, kaip grupės darbas atitinka įmonės tikslus,
- galvoja apie ankstesnius ir vėlesnius tam tikro proceso etapus,
- stengiasi visiems sukurti tokias darbo sąlygas, kurias teiktų džiaugsmą,
- yra treneris ir patarėjas, o ne teisėjas,
- naudoja skaičius, kad geriau suprastų savo žmones,
- tobulina sistemą, kurioje dirba su savo žmonėmis,
- įkvepia pasitikėjimą,
- nesitiki tobulumo,
- klausosi ir mokosi,
- suteikia darbuotojams galimybę atlikti užduotys.

Akademiniam kontekste lyderystės vaidmuo organizacijoje svarbus siekiant tikslo, krypties, vaizduotės ir aistros, ypač krizės ar greitų pokyčių metu. Tokiu metu žmonėms reikia lyderių, kurie teiktų vilties, įkvėpimo ir kelio, kuris juos nuves į kur nors labiau pageidaujamą. Lyderiai kuria viziją ir organizacinius tikslus, supranta darbuotojų poreikius, ugdo santykius ir darbuotojų motyvaciją, kuria pažangias organizacines kultūras, ugdo organizacijos reputaciją bei integruoja visus išteklius organizacijos uždaviniams ir tikslams pasiekti.

Lyderio vaidmuo organizacijos veikloje išryškėjo tarp akademikų ir praktikų, dirbančių lyderystės srityje (Al Khajeh, 2018; Wajahat A.B, 2017; Bhargavi & Yaseen, 2016; Igbaekemen & Odivwri, 2015; Giambatista, 2004; Rowe ir kt., 2005). Remiantis literatūra, galima atskleisti pagrindinius lyderio vaidmenys:

1. Organizacijos krypties nustatymas.
2. Organizacijos strategijos įgyvendinimas.
3. Socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdymas.
4. Organizacinės kultūros palaikymas.
5. Organizacijos pokyčių įgyvendinimas.

Vienas iš svarbesnių lyderio vaidmenų yra **organizacijos krypties nustatymas**. Lyderystės procesas dažnai prasideda vizijos suformulavimu. Lyderiai analizuoja vidinę ir išorinę aplinką, kuria strategijas tikslams pasiekti (Wajahat, 2017). Strategiją galima apibūdinti kaip organizuotų veiksmų rinkinį, kuris nukreipia organizaciją į tam tikro tikslo įgyvendinimą. Bet kokia strategija, kad ir kaip gerai ji būtų suformuluota, yra neveiksminga, jei nėra strateginio įsipareigojimo jos vystymui ir žmonės visoje organizacijoje neįgyvendins strategijos. Todėl šiame kontekste lyderio vaidmuo yra integruoti komandą į **strategijos proceso įgyvendinimą**. Įgyvendinant strategiją, turi būti užtikrintas tinkamų įgūdžių turinčių darbuotojų skaičius, taip pat procesai, garantuojantys, kad žmonės parodys norą įgyvendinti nurodytą strategiją (Amos, 2006).

**Socialinis ir žmogiškasis kapitalas** yra du svarbūs lyderiams prieinami ištekliai (Hitt & Airija, 2002). Socialinis kapitalas apibrėžiamas kaip santykiai organizacijos viduje ir už jos ribų, kurie padeda organizacijai pasiekti užduotys ir sukurti vertę klientams ir akcininkams. Žmogiškasis kapitalas apima tokius elementus kaip: asmeninės arba įgytos savybės, žinios, įgūdžiai. Kuo jis didesnis, tuo geresnius rezultatus gali pasiekti darbuotojai. Įmonės, investuojančios daugiau į žmogiškąjį kapitalą, pasiekia geresnius rezultatus. Beveik visose dominuojančiose lyderystės teorijose egzistuoja supratimas, kad lyderystė yra procesas apimantis įtaką žmonių grupei link tikslų įgyvendinimo. Lyderiai vaidina pagrindinį vaidmenį siekiant „tinkamiems įgūdžiams padėti tinkamoje vietoje ir tinkamu laiku“. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas gali padidinti įmonės vertę ir konkurencinį pranašumą (Hossain & Saleh, 2016).

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad lyderis įtakoja tokius veiksnius kaip: pasitenkinimą darbu, darbuotojų motyvaciją, organizacinį įsipareigojimą, psichologinę gerovę, darbuotojų kaitą.

*Pasitenkinimas darbu.* Pasitenkinimas darbu didina darbuotojų ketinimus tinkamai atlikti užduotis bei teigiamai susijęs su darbo našumu. Nepasitenkinimas darbu gali sukelti organizacijai daugelį problemų, tokių kaip darbuotojų kaita, blogi rezultatai ir t.t. Šis reiškinys seniai nagrinėjamas literatūroje. Buvo atlikta daugybė tyrimų lyderystės ir darbuotojų pasitenkinimo darbų koreliacijai nustatyti. Šių tyrimų išvados rodo, kad lyderystė daro teigiamą ir reikšmingą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Lyderis vertindamas savo darbuotojų pastangas ir pasiekimus, rodydamas pasitikėjimą, skirdamas dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui – didina darbuotojų pasitenkinimą darbu. (Braun ir kt., 2013)

*Motyvacija.* Darbuotojų motyvacija laikoma vienu efektyviausių darbuotojų valdymo instrumentu bei pagrindine lyderio funkcija. Motyvacija suprantama kaip tokia jėga, dėl kurios asmuo elgiasi kryptingai. Lyderystė ir motyvacija turi reikšmingą ryšį, kuris lemia asmens ir organizacijos tobulėjimą. Labiau įsitraukę ir motyvuoti darbuotojai gali atspindėti pagrindines įmonės vertybes,

kurios galiausiai sustiprina organizaciją (Basford, Offermann, & Wirtz, 2012; Clark, Hartline, & Jones, 2009; Covey, 2003; Charbonneau, Barling, & Kelloway, 2001).

*Organizacinis įsipareigojimas.* Įsipareigojimas yra atsakomybės jausmas konkrečiai organizacijai. Labiau atsidavę organizacijai darbuotojai bus labiau atsidavę organizacijos tikslams pasiekti. Be to, darbuotojai, atsidavę savo organizacijai, norės dėti papildomas pastangas siekdami organizacijos augimo ir produktyvumo. Lyderystė yra esminė priemonė, skatinanti įsipareigojimą siekti organizacinių tikslų (Hawkins & Dulewicz, 2009)

*Psichologinė gerovė.* Santykiai tarp vadovybės ir darbuotojų gerovės yra plačiai aptariami mokslinėje literatūroje. Tyrimai rodo, kad sveiki ir laimingi darbuotojai pasiekia geresnių darbo rezultatų, todėl darbuotojų gerovė yra iššūkis vadovybei (Cropanzano & Wright, 2001). Skirtingi veiksniai, tokie kaip: patirtis darbe, vadovų elgesys, organizacinė politika, daro įtaką darbuotojų psichologinei gerovei. Lyderių elgesys ir darbuotojų psichologinė gerovė yra susiję grįžtamuoju ryšiu. Lyderiai, kurie rodo pasitikėjimą ir įkvepia darbuotojus, teigiamai veikia darbuotojų jausmus susijusius su darbu (Chang, Rosen & Levy 2009).

*Darbuotojų kaita.* Darbuotojų kaita yra viena iš problemų, su kuriomis susiduria organizacijos. Pasak Bodla ir Hameed (2009), egzistuoja du esminiai veiksniai darbuotojų kaitai: psichologinei veiksniai ir darbo rinkos veiksniai. Psichologinei veiksniai tai: pasitenkinimui darbu, stresas darbe, organizacinė aplinka, psichologinė gerovė. Darbo rinkos veiksniai tai: pasiūla - paklausa, darbo galimybės ir darbo paieškos aspektai. Kai kurie veiksniai gali būti kontroliuojami organizacijos, kiti – ne. Pavyzdžiui, pasitenkinimas darbo aplinka, organizacinis įsipareigojimas, stresas darbe yra laikomi kontroliuojamais veiksniais, lemiančiais darbuotojų kaitą. Daugelio autorių yra pabrėžiama, kad ryšys tarp lyderystės ir darbuotojų ketinimų yra reikšmingas. Remiantis literatūra, akivaizdu, kad darbuotojų kaitą gali kontroliuoti lyderystė (Aggarwal ir kt., 2004)

Lyderis atlieka svarbų vaidmenį **formuojant ir palaikant organizacijos kultūrą**. Naudodamas savo įtaką, jis gali valdyti, kurti ar keisti organizacinę kultūrą. Lyderių vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą yra grindžiamas tikslų formulavimu ir darbuotojų skatinimu. Lyderis vertindamas darbuotojus kaip asmenybes, kurdamas pasitikėjimą, rodydamas pagarbą, skatindamas darbuotojus generuoti idėjas ir siekti organizacijos tikslų – kuria teigiamą organizacijos kultūrą. Gera organizacinė kultūra ne tik gerina našumą, palengvina vidinių organizacijos problemų sprendimą bei gali pritraukti naujus darbuotojus ir išlaikyti esamus geriausius dirbančiuosius (Adewale & Anthonia, 2013).

Organizacijų vystymasis ir prisitaikymas prie besikeičiančios aplinkos, sukuria nuolatinį poreikį pokyčiams. Pokyčių procesas svarbus organizacijos vizijai ir jos tikslams pasiekti. Mokslininkai ir tyrėjai teigia, kad lyderio vaidmuo yra labai svarbus **valdant ir sprendžiant**

**organizacijos pokyčių klausimą.** Pokyčių lyderystė pasireiškia dviem būdais: kaip elgesys skatinantis pokyčius, juos išjudinantis ir pagreitinantis, atskleidžiant pokyčių būtinybę ir kaip elgesys, kuriuo siekiama užtikrinti, kad įgyvendinimo laikotarpiu jie bus sėkmingai įdiegti (Wulandari ir kt., 2015). Bet koks pokyčių procesas dažniausiai susiduria su tam tikru pasipriešinimo lygiu. Žmonės priešinasi pokyčiams ir ypač radikaliems pokyčiams. Lyderio vaidmuo šiame kontekste yra pokyčių naudos iškomunikavimas, tinkamos aplinkos ir atmosferos formavimas, kuri paskatins darbuotojų įsitraukimą į pokyčių procesus, mokymosi skatinimas bei pokyčių procesų koordinavimas ir stebėjimas (Yukl, 2012).

Apžvelgus lyderio vaidmens organizacijose mokslinę literatūrą, galima teigti, kad lyderystė yra būtina priežiūros ir strategijos lygmenyse. Priežiūros lygmeniu - lyderystė turi papildyti organizacines sistemas ir sustiprinti pavaldinių motyvaciją, efektyvumą ir pasitenkinimą. Strateginiu lygmeniu - lyderystė yra būtina siekiant užtikrinti koordinuotą organizacijos funkcionavimą, nes ji sąveikauja su dinamiška išorine aplinka. Lyderis turi kompetencijas nustatyti organizacijos kryptį, kurti ateities viziją, motyvuoti ir įkvėpti komandą. Tai yra atsakomybė, sugebėjimas ir išmintis suvokiant darbuotojų poreikius bei suprantant organizacijos tikslus integruoti tai į abipusę naudą.

### **1.1.3. Lyderio įtaka organizacijos gerinimo procesui**

Mokslinėje literatūroje galima rasti tvirtinimų, kad organizacijos gerinimo meistriškumą lemia į klientą orientuoti veiksmai, labiau įsitraukę ir talentingi darbuotojai, aiški vizija, procesų efektyvumas ir lyderystė. Lyderystė yra vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių gerinant kokybę. Daugybė tyrimų rodo, kad stipri lyderystė tiesiogiai veikia įsipareigojimus, žmonių ir procesų valdymą, o netiesiogiai - ir darbuotojų pasitenkinimą. Organizacija siekianti gerinti rezultatus susijusius su veikla, klientais, žmonėmis ir visuomene - remiasi į lyderystę, kuri skatina įgyvendinti strategiją ir tikslus per žmones (darbuotojus), bendradarbiavimą, išteklius ir procesus. Yra tvirtas ryšys tarp lyderystės ir strategijos, taip pat tarp procesų valdymo ir veiklos rezultatų (Calvo-Mora, Leal & Roldán 2005).

Lyderio elgesys yra apibrėžiamas kompetencijos modelių reikalavimuose, kurie naudojami visapusiškam organizacijos vertinimui atlikti. Pavyzdžiui, Europos kokybės vadybos fondo modelyje ( angl. EFQM) daroma prielaida, kad lyderiai turėtų: kokybės tikslus suskirstyti į konkrečius tikslus, perteikti strategines prielaidas, stengtis išlaikyti pusiausvyrą tarp įvairių suinteresuotų šalių poreikių, rodyti etišką elgesį, atsižvelgiant į įmonės socialinės atsakomybės principus, rūpintis organizacijos reputacija, palaikyti naujas idėjas (Bugdol, 2013).

Atsižvelgiant į kokybės vadybos sistemų struktūrą, galima atskleisti kelias lyderio elgesio dimensijas (Bugdol, 2013):

1) strateginė dimensija – apima misijos ir vizijos kūrimą, strateginių tikslų koregavimą, kokybės tikslų ir strateginių tikslų integravimą;

2) etinė dimensija - apima mentorišką požiūrį, etiško elgesio skatinimą, etiško elgesio standartų nustatymą;

3) operacinė dimensija - susijusi su valdymo organizavimu, atsakomybių ir įgaliojimų paskyrimu, kokybės politikos nustatymu;

4) interaktyvi dimensija - susijusi su poreikiu vesti derybas, nustatyti kokybės tikslus, priimti sprendimus dėl projektų kūrimo darbų, peržiūra ir kt.

Remiantis visuotinės kokybės vadybos koncepcija, kokybės gerinimo modeliais ir kokybės vadybos principais, išvardintais ISO standartuose, galima teigti, kad lyderiai kokybės gerinime turėtų turėti tokius įgūdžius:

**Gebėjimas sistemingai mąstyti.** Tai gebėjimas ne tik analizuoti pačią situaciją, bet ir matyti santykius su susijusiomis sritimis, numatyti įvestų pokyčių poveikį kitoms veiklos sritims, remiantis visa tai padaryti tinkamas išvadas ir pasirinkti geriausią situaciją, atsižvelgiant į visas pasekmes. Sisteminis požiūris būtinas norint tinkamai įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės gerinimo procesą. Identifikuojant ryšius, kurie egzistuoja tarp procesų ir komponentų, sukuriančių kokybės sistemas, galima sumažinti veiklą, kuri nesukuria pridėtinės vertės, ir taip žymiai sumažinti kokybės sąnaudas (Hossain & Saleh, 2016).

**Gebėjimas mąstyti ir veikti procese.** Taikant procesą, viena vertus, reikia linijiškai suvokti ryšius tarp atskirų proceso stadijų, kita vertus, reikia analizuoti procesų aplinką (tuos pagrindinius veiksnius, turinčius įtakos jo eigai). Lyderis turi turėti gebėjimą taktiškai įvertinti procesų eigą, modeliuoti situacijas, pasitelkiant įvairias žinias ir patirtį, aiškiai suvokiant vykstančius procesus ir jų tarpusavio sąveikos rezultatus. Procesinė kompetencija leidžia racionaliai planuoti veiklą, visapusiškai ir kompleksiškai įvertinti įvairių veiksmų įtaką veiklos rezultatams. (Jasiulewicz-Kaczmarek & Prussak, 2012).

**Priimami sprendimai remiantis faktais.** Lyderis turi gebėti priimti teisingus sprendimus remdamasis duomenų analize, proceso matavimo priemonėmis, valdymo apžvalgomis ir kt. Galimybių ir problemų prognozavimo būdas remiantis faktais, leidžia sumažinti neteisingų sprendimų priėmimo riziką, nustatant bendrus organizacijos ir jos narių tikslus bei sudaro veiksmingos kontrolės pagrindą. (Hamrol, 2008).

**Prisitaikymas prie konkrečių situacijų.** Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vienas iš svarbiausių lyderių įgūdžių yra prisitaikymas prie konkrečių situacijų bei jų valdymas naudojant

naudingiausias veikimo būdus kiekvienu konkrečiu atveju. Besikeičianti aplinka, nenumatyti atvejai, nauji iššūkiai – reikalauja nuolatinio lankstumo ir prisitaikymo, todėl lyderis turi gebėti įvertinti situaciją, suvaldyti rizikas bei pritaikyti veiksmus konkrečioms situacijoms (Hamrol, 2008).

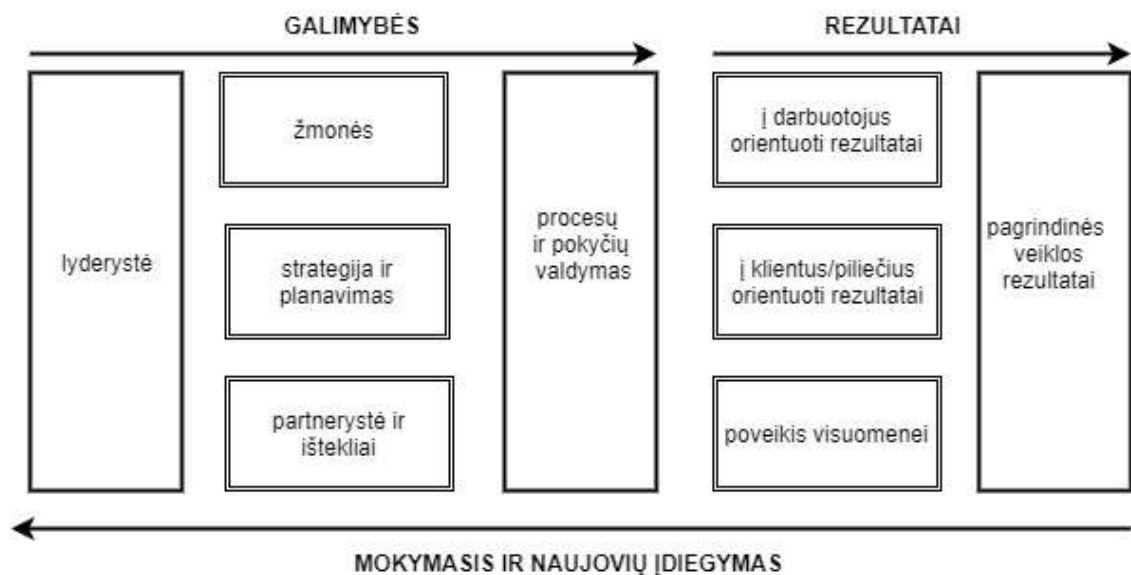
**Išorinių ir vidinių santykių valdymas.** Aplinka turi įtakos organizacijos veiklos procesams ir rezultatams, todėl lyderiai turėtų užmegzti ir palaikyti teigiamus santykius su išorine aplinka kuriant ilgalaikius ir stabilius santykius su klientais. Jie turi būti strategais ir sugebėti pritraukti reikalingus žmones tikslams pasiekti. Vidinių santykių valdymas pagerina komandos gebėjimą atlikti užduotį, išlaiko komandos ryšį su aplinka bei pagerina komandos efektyvumą. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad lyderio gebėjimas valdyti santykius efektyviai komunikuojant, siekiant bendrų tikslų – teigiamai veikia organizacijos veiklą (Staniulienė & Kučinskaitė, 2017).

Akademiniame kontekste lyderystė yra apibūdinama, kaip viena iš sąlygų organizacijai norinčiai gerinti kokybę. Puikios organizacijos turi lyderius, kurie formuoja ateitį ir siekia tikslų, veikia kaip pavyzdys vertybių ir etikos atžvilgiu. Siekiant išsamiau atskleisti lyderio įtaką kokybės gerinime, tikslinga būtų pasiremti EFQM tobulumo modeliu.

### **Lyderio įtaka kokybės gerinime remiantis EFQM tobulumo modeliu**

EFQM modelyje pateikiama nereceptinė sistema, analizuojanti santykius tarp to, ką daro organizacija, ir rezultatų, kuriuos ji gali pasiekti, darant prielaidą, kad egzistuoja skirtingi metodai, kaip pasiekti kompetenciją. Tobulumo modelis gali suteikti vaizdą apie organizacijos padėtį rinkoje ir parodyti nuolatinio tobulėjimo kelią. Tai pasiekama dėl dviejų pagrindinių EFQM diegimo proceso elementų, t. y. savęs vertinimo ir lygiavimosi (angl. benchmarking) analizės. Palyginti su kitomis vertinimo sistemomis, ji apima daugiau kompleksinių veiksmų kokybės tobulinimui. EFQM kriterijai parodo vertinamos organizacijos įvaizdį, įskaitant socialinius ir aplinkos aspektus. Šio modelio svarbiausias tikslas – siekti tobulumo (Rogala & Bartniczak, 2018).

Modelį sudaro devyni kriterijai (valdymo sritys), iš kurių penki rodo organizacijos potencialą, o keturi kiti - nustato rezultatus. Galimybių kriterijai ( lyderystė, žmonės, strategija ir planavimas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių valdymas) apibrėžia įmonės potencialą. Rezultatų kriterijai (klientų pasitenkinimas, darbuotojų pasitenkinimas, poveikis visuomenei, galutiniai rezultatai) nurodo ką įmonė pasiekė naudodama savo potencialą (žr.pav.2).



2 pav. EFQM kokybės tobulinimo modelis  
(Šaltinis: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2005)

Žemiau, remiantis literatūra, autorė pateikia lyderio įtaką organizacijos kokybės gerinime remiantis **EFQM kokybės tobulinimo modelio** galimybių kriterijais.

**Lyderystė** - remiantis šiuo tobulumo modeliu, organizacijos turi lyderius, kurie formuoja ateitį ir įgyvendina tikslus, užtikrina tvarų augimą ir yra pavyzdžiu kitiems darbuotojams. Organizacijos gerinimo procese, tai lyderis nurodo išteklių naudojimo būdą, tiek materialinio tiek žmogiškojo kapitalo. Jo dalyvavimas nustatant organizacijos tikslus turi didelę įtaką aplinkai, kurioje jis veikia. Lyderis yra vizionierius ir novatorius, kuris tiki progresu ir žmogišku kapitalu. Jo užduotis - nustatyti nepriklausomybės ribas ir darbuotojų atsakomybę (Ravishankar, Santosh Kumar, 2014). Galima teigti, kad lyderio pėdsakai yra visuose įmonės procesuose (McGuire, 2003).

**Žmonės** – lyderystės teorija teigia, kad lyderiai daro įtaką darbuotojams. Pagal Neil (2009), lyderis, tai asmuo, turintis žinių ir įgūdžių, reikalingų vadovauti grupei taip, kad jie norėtų pasiekti tikslus. Lyderis geba sutelkti ir paveikti pasekėjus ir yra nepaprastai svarbus tuo, kad jis skatina darbuotojų iniciatyvumą siekiant bendrų tikslų. Gera komanda yra vienas iš svarbiausių efektyvaus lyderio darbo rezultatų (Cicero, Pierro & Van Knippenberg 2010). Įrodyta, kad lyderystė įtakoja tokius veiksmus kaip: pasitenkinimą darbu, darbuotojų motyvaciją, organizacinę įsipareigojimą, psichologinę gerovę, darbuotojų kaitą ir t.t. Plačiau pateikiama 1.1.2 skyriuje.

**Strategija ir planavimas** – lyderystė, o ypač strateginė lyderystė, plačiai apibūdinama kaip vienas iš pagrindinių veiksmų įtakojančių efektyvų strategijos įgyvendinimą. Strategijos formavimo procesas prasideda, kai lyderis bando pakeisti žmonių mąstymą ir įtikinti dėl pokyčių svarbos. Strateginiai lyderiai turi gebėjimus nustatyti kryptį ir strateginį susitelkimą, bei suvienyti darbuotojus

siekti organizacijos tikslų. Lyderiai turi kompetencijų valdyti vidinę ir išorinę verslo aplinką, palaikyti organizacijos mokymąsi, kūrybą ir dalijimąsi žiniomis, kas turi lemiamos reikšmės organizacijos tobulėjimui. Proceso sėkmė, nuo strategijos formulavimo iki įgyvendinimo, iš esmės priklauso nuo lyderio. Galime sakyti, kad lyderystė yra procesas, kuris transformuoja organizaciją į sėkmingą organizaciją tinkamomis strategijomis (Jabbar & Mohammed Hussein, 2017).

**Partnerystė ir ištekliai** – Manning (2003) pažymi, kad lyderiai yra itin reikalingi tarpkultūriniame lygyje, kadangi lyderiai turi „santykių kompetenciją“, tai yra, jie sugeba užmegzti abipusiai patrauklius santykius, o tai galiausiai gali pagerinti organizacijos rezultatus. Lyderiai yra susiję su klientais, partneriais ir visuomenės atstovais. Veiksmingi lyderiai yra tie, kurie parodo tarpasmeninius gabumus, leidžiančius jiems užmegzti tvirtus ryšius su daugybe asmenų, per kuriuos jie sukuria pridėtinę vertę organizacijai (Cybal-Michalska, 2015).

**Procesų ir pokyčių valdymas** – lyderiai yra įtraukti į organizacijos valdymo sistemą, jos plėtojimą, diegimą ir nuolatinį tobulinimą. Tyrimai rodo, kad veiksminga lyderystė yra labai svarbus veiksnys pokyčiams įgyvendinti (Gentry & Sparks, 2011). Lyderiai yra ir organizacijos procesų veikėjais, atsakingi už jų koordinavimą ir efektyvumą. Jų užduotis taip pat yra užtikrinti efektyvų bendravimą tarp proceso dalyvių, kad nebūtų sutrikimų ar pažeidimų (Batko, 2011). Procesų ir pokyčių valdymo kontekste lyderis yra asmuo, kuris daro įtaką organizacijos aplinkai, įskaitant jos narius ir jos specializaciją. Naudodamasis savo įgūdžiais ir kitomis turimomis priemonėmis, lyderis geba valdyti procesus ir pokyčius (Głowicka, 2011). Onot Bass, lyderio savybės, tokios kaip charizma ir intelektualumas yra nepaprastai svarbūs norint inicijuoti ir valdyti pokyčius.

Atskleidus lyderio įtaką organizacijoje pagal EFQM kokybės tobulinimo modelio galimybių kriterijus, galima būtų teigti, kad lyderis turi stiprią įtaką organizacijai siekiančiai gerinti kokybę. Jam tenka didelė atsakomybė, todėl labai svarbu turėti tinkamų bruožų ir įgūdžių atlikti savo vaidmenį efektyviai. Nuo įmonės efektyvaus savo galimybių panaudojimo priklauso rezultatų kriterijai: klientų pasitenkinimas, darbuotojų pasitenkinimas, poveikis visuomenei ir galutiniai rezultatai. Daugybė lyderystės tyrinėtojų tokių kaip: John C. Maxwell, Guy Kawasaki, Daniel Goleman, Robin Sharma, Peter F. Drucker, Jim Collins ir kt. pripažįsta lyderystę, kaip vieną iš svarbiausių veiksnių lemiančių organizacijos sėkmę.



## 1.2. Organizacijos kokybės gerinimo procesai ir modeliai

### 1.2.1. Kokybės ir kokybės vadybos samprata

Kokybė ir kokybės vadyba galima interpretuoti kaip pagrindinį skiriamąjį organizacijos bruožą, lemianti jos konkurencingumą ir įvaizdį. Kokybės samprata bėgant metams plėtojosi dėl augančių suinteresuotųjų šalių poreikių, technologijų, įrankių ir modelių, taip pat dėl poreikio optimizuoti darbo organizavimo metodus. Kokybės samprata, iš pradžių buvo tapatinama su savybių rinkiniu, laikui bėgant buvo papildyta nauju turiniu. Iš pradžių ji vystėsi link techninių atitikties reikalavimų laikymosi. Žvelgiant į kokybę iš techninės pusės pasirodė nepakankama, nes techninių sąlygų laikymasis ne visada garantavo visišką klientų pasitenkinimą. Taigi kokybę pradėta apibrėžti per klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo prizmę. Sistemingas kokybės lygio gerinimas, remiantis kompetencijos ir tobulėjimo idėja, dabar tampa bendru visuomenės interesu ir yra būtina kiekvienos novatoriškos institucijos racionalaus vystymosi sąlyga (Nowosielski, 2014).

Kokybė yra viena iš tų sąvokų, kuri nėra griežtai ir vienareikšmiškai apibrėžta. Viena to priežasčių yra tai, kad kokybė nėra unikali sąvoka ir dažnai labai priklauso nuo konteksto, kuriame ji buvo naudojama. Literatūroje galima rasti daugybę nuomonių, apibrėžiančių kokybę (Mroczko, 2012):

- Anot J. M. Juran, kokybė yra atitiktis paskirčiai.
- W. E. Deming - kokybė yra tikėtinas vienodumo ir patikimumo laipsnis, pasiekiamas mažomis sąnaudomis ir atsižvelgiant į rinkos reikalavimus.
- B. Crosby - kokybė yra atitiktis reikalavimams.
- V. Feigenbaum - kokybė yra organizacijos valdymo būdas.
- „Six Sigma“ koncepcijos skleidėjai M. Harry ir R. Schroeder kokybę apibūdina kaip „pirkėjo teisę į vertę visais ekonominių mainų aspektais“.
- Standarte ISO 9000:2015 – kokybė, tai laipsnis, kuriuo būdingų savybių rinkinys atitinka reikalavimus.

K. Ishikawa atkreipia dėmesį į skirtumus tarp siauro ir plataus kokybės apibrėžimo. Siaurąją prasme, kokybė suprantama kaip produkto kokybė, tuo tarpu plataus termino analizė apima darbo, paslaugų, informacijos, proceso, skyrių, žmonių kokybę, sistemos kokybę, įmonės tikslus.

Kokybės sąvoka yra daugiamatė, vertinama skirtingais kriterijais ir gali būti klasifikuojama pagal požiūrį į kokybę taip, kaip ją suvokia pirkėjas. Svarbus yra mokslininko D. Garvin kokybės pagrindinių požiūrių susisteminimas (Mroczko, 2012):

1. **Transcendentinis požiūris.** Ši koncepcija apibūdina kokybę kaip įgimta savybę, kuri yra ir absoliuti, ir visuotinai atpažįstama. Kokybė primena Platono grožį, kaip „idealos formos“, idėją. Teigiama, kad kokybė negali būti tiksliai apibrėžta, kadangi tai yra tai, ką mes sužinome ir išmokstame su patirtimi.
2. **Produkto kokybės požiūris.** Šis požiūris remiasi tuo, kad produkto ar paslaugos kokybė yra kiekybiškai įvertinta remiantis tam tikrais požymiais. Produkto kokybė yra vieno ar kito požymio produkte kiekio skirtume. Šis požiūris atsirado ekonomikos literatūroje, nes kokybę pradėta sieti su produkto gamybos išlaidomis. Bet šiuo požiūriu nėra vienareikšmio ryšio tarp produkto požymio ir kokybės.
3. **Vartotojų poreikiais ir lūkesčiais pagrįstas požiūris.** Požiūris teikia pirmenybę išmatuojamiems požymiams palyginti su asmeninėmis nuostatomis. Garvinas įvardija aštuonis būdus kaip žmonės įvertina kokybę, tai yra: našumas, savybės, patikimumas, atitiktis, ilgaamžiškumas, tinkamumas, tarnavimo laikas, estetika ir suvokiama kokybė.
4. **Gamybos praktika pagrįstas požiūris.** Ši koncepcija remiasi P. Crosby's suformuluotu kokybės apibrėžimu „atitiktis reikalavimams" arba reikalavimo įvykdymas. Kokybė gamyboje apibrėžiama kaip atitikimas standartams, parametrų, techninėms sąlygoms.
5. **Verte pagrįstas požiūris.** Šis požiūris rodo kokybės ryšius su produkto gamybos ir kitomis išlaidomis bei kainomis. Šį požiūrį sudėtinga taikyti praktikoje, nes didžiausios kainos dar nereiškia geriausios kokybės.

Pasak D. Garvin, kokybė gali būti vertinama bet kuriuo iš pateiktų požiūrių, bet norint gauti išsamų kokybės vaizdą, reikia naudoti visus penkis. Požiūrio į kokybę pasirinkimas yra svarbus verslo tikslams siekti, tačiau nė vienas šių požiūrių nėra atskirai išbaigtas kokybės apibrėžimas, nes kokybės atitikimas vienu požiūriu negarantuoja tinkamos kokybės kitu požiūriu (Vanagas, 2006).

Požiūris į kokybę ir jos vaidmenį organizacijoje, keitėsi bėgant metams. Reikia pridurti, kad kiekvieną kokybės kūrimo etapą lėmė jos supratimą ir pritaikymą laikmečio poreikiams ir tuo pačiu aplinkos, kurioje veikia organizacija, keliamiems reikalavimams. Šiandieninis kokybės suvokimas keičiasi tobulėjant visuomenės poreikiams, vadybos mokslams, technologijoms ir susidomėjimu kokybe. Kokybė suprantama visapusiška, globali, joje atsižvelgiama į daugelį aspektų: sociologinių, emocinių, techninių ir ekonominių. Tai suprantama kaip tai, kas gali būti patobulinta ir tai priklauso nuo visų organizacijos narių. Ji yra tinkamo įmonės valdymo ir organizavimo rezultatas. Kokybės reikalavimai vis labiau auga, o kokybė tampa konkurencingumo rodikliu didėjančios aplinkos kintamumo sąlygomis. Įmonė, kurios veikla yra pagrįsta kokybe, paprastai yra efektyvi, jai būdingas didėjantis produktyvumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, kūrybiškumas – o visa tai sukuria naują vertę klientui (Skrzypek, 2019).

## **Kokybės vadybos samprata ir raida**

**Kokybės vadybos** samprata kyla iš vadybos ir kokybės kategorijų derinio. Pasak R. W. Griffin, vadyba yra tam tikros veiklos (įskaitant planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę) visuma, nukreipta į organizacijos išteklius (žmogiškieji, finansiniai, materialiniai ir informacijos) ir vykdoma siekiant efektyviai pasiekti organizacijos tikslus (Griffin, Phillips, & Gully, 2017).

Kokybės vadybai būdinga: orientacija į klientą, sistemingi ir organizuoti veiksmai kokybės srityje, poveikis visai kokybei produkto kūrimo ar paslaugų teikimo etapuose, visų darbuotojų atsidavimas kokybės klausimams, kultūros ir filosofijos kūrimas, su kokybe susijusios veiklos dokumentavimas. Galima daryti prielaidą, kad kokybės vadyba yra sąmoningas valdymo funkcijų vykdymas išteklių naudojimo ir kitų veiksmų optimizavimo bei procesų racionalizavimo srityje, orientuotas į aukštos kokybės produktų gavimą ir jų nuolatinį plėtros tobulinimą. Svarbiausia kokybės vadybos užduotis yra nuolatinis kokybės gerinimas. Masaaki Imai kokybę apibrėžia kaip „viską, ką galima pagerinti“, todėl nuolatinis tobulėjimas yra noras optimizuoti procesus, produktus, sprendimus ir t.t. (Mroczko, 2012).

Literatūroje išskiriami keturi kokybės vadybos raidos proceso etapai (Hamrol, 2006):

1. Kokybės kontrolė (ang. Quality Inspection – QI) - aukštesnė kokybė reiškė geresnę ir tikslesnę patikrinimą
2. Kokybės valdymas (ang. Quality Control - QC) - kontrolės samprata apėmė ne tik galutinio produkto kokybės kontrolę, bet ir tikslią produkto kokybės kontrolę kiekviename jo kūrimo etape.
3. Kokybės užtikrinimas (ang. Quality Assurance - QA) - kokybės kontrolės metodai buvo praturtinti reguliavimu, kokybės planavimu ir modeliavimu. Pradėta remtis kokybės standartu ISO 9000.
4. Kokybės vadyba (ang. Quality Management - QM) – kokybei garantuoti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, apimantys visas organizacijos veiklas.

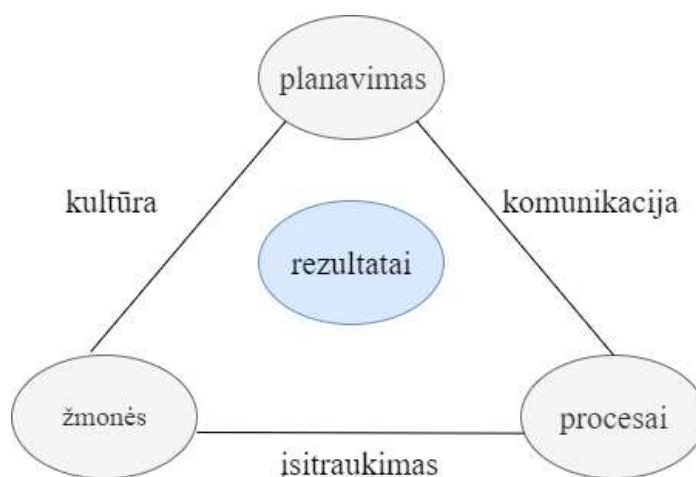
Kokybės vadyba, kitaip vadinama visuotine kokybės vadyba (angl.TQM), yra paskutinis iš pateiktų kokybės raidos etapų. Buvo nustatyta, kad visi įmonės komponentai turi įtakos paties produkto kokybei ir jos gamybos procesui, todėl kokybei garantuoti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, apimantys visas organizacijos veiklas. Visuotinė kokybės vadyba tapo strateginio planavimo ir konkurencinio pranašumo sustiprinimo priemone. Moksliniai tyrimai patvirtino, kad įmonėms, siekiančioms ilgalaikių veiklos rezultatų, būtina taikyti vieną iš galingiausių priemonių – kokybės vadybą. Galima teigti, kad kokybės vadyba ir lyderystė turi bendrus tikslus, tokius kaip suinteresuotų šalių pasitenkinimas ir geresni rezultatai.

Visuotinės kokybės vadybos teorijos kūrėjai ir praktikai, šiandien vadinami „kokybės guru“ yra: W. E. Demingas, J. M. Juranas, P. H. Crosby, A. Feigenbaum ir kt. TQM koncepcija apima kokybės vadybą, kurios tikslas - sutelkti visas valdymo funkcijas ir organizacijos valdymo būdus ties kokybės strategija, kuri čia vadinama kokybės politika. Anot M. Urbaniak (2004), TQM reikalauja viso organizacinio personalo išsipareigojimo. TQM tapo tam tikra „kokybės filosofija“, kurioje kiekviena funkcija, veikla, ištekliai, procesai yra pavaldūs šiai filosofijai. Į kokybę žiūrima ne tik kaip į tikslą, bet ir kaip į visos organizacijos funkcionavimo būdą. TQM apima visą įmonę, kiekvieną skyrių ir kiekvieną veiklos sritį, kiekvieną atskirą asmenį, kiekviename organizacinės struktūros lygmenyje. Kad organizacija būtų išties efektyvi, visos jos dalys turi veikti kartu, darant prielaidą, kad kiekvienas žmogus ir kiekvienas veiksmas turi poveikį kokybei. TQM yra efektyvus darbo kokybės gerinimo metodas, nes jis suartina žmones siekti bendrų tikslų (Mroczko, 2012).

J.S Oakland ir kt. (1995), pasiūlė TQM modelį, kuriuo pagrindas yra:

- Procesai (valdymas, projektavimas, tobulinimas).
- Planavimas (politikos ir strategijos įgyvendinimas, tinkamų modelių sukūrimas, partnerystės ir tinkamų išteklių nustatymas, kokybės planavimas).
- Žmonės (žmogiškųjų išteklių valdymas, intelektualio potencialo ugdymas, komandinis darbas, naujovės).
- Rezultatai (rezultatų vertinimas, auditai, apžvalgos).

Šie keturi elementai yra sujungti „minkštaisiais“ organizaciniais veiksniais: kultūra, komunikacija ir įsitraukimu (žr. pav. 3). Modelis ypatingas tuo, kad vaizduoja ne tik elementus bet ir jų tarpusavio ryšį. Visų veiksmų integracija užtikrina kokybę organizacijoje.



3 pav. VKV sistemos struktūra  
(Šaltinis: Oakland ir kt.,1995)

Nėra visuotinai priimto ar patvirtinto TQM principų sąrašo. M. Urbaniak naudodamasis daugybe literatūros šaltinių šia tema, pateikia aštuonis TQM principus (Urbaniak, 2004):

1. Orientacija į klientą (Customer Focus Orientation).
2. Lyderystė (Leadership).
3. Visų organizacijos darbuotojų dalyvavimas (Involvement of People).
4. Procesinio metodo taikymas (Process Approach).
5. Sisteminiis požiūris į valdymą (sistemos požiūris į valdymą) (System Approach to Management).
6. Nuolatinis tobulinimas (Continual Improvement).
7. Sprendimų priėmimas remiantis duomenimis ir faktais (Factual Approach to Decision Making).
8. Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais (Mutually Beneficial Supplier Relationships).

Literatūros analizė atskleidė, kad kokybė neatsiejama nuo produkto ar paslaugos ir sudaro jo bruožą. Intensyvi pasaulinė konkurencija ir tobulėjanti visuomenė išryškino augančią kokybės svarbą. Kokybė pateikia reikalavimus sukurti klientui pasitenkinimą, kurti pokyčius ir kūrybingai plėtoti organizaciją. Kokybė yra evoliucionuojanti, todėl svarbu pabrėžti, kad tai nuolatinis tobulumo siekimas kuris reikalauja viso personalo įsitraukimo ir sistemingų pastangų.

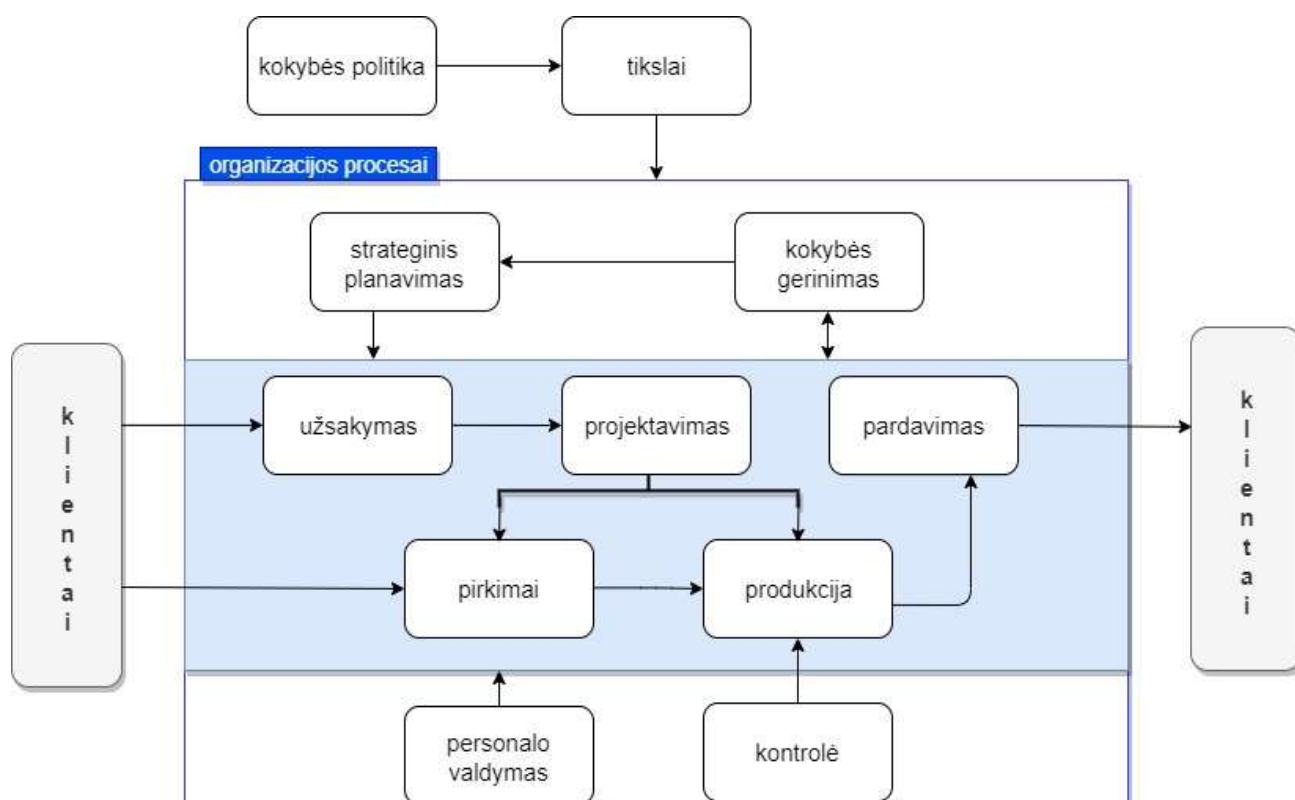
### 1.2.2. Organizacijos kokybės gerinimo procesai

**Organizacijos kokybė** yra tai, kiek būdingos organizacijos savybės tenkina jos klientų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius, kad būtų pasiekta ilgalaikė sėkmė. Organizacija turi nuspręsti, kas yra jai svarbu siekiant ilgalaikės sėkmės (šaltinis: ISO 9004:2018).

**Organizacijos kokybės gerinimas** (tobulinimas) – tai veiksmų sutelkimas į veiklos ir procesų rezultatyvumą, kitaip sakant organizacijos dedamos pastangos efektyviai naudojant išteklius pasiekti tikslus. Tam tikra prasme, kokybės gerinimas atspindi organizacijos vystymąsi. Organizacijos tobulinimo poreikis buvo žinomas jau seniai, tačiau dabar tai ypač svarbu. Būtinybė būti efektyvia, lanksčia ir orientuota į pokyčius ir prisitaikymą prie greitai besikeičiančios aplinkos yra pagrindinės prielaidos siekti meistriškumo. Kokybės gerinimas, suprantamas kaip tai, ką galima pagerinti ir yra susijusi su visomis įmonės veiklos sritimis (Womack & Jones, 2012). Tai nėra techninė ar skyriaus funkcija, o procesas, kuris taikomas visai veiklai ir yra ekonominio efektyvumo bei organizacijos procesų stabilumo pagrindas. Norint pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieno proceso elementą. (Skrzypek & Hofman, 2010).

D. Serafinas (2018) procesą apibrėžia kaip „*tarpusavyje susijusių veiklų visumą, kuri išteklius (gaunamus produktus) transformuoja į kitus produktus, dažniausiai turinčius kitas charakteristikas nei ištekliai*“. Organizacijos procesų sistemos taikymas, drauge identifikuojant procesų ir jų

tarpusavio sąveiką, bei procesų valdymas kuriant pageidaujamą rezultatą, gali būti apibūdinamas kaip „procesinis požiūris“ (Skrzypek & Hofman, 2010). Kokybės vadybos modeliuose procesinio požiūrio taikymas akcentuojamas kaip pagrindinis kokybės vadybos principas. Štai tarptautiniame standarte ISO 9001, pagal kurio reikalavimus kuriamos kokybės vadybos sistemos, teigiama, kad organizacija veiktų rezultatyviai, ji turi apibrėžti ir valdyti daugybę susijusios veiklos rūšių. Veikla ar visuma veiklos rūšių, naudojančių išteklius ir valdomų, kad gaviniai būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas (proceso pavyzdys pavaizduotas 4 paveiksle). Paprastai vieno proceso rezultatai tiesiogiai yra kito proceso gaviniai. Procesinis požiūris yra vienas iš aštuonių kokybės vadybos principų ir yra skirtas logiškam veiklos planavimui, numatytam tikslui pasiekti, įvertinti pasiekimus ir pastebėti bei išspręsti problemas tobulinant kokybę. Kiekvienoje organizacijoje reikia atlikti daugybę veiksmų. Iš jų efektyvumo galutinis procesų rezultatas yra klientų pasitenkinimas. Todėl labai svarbu nustatyti visus procesus ir nustatyti pagrindinius. Proceso metodas leidžia patikimai atlikti organizacijos veiklos analizę (Skrzypek, 2019).



4 pav. Kokybės valdymo procesai

(Šaltinis: Maciejczak M., 2016)

Literatūroje išskiriami trys pagrindiniai kokybės **proceso matavimo aspektai**: veiksmingumas, efektyvumas ir pritaikomumas. Procesas yra veiksmingas, jei produkcija ar paslaugos atitinka klientų poreikius. Tai efektyvu, kai yra įvykdoma mažiausiomis sąnaudomis. Procesas yra pritaikomas, kai jis išlieka efektyvus ir veiksmingas po daugelių pokyčių, kurie atsiranda laikui bėgant. Orientacija į procesą yra labai svarbi, jei vadovybė nori patenkinti klientų poreikius ir užtikrinti organizacijos kokybę (Hamrol, 2008).

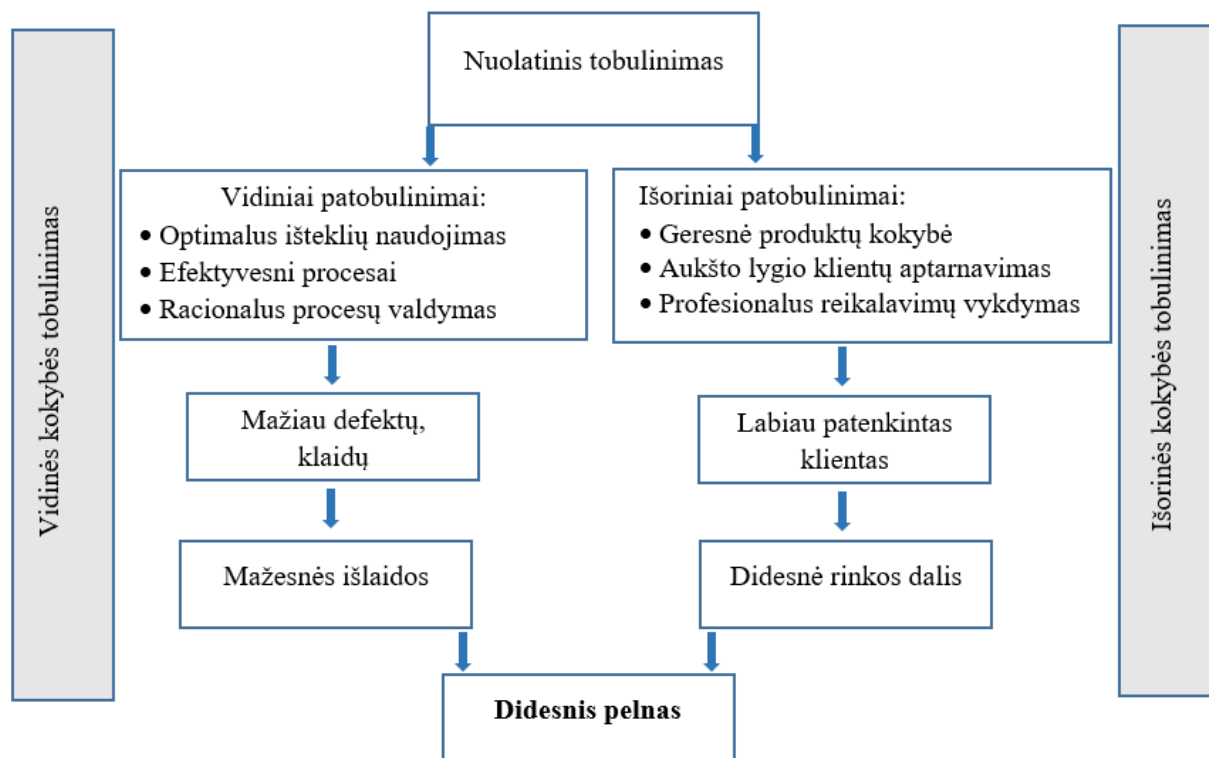
Verslo procesų tobulinimo esmė yra nuolatinis ieškojimas galimybės pagerinti kasdienę vykdomų procesų veiklą (Grajewski, 2007). Šis požiūris orientuotas į komandinį darbą, bendradarbiavimą, atsakomybę už proceso rezultata, motyvaciją ir organizacijos mokymąsi. Organizacijos, kurios daug dėmesio skiria darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, investuoja į jų tobulėjimą, pasiekia didesnę jų įsitraukimą tobulinant procesą (Urbaniak, 2010). Organizacijoje vykstančių procesų identifikavimas leidžia geriau suprasti vertės kūrimą, o jų nuolatinis tobulinimas didina funkcionavimo efektyvumą ir klientų pasitenkinimo laipsnį. Todėl šiandien daugelis organizacijų taiko procesinius vadybos metodus tokius kaip: Kaizen, LEAN, Six Sigma, Subalansuotų rodiklių sistema ir t.t. (Nowosielski, 2014).

Svarbi nuolatinio tobulėjimo sąlyga yra organizacinės kultūros formavimas, kuri skatina darbuotojų įsitraukimą ir didinanti atsakomybę už organizacijos ateitį. Darbuotojų įsitraukimas yra būtinas nuolatiniam organizacijos tobulėjimui. Literatūroje pateikiami trys įsitraukimo rūšys: emocinis (pasididžiavimas, lojalumas), racionalus (finansinis atlygis) ir norminis (pareigos jausmas). Tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos tobulėjimui svarbiausias darbuotojų įsitraukimas susijęs su pasitikėjimu ir lojalumu (Meyer ir kt, 2002). Įsitraukimas taip pat apibrėžiamas kaip vadybos koncepcija, paremta idėja „įtraukti tinkamus žmones į teisingus sprendimus, tinkamu laiku ir tinkamu būdu (...), naudojant darbuotojų kūrybiškumą vertės kūrimui (Walaszczyk, 2019).

Masaaki Imai, verslo vadybos knygos „Kaizen: japonų tobulėjimo dvasia“ autorius, mato glaudų ryšį tarp kokybės ir nuolatinio tobulinimo koncepcijos. Pasak šio autoriaus, aukštesnę kokybę galima pasiekti tobulinant vidinę ir išorinę kokybę. Defektų ir problemų prevencija lemia mažesnes sąnaudas, todėl tai yra pagrindinis vidinės kokybės tobulinimo tikslas. Išorinės kokybės gerinimas yra nukreiptas į išorinį klientą, siekiant padidinti jo pasitenkinimą, o tai savo ruožtu prisideda prie galimybės įgyti didesnę rinkos dalį ir tokiu būdu pasiekti didesnių rezultatų. Tiek vidinės tiek išorinės kokybės patobulinimas turėtų tapti neatsiejama įmonės kokybės kultūros ir kokybės gerinimo dalimi, aktyviai dalyvaujant visiems darbuotojams (Mazur, 2010).

Anot A. Hamrol (2008), kokybės gerinimas yra suprantamas kaip procesas orientuotas į gebėjimą atitikti kokybės reikalavimus ir juos nuolat tobulinti. Analizuojant tobulinimo klausimus,

reikia pabrėžti, kad tai yra kompleksinis požiūris. Kokybės gerinimo procesams teikiama didelė svarba norint stiprinti ir plėsti organizaciją (žr.pav.5).



5 pav. Nuolatinio tobulėjimo kryptys ir poveikis

(Šaltinis: Hamrol A., 2008)

Tobulėjimas, mokymasis ir pokyčiai yra tarpusavyje susiję ir būtini atsižvelgiant į ilgalaikę organizacijos sėkmę. Jie svarbūs kuriant produktus, paslaugas, procesus bei siekiant norimų rezultatų. Jie taip pat palaiko organizacijos gebėjimą reaguoti į atsirandančius pokyčius iš išorinio konteksto taip, kad galėtų atlikti misiją ir palaikyti nuolatinę sėkmę. Veiksmai, skirti tobulėjimui, gali būti nuo nedidelių nuolatinių patobulinimų iki reikšmingų patobulinimų visos organizacijos mastu.

Pagal tobulumo modelį EFQM, puikios organizacijos yra tos, kurios siekia užtikrinanti suinteresuotų šalių pasitenkinimą. Modelis apima aštuonis principus, kuriuos organizacijos turi tobulinti, norint pasiekti meistriškumą (žr.1 lentelę).



## 1 lentelė. EFQM tobulumo modelio principai

(Šaltinis: Jedynak P., 2007)

Principas	Tobulumo paaiškinimas
Orientacija į rezultatus	Tobulumas priklauso nuo to, ar subalansuotai tenkinami visų suinteresuotųjų šalių poreikiai
Orientavimasis į klientą	Tobulumas reiškia vertės kūrimą klientams, todėl organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų lojalumo ir rinkos dalies išsaugojimo.
Vadovavimas ir tikslo pastovumas	Tobulumas ateina su vizija ir įkvepiančia lyderyste, vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų.
Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais	Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suprasta ir sistemingai valdoma tarpusavyje susijusių procesų veikla. Sprendimai, svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimas, priimami remiantis patikima informacija, į kurią įeina ir suinteresuotųjų organizacijos veikla šalių poreikių suvokimas.
Žmonių ugdymas ir įtraukimas	Tobulumas reiškia maksimalų darbuotojų įsitraukimą į veiklos tobulinimo procesą.
Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas	Tobulumas reiškia, kai organizacijos veikla paremta nuolatinio mokymosi ir tobulinimosi.
Partnerystės plėtojimas	Tobulumas reiškia abipusiškai naudingą ryšiu, paremtus pasitikėjimu, sukūrimas.
Socialinė atsakomybė	Tobulumas pasiekama laikantis teisinių normų ir verslo etikos, tenkinant visuomenės lūkesčius.

Nuolatiniam procesų tobulinimui įtakos turi daugybė vadinamųjų minkštųjų veiksnių, kurie tinkamomis sąlygomis yra organizacijos sėkmės dalimi. Iš daugelio jų galiam išskirti (Witt, 2010):

- darbuotojų kompetencijas,
- vadovų kompetencijas,
- organizacinė kultūra, valdymo stilius ir organizacinė sistema,
- laikas ir finansinės sąlygos.

Tobulėjimą galima interpretuoti kaip prisiimtų įsipareigojimų visumą papildomai naudai gauti tiek organizacijai, tiek jos klientams. Tai gali būti susiję su veiklos ir produktų tobulinimu ir turėtų būti atsižvelgta į tai, kad (Hamrol & Mantura, 2006):

- tobulinimo procesas yra „Demingo ciklo“ dalis,
- tobulinimas yra veiksmų seka, padedanti išspręsti pastebėtas ir numatomas problemas,
- tobulinimo procesas turi būti matuojamas,
- organizacija turėtų priimti sau tinkamiausią tobulėjimo dinamiką (tempą).

Aplinkos pokyčių sąlygomis tobulinimas tampa sėkmės ir organizacijos plėtros galimybe, nes tai lemia vertės ir rezultatyvumo padidėjimą. Tobulinimas yra kokybės vadybos sistemų strategija. Remiantis E. Demingo ratu (planavimas, vykdymas, tikrinimas, koregavimas.) tobulėjimas yra procesas, kuris niekada nesibaigia, nes dabartinė ir tolimesnė aplinka nuolat keičiasi. Tai verčia veikti ir kelti reikalavimus. Kokybės gerinimas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, galinčių užtikrinti tvarų organizacijos augimą, padidinti įmonės vertę ir įgyti konkurencinį pranašumą (Hortensjusz, Berghenegouwen, & Gouwenes, Jong, 2004). Kokybės gerinimas yra būtinas besikeičiančios aplinkos ir augančių klientų reikalavimų bei lūkesčių sąlygomis. Tai atsakas į augančius ir besikeičiančius poreikius didinantis suinteresuotų šalių pasitenkinimą. (Skrzypek, 2019).

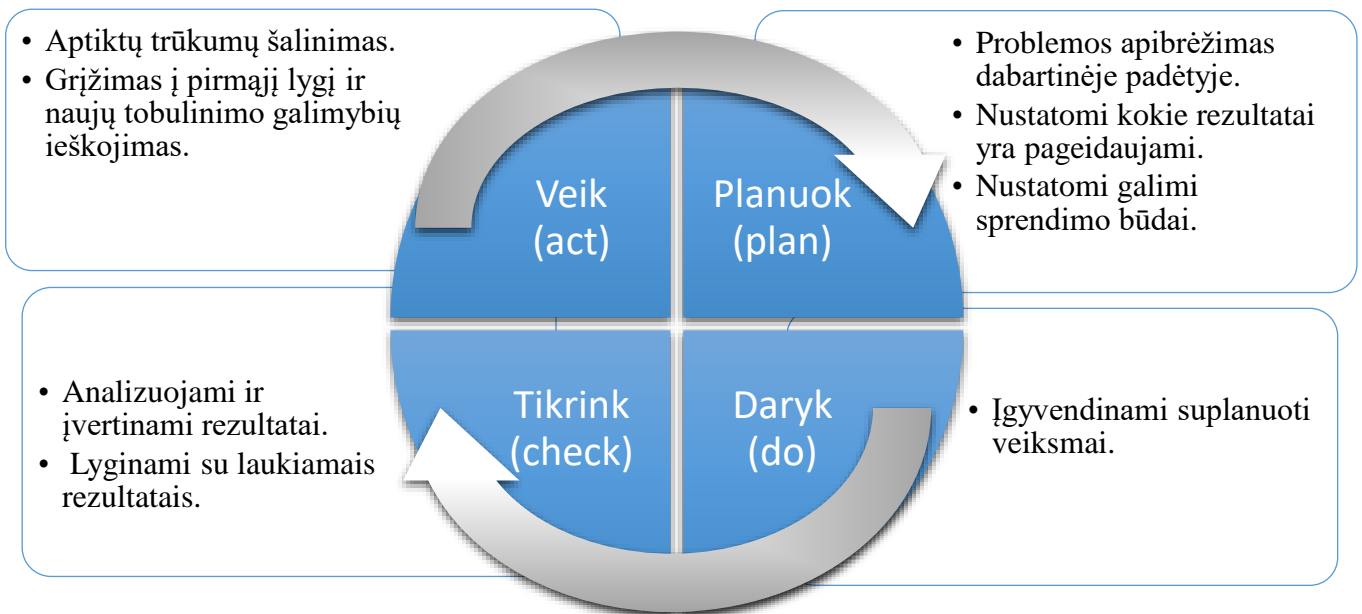
### 1.2.3. Organizacijos kokybės gerinimo modeliai ir priemonės

Kad organizacija sėkmingai veiktų rinkoje, nebeužtenka vien to, kad ji yra pelninga, bet turėtų siekti nuolatinio tobulėjimo kiekvienoje savo srityje. Tobulumo modeliai skirti sustiprinti įmonės potencialą, sukurti pridėtinę vertę ir pasiekti numatytus rezultatus. Tobulumo modelis gali būti suprantamas kaip kokybės principų rinkinys ir įvairios kokybės priemonės, tokios kaip kokybės vadybos metodai ir įrankiai, kurie naudojami organizacijos atitikties laipsniui įvertinti, pagrinde suinteresuotųjų šalių reikalavimams. Tai yra gairių rinkinys, kuris gali būti naudojami atliekant tiek vidinį tiek išorinį savęs vertinimą (Flynn, Saladin, 2001).

Priklausomai nuo pasaulio dalies, kurioje veikia įmonės, naudojami įvairūs kokybės vadybos modeliai, tokie kaip: Deming modelis, Malcolm Baldrige modelis, EFQM tobulumo modelis ar kiti, individualiai pritaikyti atsižvelgiant į organizacijos pobūdį ir kultūrą. Šie modeliai padeda šiuolaikinėms organizacijoms išmatuoti, numatyti, stebėti savo veiklą bei sekti kitų organizacijų pasiekimus. Tai veiksminga priemonė organizacijos tobulinimui.

**Deming modelis** - sukurtas 1951 m. Jo dėka Japonijos ekonomika atsigavo po antrojo pasaulinio karo, padidino gaminamų produktų kokybę ir sumažino išlaidas. Literatūroje šis modelis žinomas

kaip „Demingo ratas“ arba PDCA modelis (iš angliškų žodžių: plan, do, check, act). Modelio idėja parodyta 6 paveiksle.



6 pav. Modelis „Demingo ratas“

(Šaltinis: Cambero I., Herrera J.M ir kt.,2015)

**Malcolm Baldrige modelis** - sukurtas 1987 m. pagal Amerikos kompanijų poreikį padidinti konkurencingumą. Laikui bėgant, jis įgijo pripažinimą kaip pasaulinis standartas į klientą orientuotose, valdymo ir gerosios patirties sistemose.

**EFQM modelis** - sukurtas 1991 m., pagrindinis šio modelio sukūrimo tikslas skirtas organizacijoms įsivertinti savo verslą ir tobulintinas sritis bei sustiprinti Europos įmonių konkurencinę padėtį pasaulinėje rinkoje. Pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai apima: žmones, procesus, struktūras ir išteklius, kuriuos organizacija gali naudoti kokybei valdyti (Zairi, Alsughayir 2011). Paskutinis modelio elementas yra RADAR loginė grandinė (angl., Results, Approach, Deployment, Assessment and Review). Pagal RADAR logiką organizacija turėtų (Adomaitienė, 2015):

- Apibrėžti rezultatus, kuriuos ji ketina pasiekti įgyvendindama savo strategiją.
- Suplanuoti ir sukurti nuoseklų tvirtų požiūrių rinkinį, tam kad gauti reikiamus rezultatus dabar ir ateityje.
- Sistemingai įgyvendinti požiūrius.
- Įvertinti ir patikslinti taikomus požiūrius remdamasi pasiektais rezultatais, stebėjimais ir analizėmis.

Šių modelių vertybės ir tikslai yra panašūs (žr. lentelę 2). Jie orientuoti į įmonių konkurencingumo gerinimą vidaus ir pasaulinėje rinkoje, taip pat pabrėžia valdymo lankstumo,

kūrybiškumo ir novatoriško svarbą. Pagrindinės tobulintinos sritys: vadovybė, darbuotojai, klientai, orientacija į strategiją, procesų valdymas ir kt. Tobulumo modeliai yra stipriai orientuoti į suinteresuotąsias šalis, aplinką ir į įmonės sėkmę. Šių modelių vertinimo kriterijai yra panašūs. Raktinis elementas yra organizacijos rezultatai. Pagrindinę reikšmę, kuriant modelių principus, sudaro socialiniai-kultūriniai elementai. Anot B. Talwar (2011) Vakarų šalys koncentruojasi daugiausia ties asmens tobulėjimu, laisvės suteikimu, kūrybiniu mąstymu, verslumu, o Azijos šalyse daugiausia dėmesio skiriama grupių plėtrai ir Rytų filosofijai.

## 2 lentelė. Tobulumo modelių vertybės ir tikslai

(Šaltinis: Jasiulewicz-Kaczmarek M. & Prussak W., 2012)

Modelis	Kilmės šalis	Pagrindiniai kriterijai
<b>Demingo modelis</b>	Japonija	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonių politika ir tikslai (100)</li> <li>2. Įmonės organizacija (100)</li> <li>3. Žinių kokybės srityje skatinimas (100)</li> <li>4. Kokybės duomenų rinkimas, perdavimas ir naudojimas (100)</li> <li>5. Analizė (100)</li> <li>6. Standartizacija (100)</li> <li>7. Valdymas / tobulinimas (100)</li> <li>8. Kokybės užtikrinimas (100)</li> <li>9. Poveikis (100)</li> <li>10. Ateities planai (100)</li> </ol> Bendras taškų skaičius - 1000
<b>Malcolmo Baldrigo modelis (MBNQA)</b>	USA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lyderystė (120)</li> <li>2. Strateginis planavimas (85)</li> <li>3. Orientavimasis į klientą (85)</li> <li>4. Matavimas, analizė ir žinių valdymas (90)</li> <li>5. Orientavimas į operacijas (85)</li> <li>6. Proceso valdymas (85)</li> <li>7. Rezultatai (450)</li> </ol> Bendras taškų skaičius - 1000
<b>EFQM modelis</b>	Europa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lyderystė (100)</li> <li>2. Strategija (100)</li> <li>3. Darbuotojai (100)</li> <li>4. Partnerystė ir ištekliai (100)</li> <li>5. Procesai, produktai ir paslaugos (100)</li> <li>6. Darbuotojai - rezultatai (100)</li> <li>7. Klientai - rezultatai (100)</li> <li>8. Visuomenė - rezultatai (100)</li> <li>9. Pagrindiniai rezultatai (150)</li> </ol> Bendras taškų skaičius - 1000

## **Tobulumo modelių pranašumai**

Tobulumo modelių naudojimas palengvina valdybos sistemų įgyvendinimą ir tolesnę organizacijos tobulinimą dėka:

- gautos visos organizacijos apžvalgos,
- nustatytų organizacijos stipriųjų pusių ir tobulintinų sričių,
- galimybės patikrinti atliktų veiksmų efektyvumą,
- galimybės palyginti save su kitomis organizacijomis,
- pagalbos nustatant ir dalijantis geriausią praktiką organizacijoje,
- didinant darbuotojų įsitraukimą į nuolatinį tobulėjimą,
- tobulinimo vidinės komunikacijos ir integravimo iniciatyvų.

Bėgant metams šie modeliai tapo įvairių kokybės apdovanojimų programų dalimi. Organizacijos, kurių veikla buvo sutelkta nuolatiniam tobulinimui, šie apdovanojimai yra viena vertingiausių vykdomos veiklos tikrinimo forma.

Nuolatinis tobulinimas yra ilgas procesas ir sąlygojamas daugybės veiksnių (verslo tikslai, organizacinė struktūra, technologijos, kompetencijos, organizacinė kultūra, valdymo stilius ir kt.). Tobulumo modeliai padeda suprasti savo padėtį ir kompetencijas bei nustatyti spragas. Sėkmė daugiausia priklauso nuo organizacijos sugebėjimo mokytis ir nuolatinio tobulinimosi.

Apibendrinant išanalizuotą teorinę dalį temos „*lyderio vaidmuo gerinant organizacijos kokybę*“, galima būtų teigti, kad šiuolaikinis kokybės supratimas tai mąstymo būdas vedantis ieškoti geriausių kokybės kontrolės sistemų ir reikalauja naujos orientacijos į kokybę, nes įmonės sėkmė priklauso nuo žinojimo savo užduočių ir motyvuotos, išsilavinusios ir išmintingos komandos. Kokybė turėtų būti traktuojama kaip priemonė pagerinti visas veiklos sritis. Kokybės gerinimo tikslas - sukurti rezultatyvumą ir efektyvumą. Tai suprantama kaip tai, ką galima padaryti ir tai priklauso nuo visų organizacijos narių. Norint išlikti konkurencingu rinkoje, įmonei būtinas nuolatinis kokybės gerinimas ir išlaidų optimizavimas. Remiantis įvairių autorių pateiktais lyderystės vaidmens organizacijose tyrimų rezultatais bei atskleidus lyderio įtaką organizacijoje pagal EFQM kokybės tobulinimo modelio galimybių kriterijus, autorė daro išvadas, kad lyderystė yra neatsiejama dalis gerinant organizacijos kokybę.

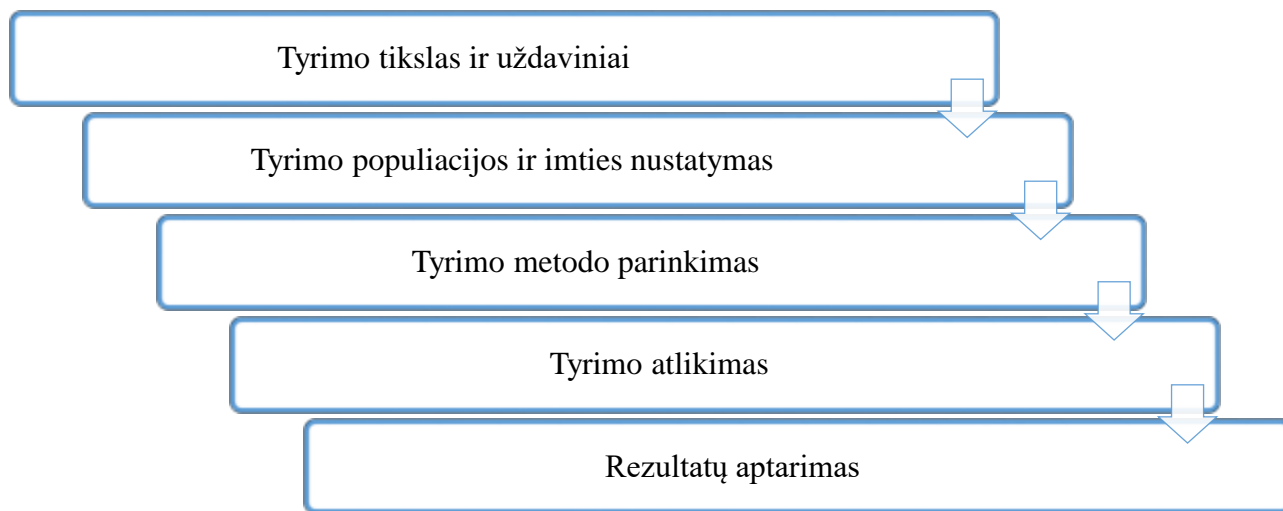
## 2. LYDERIO VAIDMENS GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ TYRIMAS

### 2.1. Tyrimo metodologija

**Tyrimo aktualumas.** Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, pasaulinė konkurencija sukuria poreikį organizacijoms nuolat gerinti savo efektyvumą. Globalizacijos sąlygomis kokybė laikoma svarbiu strateginiu tikslu o lyderystė yra įrankis jam pasiekti. Todėl lyderystės vaidmuo gerinant organizacijos kokybę tampa vis aktualesne tema.

Literatūroje gausu informacijos apie lyderystės rezultatus organizacijoje, efektyviems lyderiams būdingas savybes ir gebėjimus, lyderystės stilius ir jų efektyvumą. Tyrimai atskleidžia, kad lyderystė yra svarbus elementas diegiant ir įgyvendinant kokybės sistemą organizacijoje ( Hirtz, Murray, & Riordan, 2007). Akademiniam kontekste daugiausia kalbama apie reikšmingą lyderio vaidmenį organizacijos veiklos rezultatams (Peterson, Smith, Martorana, & Owens 2003). Bet yra ir kitų nuomonių, teigiančių, kad lyderystė nėra svarbi sąlyga pasiekti rezultatyvumą. Kai kurie kritikai teigia, kad lyderystė turi tik ribotą poveikį organizacijos rezultatams, palyginti su išoriniais veiksniais. Lyderiai gali tik reaguoti į nenumatytus atvejus ir palengvinti organizacijos prisitaikymą. Jie taip pat negali kontroliuoti daugelio veiksnių, turinčių įtakos organizacijos veiklos rezultatams (Vecchio R.P, 2007). Tačiau, tokių literatūros šaltinių yra nedaug. Daugelis tyrėjų kalba apie lyderių teigiamą ir didelę įtaką organizacijos sėkmei.

Atlikus lyderio vaidmens organizacijoje teorinę analizę bei pateikus kokybės gerinimo procesų teorinių šaltinių analizę, autorė atliko **lyderio vaidmens gerinant organizacijos kokybę** tyrimą. Tyrimo eiga pavaizduota 7-ame paveiksle.



7 pav. **Tyrimo loginė schema**

(Šaltinis: sudaryta autorės)

**Tyrimo tikslas.** Atskleisti lyderio vaidmens įtaką gerinant organizacijos veiklos kokybę.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Remiantis literatūros šaltinių analize sudaryti apklausos anketą.
2. Atskleisti lyderio vaidmenis organizacijoje.
3. Atskleisti organizacijos kokybės vertinimo kriterijus.
4. Nustatyti lyderio vaidmens įtaką organizacijos veiklos kokybės gerinime.

**Tyrimo populiacija:** Lietuvos organizacijos.

**Tyrimo imtis:** tyrimui atlikti pasirinkta netikimybinė imties strategija, tikslinis atrankos tipas. Tiksliniu būdu buvo siekiama sudaryti kuo reprezentatyvesnę imtį bei gauti kuo kokybiškesnius duomenys. Siekiant, kad kiekybinio tyrimo duomenys būtų tikslesni ir kokybiškesni atliepiant darbo temą, anketinės apklausos dalyviai (organizacijos) turėjo atitikti vieną kriterijų – organizacijos turinčios virš 50 darbuotojų. Tikėtina, kad didesnės organizacijos (t.y turinčios virš 50 darbuotojų) linkusios įdiegti kokybės valdymo metodikas, valdyti pokyčius, tirti aplinką, taikyti strateginio planavimo metodus ir t.t. Todėl, šiam tyrimui atlikti ir gauti prasmingus rezultatus, labiau tinka organizacijos atitinkančios šį kriterijų.

Tikslus skaičius organizacijų Lietuvoje, turinčių virš 50 darbuotojų, nėra žinomas. Pagrindinis tyrimo uždavinys nustatyti lyderio vaidmens įtaką organizacijos kokybės gerinimui, kuri bus nustatyta taikant regresijos analizę, šiuo atveju imties formulės galima nenaudoti, nes ryšio ar priklausomybės fiksavimas labiausiai priklauso nuo ryšio stiprumo. Tokiu atveju ir 30 duomenų stebėjimų yra pakankamas konstatuoti esamą ryšį (Tamaševičius, 2015).

Apklauso anketos buvo išsiųstos 60-čiai organizacijų (AB, UAB), po vieną anketą kiekvienai t.y. viso 60 anketų. Sulaukta 50 užpildytų anketų. Atsižvelgiant į rekomendacijas galima teigti, jog respondentų skaičius pakankamai reprezentatyvus.

**Tyrimo metodai:** tyrimo tikslui pasiekti taikytas kiekybinis tyrimo metodas. Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių bei gauti tikslesnius ir reprezentatyvesnius rezultatus. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas duomenų rinkimo būdas - anketinė apklausa, kuri buvo patalpinta internetinėje svetainėje <https://apklausa.lt/f/lyderio-vaidmuo-gerinant-organizacijos-kokybe-ruzyy2j.fullpage>. Anketos nuoroda buvo siunčiama organizacijoms elektroniniu būdu. Siekiant surinkti kuo daugiau atsakymų, įmonėms buvo paskambinta ir paprašyta užpildyti anketą.

Anketos klausimynas sudarytas remiantis teorine darbo dalimi ir EFQM tobulumo modelio vertinimo kriterijais. Klausimynas skirtas tiek vadovų tiek darbuotojų nuomonei atskleisti (žr. 1 priedą).

Anketos klausimyną sudaro trys struktūriniai dariniai (žr. 3 lentelę):

- Pirma klausimyno dalis skirta nustatyti lyderio vaidmenis respondento organizacijoje. Klausimyno teiginiai sudaryti remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais moksliniais šaltiniais, kurie atskleidė, kad pagrindiniai lyderio vaidmenys organizacijoje yra: *organizacijos krypties nustatymas; organizacijos strategijos įgyvendinimas; socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdymas; organizacinės kultūros palaikymas; organizacijos pokyčių įgyvendinimas*. Buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai pritartų, ar nepritartų šiems teiginiams.
- Antra klausimyno dalis sudaryta remiantis EFQM tobulumo modelio galimybių kriterijais (*vadovavimas, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai*) ir skirta atskleisti organizacijos, kuriai atstovauja respondentas, veiklos kokybės gerinimą. Šioje dalyje taipogi buvo siekiama išsiaiškinti ar respondentai pritartų, ar nepritartų šiems teiginiams.
- Trečią klausimyno dalį sudaro demografinių klausimų blokas, skirtas surinkti bazinę informaciją apie respondentą: amžių, išsilavinimą ir darbo stažą esamoje darbovietėje. Tikėtina, kad ši informacija gali padėti nustatyti atsakymų patikimumą (pvz. jeigu respondentas dirba daugiau nei 3 metus įmonėje, turi aukštąjį išsilavinimą – jo atsakymai gali būti patikimesni).



### 3 lentelė. Anketos struktūra

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Anketos dalis	Atsakymų forma	Tiriami reiškiniai
<b>I dalis</b>		
Lyderio vaidmenys organizacijoje (1-5 klausimai)	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius (5 balų skalėje)	Lyderio vaidmenys respondento organizacijoje.
<b>II dalis</b>		
Organizacijos veiklos kokybės gerinimas (6-10 klausimai)	Pagal Likerto skalę įvertinti pateiktus teiginius (5 balų skalėje)	Organizacijos veiklos kokybės gerinimas.
<b>III dalis</b>		
Bendri demografiniai klausimai (11-14 klausimai)	Pasirinkti tinkamą atsakymo variantą	Respondentų amžius, išsilavinimas, darbo stažas dirbamoje įmonėje.

Vykdydama tyrimą, autorė laikėsi etikos principų (Žydžiūnaitė, 2011):

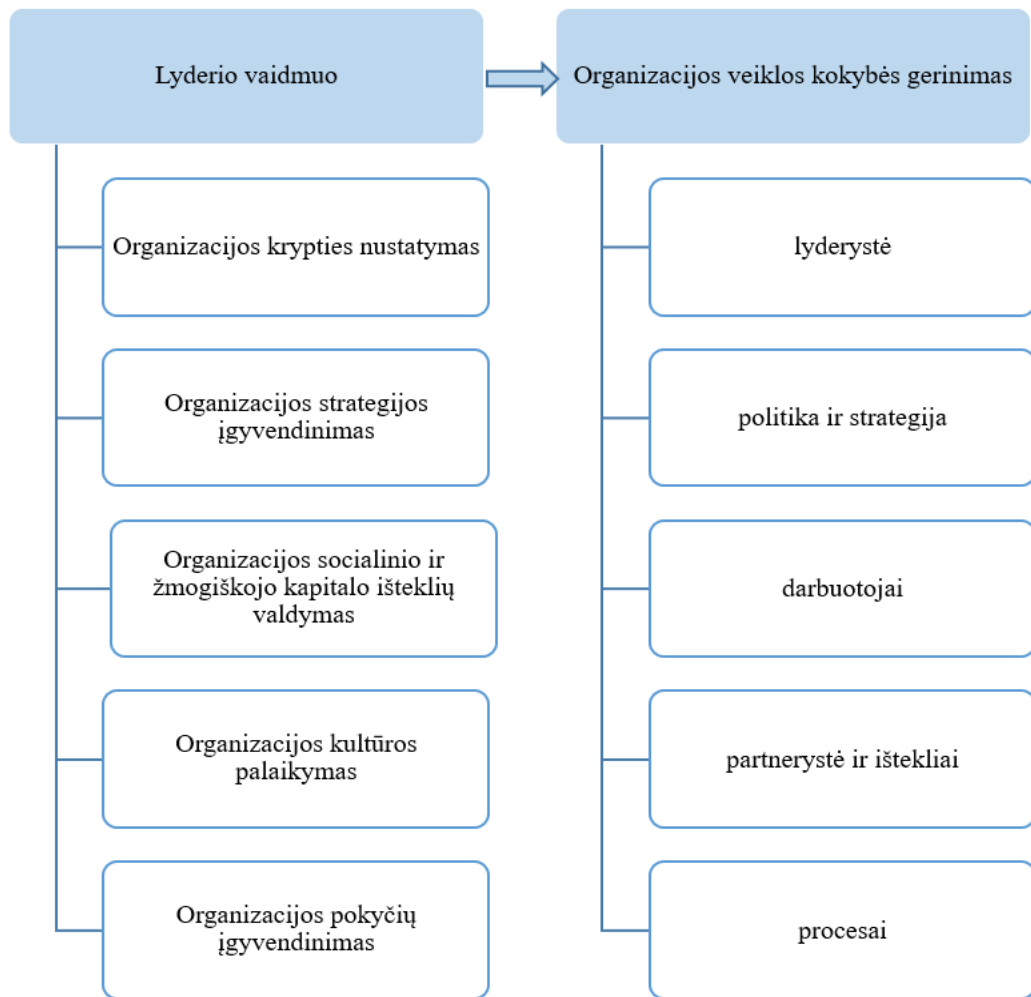
*Pagarbos asmens orumui* – autorė užtikrino, kad pateikta informacija respondentams buvo neutrali, objektyvi, orientuota tik į tyrimo turinį.

*Geranoriškumo* – autorė užtikrino savanorišką dalyvavimą tyrime, respondentai galėjo nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu.

*Teisingumo* – autorė užtikrino respondentų privatumą.

*Teisės gauti tikslią informaciją* – autorė atsakė į visus rūpimus klausimus susijusias su konkrečiu tyrimu bei galės pateikti tyrimo ataskaitą.

Teorinėje darbo dalyje buvo atskleisti lyderio vaidmenys organizacijoje: organizacijos krypties nustatymas, strategijos įgyvendinimas, socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdymas, organizacinės kultūros palaikymas, pokyčių įgyvendinimas. Taip buvo išanalizuota lyderio įtaka organizacijos kokybės gerinime remiantis EFQM tobulumo modelio 5 galimybių kriterijais: lyderystė (vadovavimas), politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai. Tiriamojoje darbo dalyje siekiama pritarti arba paneigti lyderio atliekamiems vaidmenims organizacijoje bei nustatyti lyderio vaidmens įtaką organizacijos veiklos kokybės gerinime. Tyrimo modelis (žr. 8 pav.) parodo, kokie kintamieji yra analizuojami tyrimo metu.



8 pav. **Tyrimo konceptualus modelis**

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Tyrimas buvo vykdomas 2021 metų vasario mėnesį.

## 2.2. Duomenų analizės technikos

**Tyrimo duomenų apdorojimas.** Tyrimo duomenų statistiniai analizei atlikti buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija. Diagramoms atvaizduoti buvo naudojama *MS Excel 2010*. Prieš atliekant detalią statistinę analizę duomenys buvo pakartotinai patikrinti dėl mechaniškai padarytų klaidų. Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojamas Kolmogorovo – Smirnovo testas, asimetrijos ir eksceso koeficientai, imties dydis. Testai parodė, kad normalumo prielaida kai kuriems kintamiesiems netenkinama, tačiau atsižvelgus į asimetrijos,

eksceso koeficientus (kinta nuo -1 iki 1) buvo nuspręsta darbe naudoti parametrinius testus (išskyrus ranginę Spearman koreliaciją su amžiumi ir išsilavinimu).

Kiekybinio tyrimo duomenų analizei naudoti šie duomenų analizės būdai:

1. **Aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos).** Dažnių lentelės naudotos, siekiant pamatyti respondentų atsakymų pasiskirstymus. Procentai ir dažniai naudojami klausimyne naudotiems klausimams. Iš duomenų padėties charakteristikų, naudotas vidurkis ir standartinis nuokrypis ( $m \pm SD$ ).
2. **Statistinių ryšių nustatymo testai (Spearman, Pearson koreliacija, daugianarė tiesinė regresija).** Šie testai naudoti norint patikrinti hipotezes, kuriose teigiama, jog yra statistinis ryšys tarp ranginių kintamųjų (Spearman). Taip pat koreliacija buvo naudota nustatyti ryšį tarp skalių (Pearson). Ryšiams nustatyti buvo naudojamas koreliacijos koeficientas ( $r$ ). Statistiškai patikima laikoma, kai  $p < 0,05$ . Ryšio stiprumo interpretavimui buvo naudojama pasitelkus 4 lentelės įverčius (Janilionis, 2015). Įtakai nustatyti buvo naudojama daugianarė ir vienanarė tiesinė regresija.

#### 4 lentelė. **Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė**

(Šaltinis: Janilionis, 2015)

Ryšio stiprumas	Koreliacijos koeficiento reikšmė
Labai stiprus ryšys	- 1 ir + 1
Stiprus ryšys	nuo - 1 iki - 0,7 ir nuo 0,7 iki 1
Vidutinis ryšys	nuo - 0,7 iki - 0,5 ir nuo 0,5 iki 0,7
Silpnas ryšys	nuo - 0,5 iki - 0,2 ir nuo 0,2 iki 0,5
Labai silpnas ryšys	nuo - 0,2 iki 0 ir nuo 0 iki 0,2
Nėra ryšio	0

**Klausimyno patikimumas.** Siekiant nustatyti skalių vidinį patikimumą (validumą) buvo paskaičiuotos Cronbacho alfos. Skalės patikimumas laikomas pakankamai geru, kuomet nustatyta alfa reikšmė yra lygi arba didesnė nei 0,7. Cronbach's Alpha klasifikacija (Pukėnas, 2009):

- Cronbach's Alpha < 0,5 reiškia, kad skalės patikimumas yra žemas, skalės naudoti nerekomenduojama.
- $0,5 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,6$  – patikimumas patenkinamas
- $0,6 < \text{Cronbach's Alpha} < 0,9$  – patikimumas geras
- $0,9 < \text{Cronbach's Alpha} < 1$  – patikimumas geras

## 2.3. Tyrimo rezultatai

### 2.3.1. Lyderio vaidmens organizacijoje vertinimas

Pirmoji anketos dalis buvo sudaryta iš klausimų, skirtų nustatyti vieną iš darbo uždavinių - lyderio vaidmenį organizacijoje. Klausimyno teiginiai sudaryti remiantis teorinėje dalyje nagrinėtais moksliniais šaltiniais, kurie atskleidė, kad pagrindiniai lyderių vaidmenys organizacijoje yra: *organizacijos krypties nustatymas; organizacijos strategijos įgyvendinimas; socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdymas; organizacinės kultūros palaikymas; organizacijos pokyčių įgyvendinimas*. Klausimyną sudarė 6 skalės po 5 teiginius, kurie buvo vertinami 5 balų Likerto skale (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku). Respondentai turėjo įvertinti kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje dirba.

Skalių vertinimui buvo apskaičiuota skalės teiginių balų suma ir paversta procentais. Siekiant patikrinti išskirtų skalių patikimumą, buvo apskaičiuoti vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbach  $\alpha$ ). Nustatyta, kad klausimyno skalių reikšmės svyruoja nuo 0,819 iki 0,874, todėl darytina išvada, kad vidinis suderinamumas labai geras (žr. 5 lentelę).

#### 5 lentelė. Skalių teiginių vidinis suderinamumas

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Skalė	Teiginių kiekis	Cronbach $\alpha$
Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	5	0,854
Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	5	0,874
Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	5	0,819
Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	5	0,839
Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	5	0,831

Lyderis analizuoja vidinę ir išorinę aplinką, kuria viziją ir misiją, sudarinėja planus įmonės perspektyvai, kitaip - nustato kryptį. Strateginė lyderio elgesio dimensija yra apibrėžiama organizacijos kompetencijos modelių reikalavimuose, todėl respondentai buvo prašomi išreikšti savo požiūrį iš praktinės pusės. Pirmoje klausimyno skalėje buvo vertinama respondentų nuomonė apie organizacijos lyderio vaidmenį organizacijos krypties nustatyme. Didžioji dalis apklaustųjų teigiamai įvertino šį lyderio vaidmenį organizacijoje. Respondentai dažniausiai sutinka, kad lyderis gina organizacijos vertybes ( $3,92 \pm 0,85$ ), kuria arba dalyvauja vizijos ir strategijos kūrime ( $3,8 \pm 0,95$ ) ir stebi ateities perspektyvas ( $3,78 \pm 0,89$ ). Respondentai rečiausiai sutinka, kad lyderis įvertina

galimybes ir parengia bendrą darbo planą ( $3,68 \pm 0,84$ ) ir identifikuoja, analizuoja išorinius rodiklius, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai ( $3,76 \pm 0,94$ ). Analizės rezultatai pateikti 9 paveiksle.

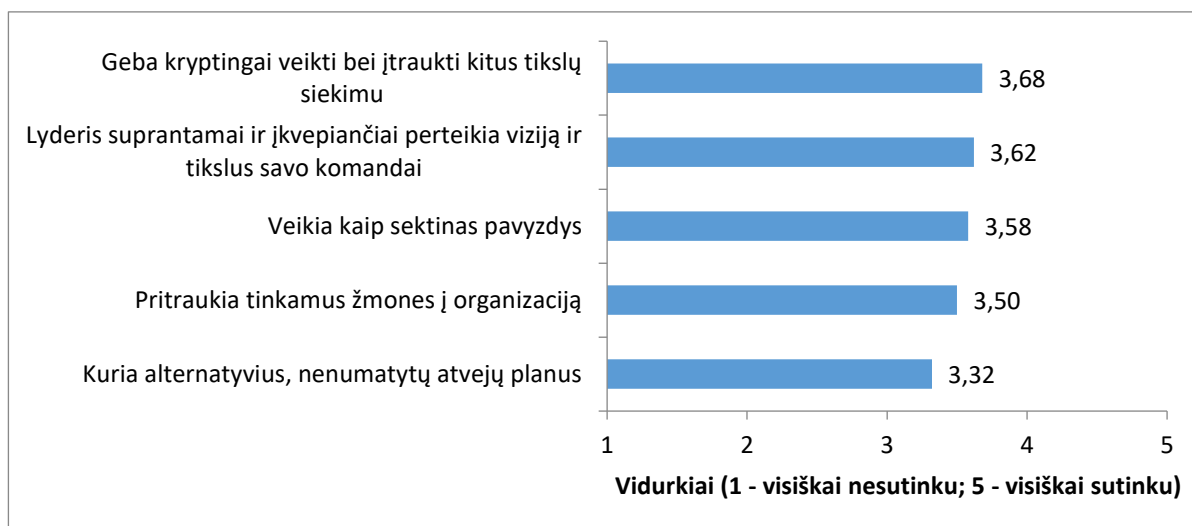


9 pav. Respondentų vertinimai apie lyderio vaidmenį organizacijos krypties nustatyme, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Lyderystė pasireiškia lyderio gebėjimu sutelkti žmones sėkmingai realizuoti numatytus tikslus, uždega darbuotojus idėjomis, energija ir yra sektinas pavyzdys. Lyderystė plačiai apibūdinama kaip vienas iš pagrindinių veiksnių įtakojančių efektyvų strategijos įgyvendinimą. Sekančioje skalėje buvo vertinama respondentų nuomonė apie lyderio vaidmenį organizacijos strategijos įgyvendinime. Tyrimas parodė, kad dažniausiai respondentai sutinka, kad lyderis geba kryptingai veikti bei įtraukti kitus tikslų siekimui ( $3,68 \pm 0,96$ ), lyderis suprantamai ir įkvepiančiai perteikia viziją, tikslus savo komandai ( $3,62 \pm 0,97$ ) ir veikia kaip sektinas pavyzdys ( $3,58 \pm 1,05$ ), o rečiausiai respondentai sutinka, kad lyderiai kuria alternatyvius, nenumatytų atvejų planus ( $3,32 \pm 0,96$ ), bei pritraukia tinkamus žmones į organizaciją ( $3,5 \pm 0,95$ ). Analizės rezultatai pateikti 10 paveiksle.

Duomenų analizė taip pat atskleidė, kad kuo respondentų amžius mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad lyderis pritraukia tinkamus žmones į organizaciją ( $r = -0,285$ ;  $p = 0,045$ ) ir veikia kaip sektinas pavyzdys ( $r = -0,303$ ;  $p = 0,033$ ). Analizės rezultatai pateikti 2 priede.

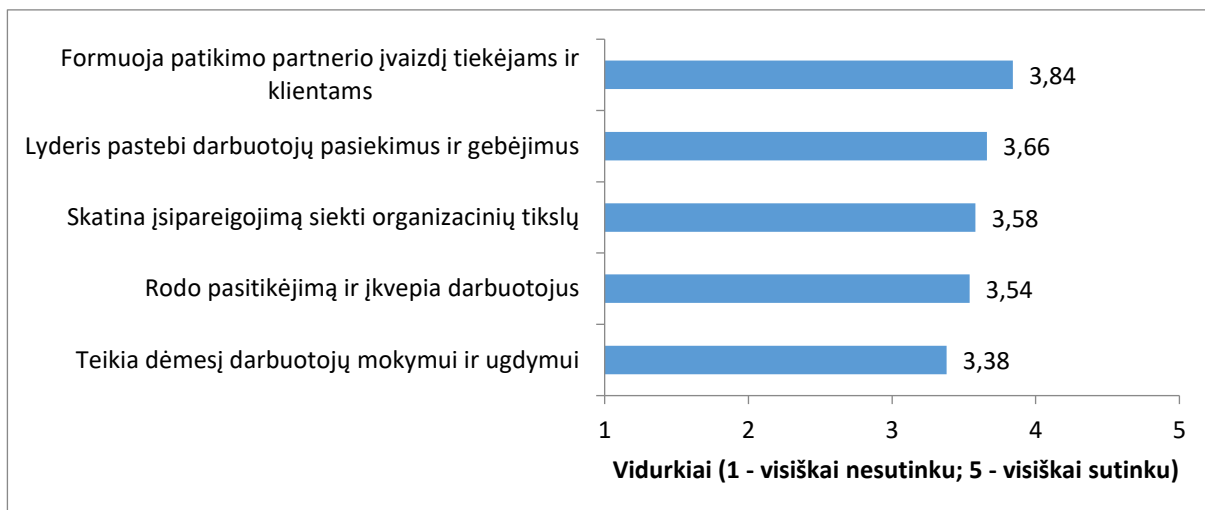


10 pav. Respondentų vertinimai apie lyderio vaidmenį organizacijos strategijos įgyvendinime, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Lyderis geba motyvuoti darbuotojus našiam darbui, didinti jų įsitraukimą į organizacijos veiklą bei kuria ilgalaikius ir stabilius santykius su klientais ir tiekėjais. Todėl svarbu buvo atskleisti respondentų nuomonę apie lyderio vaidmenį organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme. Respondentai dažniausiai sutiko, kad lyderiai formuoja patikimo partnerio įvaizdį tiekėjams ir klientams ( $3,84 \pm 1$ ), lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus ir gebėjimus ( $3,66 \pm 0,85$ ) ir skatina įsipareigojimą siekti organizacinių tikslų ( $3,58 \pm 1,01$ ). Rečiausiai respondentai sutinka, kad lyderiai teikia dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui ( $3,38 \pm 0,97$ ), rodo pasitikėjimą ir įkvepia darbuotojus ( $3,54 \pm 1,01$ ). Analizės rezultatai pateikti 11 paveiksle.

Detalesnis duomenų tyrimas atskleidė, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus ir gebėjimus ( $r = -0,367$ ;  $p = 0,009$ ) ir rodo pasitikėjimą, įkvepia darbuotojus ( $r = -0,357$ ;  $p = 0,011$ ). Taip pat nustatyta, kad kuo respondentų darbo stažas įmonėje mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad lyderis teikia dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui ( $r = -0,319$ ;  $p = 0,024$ ). Analizės rezultatai pateikti 2 priede.

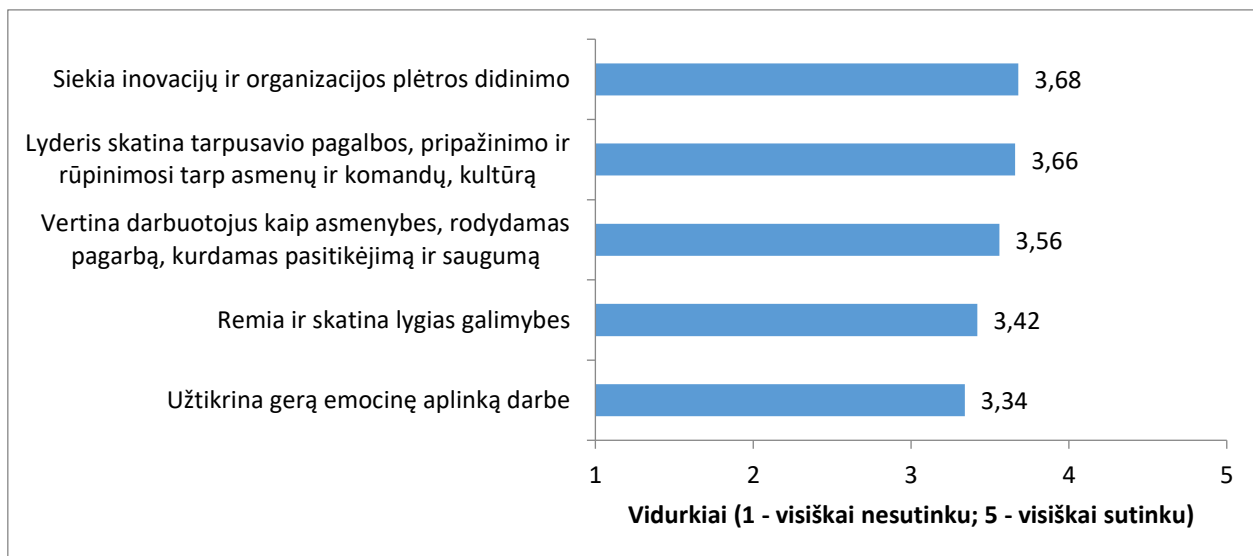


11 pav. Respondentų vertinimai apie lyderio vaidmenį organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Lyderių vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą yra grindžiamas tikslų formulavimu ir darbuotojų skatinimu. Tyrimo metu buvo vertinama respondentų nuomonė apie lyderio vaidmenį organizacijos kultūros palaikyme. Tyrimas parodė, kad respondentai dažniausiai sutinka, kad lyderiai siekia inovacijų ir organizacijos plėtros didinimo ( $3,68 \pm 0,84$ ), lyderis skatina tarpusavio pagalbos, pripažinimo ir rūpinimosi asmenų ir komandų kultūrą ( $3,66 \pm 0,66$ ) ir vertina darbuotojus kaip asmenybes, rodydamas pagarbą, kurdamas pasitikėjimą ir saugumą ( $3,56 \pm 0,97$ ). Rečiausiai sutinka, kad lyderis užtikrina gerą emocinę aplinką darbe ( $3,34 \pm 0,94$ ) ir remia, skatina lygias galimybes ( $3,42 \pm 0,93$ ). Analizės rezultatai pateikti 12 paveiksle.

Detalesnės analizės metu nustatyta, kad kuo respondentų amžius mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad lyderis vertina darbuotojus kaip asmenybes, rodydamas pagarbą, kurdamas pasitikėjimą, saugumą ( $r = -0,335$ ;  $p = 0,018$ ), užtikrina gerą emocinę aplinką darbe ( $r = -0,326$ ;  $p = 0,021$ ) ir remia, skatina lygias galimybes ( $r = -0,350$ ;  $p = 0,013$ ). Analizės rezultatai pateikti 2 priede.



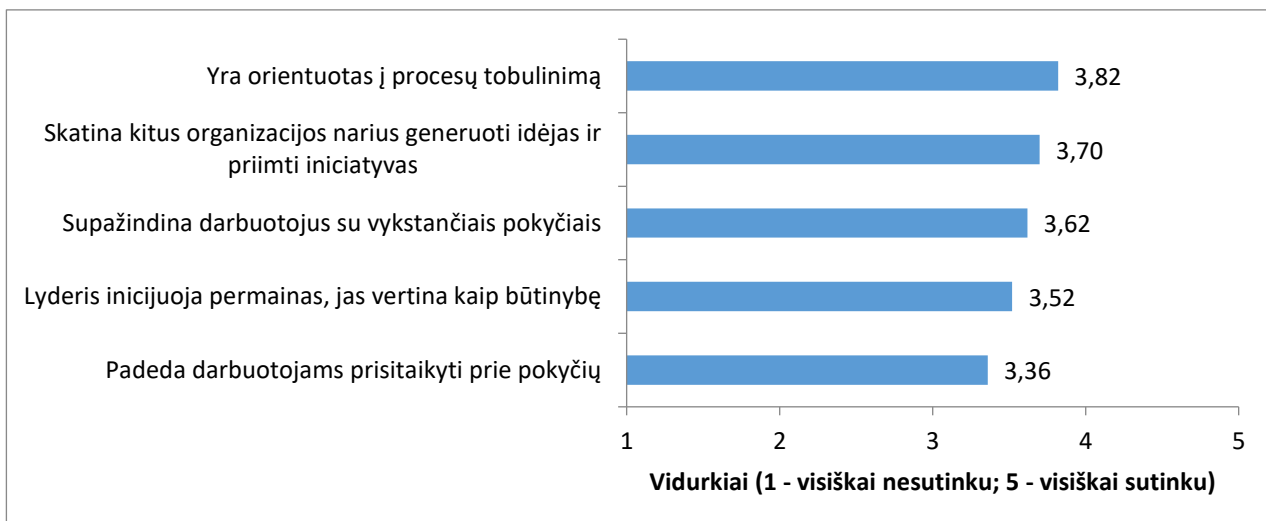
12 pav. Respondentų vertinimai apie lyderio vaidmenį organizacijos kultūros palaikyme, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Lyderis dalyvauja valdant ir sprendžiant organizacijos pokyčių klausimus. Pokyčių lyderystė pasireiškia kaip elgesys skatinantis pokyčius bei užtikrinantis, kad pokyčiai įgyvendinimo laikotarpiu bus sėkmingai įdiegti. Respondentai buvo prašomi išreikšti savo požiūrį apie lyderio vaidmenį organizacijos pokyčių įgyvendinime. Tyrimo metu nustatyta, jog respondentai dažniausiai sutinka, kad lyderis yra orientuotas į procesų tobulinimą ( $3,82 \pm 0,83$ ), skatina kitus organizacijos narius generuoti idėjas ir priimti iniciatyvas ( $3,7 \pm 0,76$ ), supažindina darbuotojus su vykstančiais pokyčiais ( $3,62 \pm 0,97$ ), o rečiausiai sutinka su teiginiu, kad lyderis padeda darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių ( $3,36 \pm 0,94$ ) ir lyderis inicijuoja permainas, jas vertina kaip būtinybę ( $3,52 \pm 1,03$ ). Analizės rezultatai pateikti 13 paveiksle.

Taip pat nustatyta, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad lyderis padeda darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių ( $r = -0,325$ ;  $p = 0,021$ ). Analizės rezultatai pateikti 2 priede.

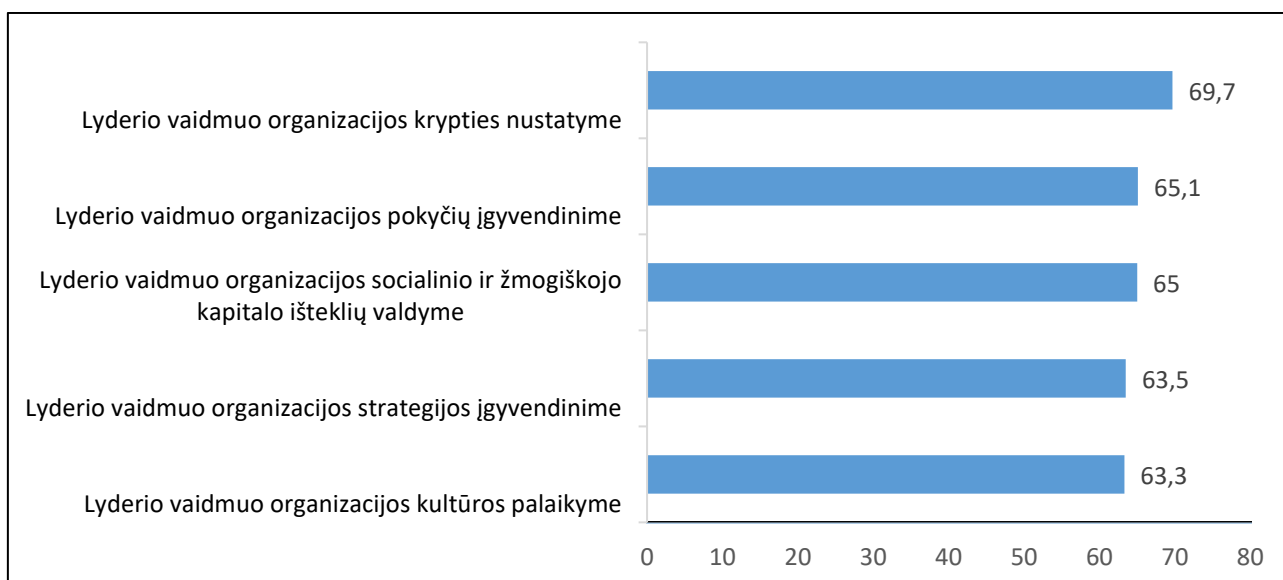




13 pav. Respondentų vertinimai apie lyderio vaidmenį organizacijos pokyčių įgyvendinime, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Siekiant suprasti, kaip respondentai įvertino lyderio vaidmenį *organizacijos krypties nustatyme; organizacijos strategijos įgyvendinime; socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme; organizacinės kultūros palaikyme bei organizacijos pokyčių įgyvendinime*, buvo apskaičiuota skalės teiginių balų suma (maksimali balų suma 25) ir paversta procentais. Atsakymai apibendrinami toliau pateiktame 14 paveiksle.



14 pav. Lyderio vaidmens organizacijoje vertinimas, procentai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Išanalizavus respondentų vertinimus, galime teigti, kad vertinant lyderio vaidmenį organizacijoje geriausiai įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme ( $69,7 \pm 17,77$  proc.). Tačiau taip pat vidutiniškai buvo įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime ( $65,1 \pm 17,6$  proc.), organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ( $65 \pm 18,46$  proc.), organizacijos strategijos įgyvendinime ( $63,5 \pm 19,93$  proc.) ir organizacinės kultūros palaikyme ( $63,3 \pm 17,07$  proc.).

Siekiant nustatyti, kaip visi anksčiau analizuoti skalių vertinimai siejasi su respondentų amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Žemiau esančioje 6 lentelėje pateikiami tik statistiškai reikšmingi nustatyti ryšiai ( $p < 0,05$ ).

Tyrimu nustatyta, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie geriau vertina lyderio vaidmenį organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ( $r = -0,328$ ) ir organizacijos kultūros palaikyme ( $r = -0,342$ ). Tuo tarpu tarp lyderio vaidmens vertinimo ir respondentų išsilavinimo, darbo stažo reikšmingų sąsajų nenustatyta ( $p > 0,05$ ).

#### 6 lentelė. Lyderio vaidmens vertinimo sąsajos su amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Sąsajos		Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas
Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	r	-0,100	0,099	-0,003
Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	r	-0,167	0,101	-0,045
Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	r	-0,328*	0,190	-0,098
Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	r	-0,342*	0,116	-0,116
Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	r	-0,246	0,013	0,047

r – Spearman koreliacijos koeficientas

Taip pat siekiant nustatyti, kaip skalės siejasi tarpusavyje buvo atlikta Pearson koreliacinė analizė. Iš pateiktų duomenų matome (7 lentelės), kad visos lyderio vaidmens skalės tarpusavyje yra stipriai arba vidutiniškai stipriai susiję. Tai rodo, jog šiose skalėse esantys teiginiai, vienaip ar kitaip įtakoja vienas kitą ir yra glaudžiai susiję tarpusavyje, o didėjant vienam kintamajam kitas taip pat didėja.

7 lentelė. **Lyderio vaidmens vertinimo skalių tarpusavio sąsajos**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Sąsajos		Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime
Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	r	---	0,715**	0,495**	0,609**	0,648**
Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	r		---	0,670**	0,729**	0,729**
Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	r			---	0,822**	0,708**
Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	r				---	0,710**
Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	r					---

r – Pearson koreliacijos koeficientas

Reziumuojant lyderio vaidmens tyrimo dalį, galima teigti, kad daugumą respondentų sutinka su teiginiais, kad lyderis atlieka vaidmenį *organizacijos krypties nustatyme; organizacijos strategijos įgyvendinime; socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme; organizacinės kultūros palaikyme; organizacijos pokyčių įgyvendinime*. Pearson koreliacinės analizės metu nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp lyderio vaidmenų. Stipriausias ryšys nustatytas tarp lyderio vaidmens organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdymo ir lyderio vaidmens organizacijos kultūros palaikymo ( $r=0,822$ ). Vadinasi, galima teigti, kad kuo geriau lyderis atlieka vaidmenį organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme (pastebėdamas darbuotojų pasiekimus, rodydamas pasitikėjimą, įkvėpdamas darbuotojus, skatindamas išsipareigojimą siekti organizacinių tikslų, formuojant patikimo partnerio įvaizdį tiekėjams ir klientams) taip pat bus linkęs gerai atlikti vaidmenį organizacijos kultūros palaikyme (skatinti tarpusavio pagalbos kultūrą, kurti pasitikėjimą ir saugumą, užtikrina gerą emocinę aplinką, skatinti lygias galimybes, siekti inovacijų ir organizacijos plėtros didinimo).

Taip pat išryškėjo statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų amžius ir lyderio vaidmens organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme bei organizacijos kultūros palaikyme. Išryškėjo tendencija, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie geriau vertina šiuos du lyderio vaidmenis.

### 2.3.2. Organizacijos veiklos kokybės vertinimas

Antra klausimyno dalis sudaryta remiantis EFQM tobulinimo modelio kriterijais ir skirta atskleisti organizacijos, kurioje dirba respondentas, kokybės vertinimo kriterijus. Šiame skyriuje pateikiamas organizacijų vertinimas jų atstovų požiūriu pagal penkis EFQM tobulumo modelio kriterijus: *vadovavimas, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai*. Visi šie kriterijai įvardijami pagal EFQM modelį kaip galimybių kriterijai, kurie skirti visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo lygiui tirti. Pagal galimybių kriterijus galima įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą.

Klausimyną sudarė 5 skalės po 4-5 teiginius (viso 24 teiginiai). Respondentai turėjo įvertinti teiginius 5 balų Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku; 5 – visiškai sutinku). Skalių vertinimui buvo apskaičiuota skalės teiginių balų suma ir paversta procentais.

Siekiant patikrinti išskirtų skalių patikimumą, buvo apskaičiuoti vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbach  $\alpha$ ). Nustatyta, kad klausimyno skalių reikšmės svyruoja nuo 0,814 iki 0,945, todėl galime teigti, kad vidinis suderinamumas labai geras.

#### 8 lentelė. Skalių teiginių vidinis suderinamumas

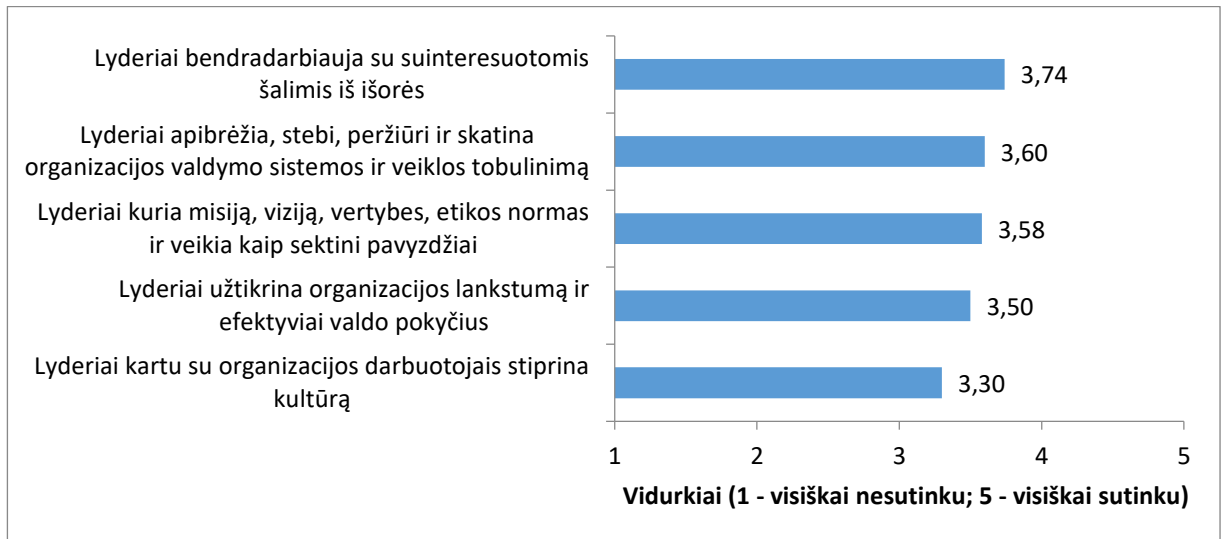
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Skalė	Teiginių kiekis	Cronbach $\alpha$
Vadovavimas	5	0,849
Politika ir strategija	4	0,823
Darbuotojai	5	0,814
Partnerystės ir ištekliai	5	0,879
Procesai	5	0,870
Organizacijos kokybės galimybės	24	0,945

Remiantis EFQM tobulumo modeliu, organizacijos turi lyderius, kurie įgyvendina tikslus, valdo pokyčius, užtikrina tvarų augimą ir yra pavyzdžiu kitiems darbuotojams. Organizacijos gerinimo procese, lyderis nurodo išteklių naudojimo būdą, tiek materialinio tiek žmogiškojo kapitalo. Todėl tyrimo metu buvo siekiama atskleisti organizacijų atstovų nuomonę lyderio veiklos klausimu.

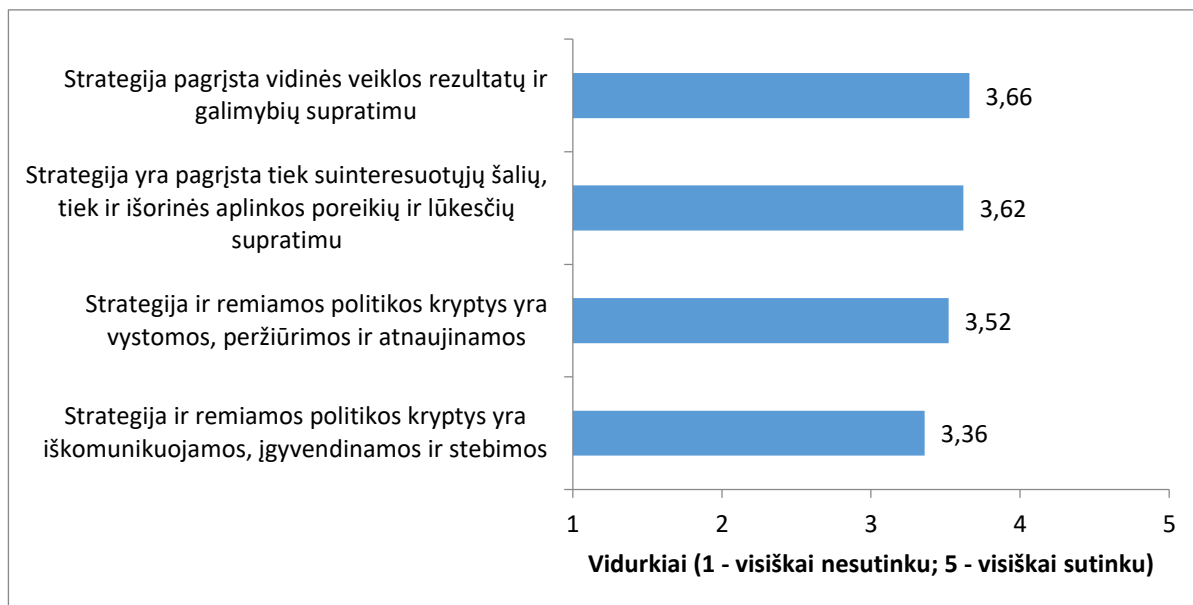
Analizuojant gautus rezultatus nustatyta, jog respondentai dažniausiai sutinka su teiginiu, kad lyderiai bendradarbiauja su interesuotomis šalimis iš išorės ( $3,74 \pm 0,88$ ), lyderiai apibrėžia, stebi, peržiūri ir skatina organizacijos valdymo sistemos ir veiklos tobulinimą ( $3,6 \pm 1,01$ ) ir lyderiai kuria misiją, viziją, vertybes, etikos normas ir veikia kaip sektini pavyzdžiai ( $3,58 \pm 1,03$ ). Respondentai rečiausiai sutinka, kad lyderiai kartu su organizacijos darbuotojais stiprina kultūrą ( $3,3 \pm 1,07$ ) ir

lyderiai užtikrina organizacijos lankstumą ir efektyviai valdo pokyčius ( $3,5 \pm 0,84$ ). Analizės rezultatai pateikti 15 pav.



15 pav. **Vadovavimo vertinimo teiginių skirstinys, vidurkiai**  
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Organizacijos politika ir strategija yra svarbūs įrankiai siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų. Todėl apklausos metu buvo siekiama atskleisti respondentų nuomonę organizacijos politikos ir strategijos vykdymo klausimu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai dažniausiai sutinka, jog strategija pagrįsta vidinės veiklos rezultatų ir galimybių supratimu ( $3,66 \pm 0,8$ ), strategija yra pagrįsta tiek suinteresuotųjų šalių, tiek ir išorinės aplinkos poreikių ir lūkesčių supratimu ( $3,62 \pm 0,78$ ), strategija bei remiamos politikos kryptys yra vystomos, peržiūrimos ir atnaujinamos ( $3,52 \pm 0,79$ ). Respondentai rečiausiai sutinka, kad strategija ir remiamos politikos kryptys yra iškomunikuojamos, įgyvendinamos ir stebimos ( $3,36 \pm 0,83$ ). Analizės rezultatai pateikti 16 paveiksle.



16 pav. **Politikos ir strategijos vertinimo teiginių skirstinys, vidurkiai**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Remiantis EFQM tobulinimo modelio žmonių vadybos srities kriterijumi, organizacija siekianti gerinti kokybę, užtikrina veiksmingą darbuotojų veiklą, plėtoja ir panaudoja darbuotojų gebėjimus. Apklausos metu buvo vertinamas organizacijos darbuotojų valdymas. Analizės metu paaiškėjo, kad dažniausiai respondentai sutinka su teiginiu, jog darbuotojų žinios ir gebėjimai yra vystomi ( $3,54 \pm 0,81$ ), darbuotojai yra derinami, įtraukiami ir įgalioti ( $3,52 \pm 0,86$ ), o rečiausiai respondentai sutinka, kad darbuotojai efektyviai bendrauja visoje organizacijoje ( $3,38 \pm 0,92$ ), darbuotojų planai remia organizacijos strategiją ( $3,38 \pm 0,83$ ) ir darbuotojai yra skatinami, pripažįstami ir jais rūpinamasi ( $3,34 \pm 1$ ). Analizės rezultatai pateikti 17 paveiksle.

Statistinės duomenų analizės metu taip pat nustatyta, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie dažniau sutinka, kad darbuotojai efektyviai bendrauja visoje organizacijoje ( $r = -0,393$ ;  $p = 0,005$ ) ir yra skatinami, pripažįstami, bei jais rūpinamasi ( $r = -0,304$ ;  $p = 0,032$ ). Analizės rezultatai pateikti 2 priede.



17 pav. Darbuotojų vertinimo teiginių skirstinys, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kitas organizacijos galimybių kriterijus yra išteklių ir partnerystė. Verslo nuolatinis tobulinimas yra siekiamas planuojant ir valdant vidinius išteklius bei vystant santykius su išoriniais partneriais. Klausimyno skalėje buvo vertinama partnerystė ir išteklių. Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, jog respondentai dažniausiai sutiko, kad pastatai, įranga, medžiagos ir gamtiniai išteklių yra tausojami ( $3,98 \pm 0,74$ ), finansai yra valdomi siekiant užtikrinti tvarią sėkmę ( $3,92 \pm 0,75$ ) ir technologijos yra valdomos remiantis strategija ( $3,84 \pm 0,87$ ). Tuo tarpu, rečiausiai respondentai pritaria teiginiui, kad partneriai ir tiekėjai yra valdomi tvariai naudai užtikrinti ( $3,76 \pm 0,85$ ) ir informacija, žinios yra valdomos ( $3,8 \pm 0,9$ ). Analizės rezultatai pateikti 18 paveiksle.

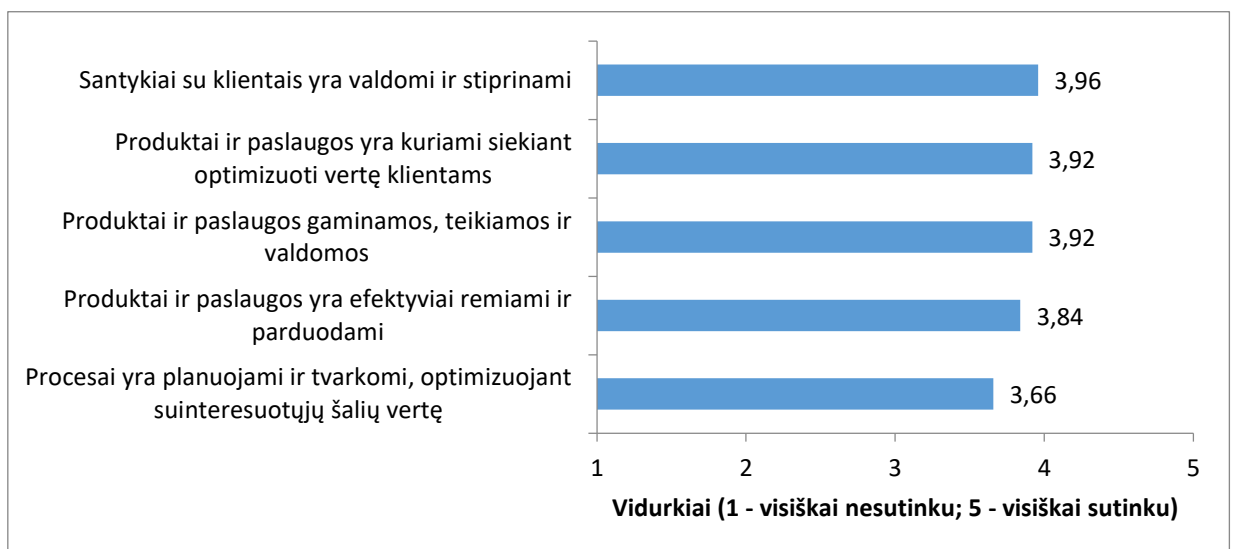


18 pav. Partnerystės ir išteklių vertinimo teiginių skirstinys, vidurkiai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Procesų srities kriterijai apibrėžia būtinybę identifikuoti, projektuoti, valdyti ir nuolat gerinti organizacijos procesus siekiant užtikrinti nuolatinį tobulėjimą. Tyrimo metu buvo vertinama respondentų nuomonė apie organizacijos procesus ir pokyčius. Analizės rezultatai atskleidė, kad respondentai dažniausiai sutinka, kad santykiai su klientais valdomi ir stiprinami ( $3,96 \pm 0,83$ ), produktai ir paslaugos yra kuriami siekiant optimizuoti vertę klientams ( $3,92 \pm 0,72$ ) ir produktai, paslaugos gaminamos, teikiamos ir valdomos ( $3,92 \pm 0,7$ ). Rečiausiai sutinka, kad procesai yra planuojami ir tvarkomi, optimizuojant suinteresuotųjų šalių vertę ( $3,66 \pm 0,82$ ) ir produktai, paslaugos yra efektyviai remiami ir parduodami ( $3,84 \pm 0,79$ ). Analizės rezultatai pateikti 19 paveiksle.

Tyrimo metu pastebėta, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie dažniau sutinka su teiginiu, kad procesai yra planuojami ir tvarkomi, optimizuojant suinteresuotųjų šalių vertę ( $r = -0,362$ ;  $p = 0,010$ ). Analizės rezultatai pateikti 2 priede.

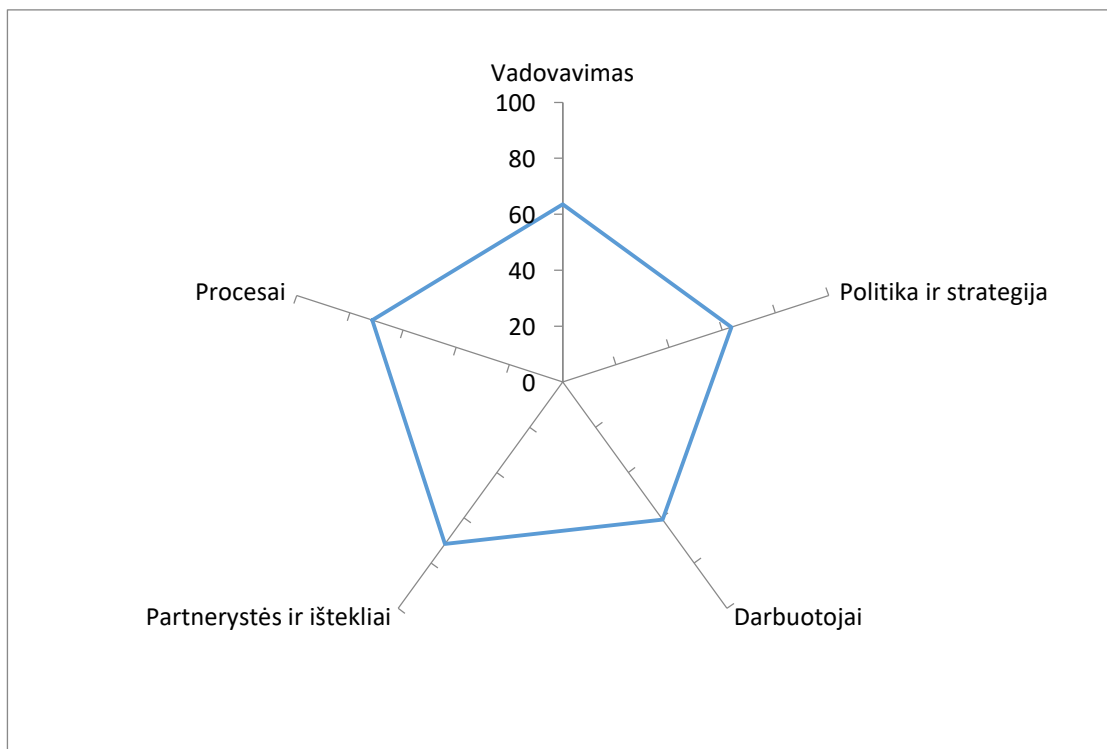


19 pav. **Procesų vertinimo teiginių skirstinys, vidurkiai**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Siekiant suprasti, kaip respondentai įvertino atstovaujamos organizacijos galimybes, buvo apskaičiuota skalės teiginių balų suma (maksimali balų suma 25 arba 20) ir paversta procentais. Apibendrinami tyrimo rezultatus, galime teigti, kad: respondentai organizacijos vadovavimą įvertino  $63,6 \pm 19,17$  proc., politiką ir strategiją  $63,5 \pm 16,14$  proc., darbuotojus  $60,8 \pm 16,82$  proc., partnerystę ir išteklius  $71,5 \pm 16,91$  proc. ir procesus  $71,5 \pm 15,72$  proc.. Analizės metu gauti rezultatai rodo, kad geriausiai įvertinti organizacijos organizuojami procesai bei partnerystė ir ištekliai. Jų rezultatai pasiskirstė beveik tolygiai. Atsakymai apibendrinami toliau pateiktame 20 paveiksle





20 pav. **Organizacijos veiklos kokybės galimybių vertinimas, procentai**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Tiriamų organizacijų kokybės reikšmėms palyginti taikyta RADAR (angl. Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) logika. Vidinis pažymėtas plotas vaizduoja pasiektą ištirtų organizacijų lygį, o išorinis – tobulėjimo galimybes. Naudojantis EFQM tobulumo modelio RADAR rezultatų skaičiavimo matrica suvesti bendri gauti rezultatai rodo, kad organizacijų kokybės vertinimo rezultatai visuose EFQM tobulumo modelio kriterijuose daugiau negu 50 proc. ribos, tačiau tobula veikla yra 100 proc. Taigi norint tobulėti, būtina įvertinti gautus rezultatus bei taikyti reikalingas priemones ypač tose srityse, kur gauti žemiausi įvertinimai. Po tam tikro laiko, kartoti savęs vertinimo procedūrą. Svarbiausia – kritiškumas organizacijos atžvilgiu, nes rezultatai reikalingi save vertinančiai organizacijai.

Toliau pateiktoje 9 lentelėje išdėstomi visi organizacijos kokybės vertinimo kriterijai bei galutinis organizacijos veiklos kokybės vertinimas. Kaip matome, bendras organizacijų veiklos kokybės vertinimas yra  $66,3 \pm 14,24$  proc. Jeigu vertinant, kad kiekvienas kriterijus sudaro 100 balų, tai bendras vertinimas nustatytas 330,9 balai iš 500.

9 lentelė. **Organizacijos kokybės galimybių vertinimas pagal EFQM tobulinimo modelį**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

EFQM tobulinimo modelio kriterijai	Galimi balai	Balai	Procentai
Vadovavimas	25	17,72±3,83	63,6±19,17
Politika ir strategija	20	14,16±2,58	63,5±16,14
Darbuotojai	25	17,16±3,36	60,8±16,82
Partnerystės ir ištekliai	25	19,3±3,38	71,5±16,91
Procesai	25	19,3±3,14	71,5±15,72
<b>Galutinis vertinimas</b>	<b>120</b>	<b>87,64±13,67</b>	<b>66,3±14,24</b>

Siekiant nustatyti, kaip visi anksčiau analizuoti organizacijos kokybės skalių vertinimai siejasi su respondentų amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Žemiau esančioje 10 lentelėje pateikiami tik statistiškai reikšmingi nustatyti ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tyrimu nustatyta, kad kuo respondentų amžius yra mažesnis, tuo jie geriau vertina organizacijos darbuotojus ( $r = -0,303$ ), vykdomus procesus ( $r = -0,347$ ) ir bendrą organizacijos kokybę ( $r = -0,301$ ). Tarp organizacinės kokybės vertinimo ir respondentų išsilavinimo, darbo stažo reikšmingų sąsajų nenustatyta ( $p > 0,05$ ).

10 lentelė. **Organizacijos kokybės vertinimo sąsajos su respondentų amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Sąsajos		Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas
Vadovavimas	r	-0,168	0,098	0,023
Politika ir strategija	r	-0,271	-0,096	-0,114
Darbuotojai	r	-0,303*	0,074	0,100
Partnerystės ir ištekliai	r	-0,245	0,060	0,038
Procesai	r	-0,347*	-0,078	-0,045
Organizacijos kokybės vertinimas	r	-0,301*	0,031	0,033

r – Spearman koreliacijos koeficientas

Taip pat siekiant nustatyti, kaip skalės siejasi tarpusavyje buvo atlikta Pearson koreliacinė analizė. Kaip matome iš 11 lentelės, visi organizacijos kokybės kriterijai tarpusavyje yra stipriai susiję, o su bendru veiklos kokybės vertinimu labiausiai siejasi partnerystė, ištekliai ( $r = 0,891$ ) ir vadovavimas ( $r = 0,878$ ).

## 11 lentelė. Organizacijos veiklos kokybės vertinimo skalių tarpusavio sąsajos

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Sąsajos		Vadovavimas	Politika ir strategija	Darbuotojai	Partnerystės ir ištekliai	Procesai	Organizacinės veiklos kokybės vertinimas
Vadovavimas	r	---	0,646**	0,678**	0,720**	0,569**	0,878**
Politika ir strategija	r		---	0,612**	0,609**	0,542**	0,796**
Darbuotojai	r			---	0,607**	0,470**	0,810**
Partnerystės ir ištekliai	r				---	0,770**	0,891**
Procesai	r					---	0,798**
Organizacinės veiklos kokybės vertinimas	r						---

r – Pearson koreliacijos koeficientas

Reziumuojant organizacijų veiklos kokybės vertinimo tyrimo dalį, galima teigti, kad bendras organizacijų veiklos kokybės vertinimas yra vidutiniškai geras (330,9 balai iš 500). Tai reiškia, kad organizacijos galimybių įgyvendinimo lygius buvo įvertintas pakankamai gerai, tačiau dar yra neišnaudoto potencialo. Respondentai geriausiai įvertino *partnerystę ir išteklius* 71,5±16,91 proc. ir *procesus* 71,5±15,72 proc.. Galima daryti išvadą, kad organizacijos pakankamai gerai valdo savo išteklius (partnerius, finansus, technologijas, informaciją ir žinias, pastatus ir kt.) bei tinkamai planuoja ir vykdo procesus. Tuo tarpu silpniausiai įvertinta žmonių vadybos sritis (*darbuotojai*) 60,8±16,82 proc. Todėl daryta išvada, kad organizacijos nepakankamai išnaudoja šią galimybių sritį.

### 2.3.3. Demografinė statistika

Trečia anketos dalis buvo sudaryta iš klausimų, skirtų išsiaiškinti informaciją apie respondentus: amžių, išsilavinimą, darbo stažą šiuo metu dirbamoje įmonėje.

Tyrimo dalyvavo 50 įvairių organizacijų atstovai. Iš jų 74 proc. (n=37) buvo moterys ir 26 proc. (n=13) vyrai.

Įvertinus gautus tyrimo rezultatus apie tyrimo dalyvių amžių, nustatyta, kad didžiąją respondentų dalį t.y. 60 proc. (n=30) sudarė 31-40 amžiaus respondentai. Mažesnę apklaustųjų dalį sudarė: 26 proc. (n=13) sudarė 41-50 m., 8 proc. (n=4) respondentų buvo iki 30 m. amžiaus, 4 proc. (n=2) buvo 51-60 m. ir 2 proc. (n=1) buvo vyresni nei 60 m. amžiaus.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, galima pastebėti, kad didžioji dalis t.y. 78 proc. (n=39) turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 12 proc. (n=6) sudarė turintys aukštąjį

neuniversitetinį išsilavinimą, 8 proc. (n=4) respondentų turėjo vidurinį/profesinį išsilavinimą ir 2 proc. (n=1) turėjo nebaigtą aukštąjį išsilavinimą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrime dalyvavo 28 proc. (n=14) turinčių didesnę nei 10 m. darbo stažą apklaustųjų, 20 proc. (n=10) sudarė turintys 7-10 m, 22 proc. (n=11) sudarė turinčių 3-7 m. darbo įmonėje stažą, ir 30 proc. (n=15) turinčių iki 3 m. darbo stažą.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą, pateikti 12 lentelėje.

#### 12 lentelė. Demografinė statistika

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

	<b>Veiksniai</b>	<b>n</b>	<b>Proc.</b>
Lytis	Moteris	37	74 %
	Vyras	13	26 %
Amžius	Iki 30 m.	4	8 %
	31-40 m.	30	60 %
	41-50 m.	13	26 %
	51-60 m.	2	4 %
	61 m. ir daugiau	1	2 %
Išsilavinimas	Vidurinis/Profesinis	4	8%
	Nebaigtas aukštasis	1	2 %
	Aukštasis neuniversitetinis	6	12 %
	Aukštasis universitetinis	39	78 %
Darbo stažas	Iki 3 m.	15	30 %
	3-7 m.	11	22 %
	7-10 m.	10	20 %
	Daugiau nei 10 m.	14	28 %

#### 2.3.4. Lyderio vaidmens įtaka organizacijos veiklos kokybės gerinime

Siekiant nustatyti sąsajas tarp lyderio vaidmens ir organizacijos kokybės vertinimo kriterijų buvo atlikta Pearson koreliacinė analizė. Kaip matome iš 13 lentelės, nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami vidutinio stiprumo ir stiprūs ryšiai tarp bendros organizacinės kokybės vertinimo ir lyderio vaidmens organizacijos krypties nustatyme ( $r=0,627$ ), strategijos įgyvendinime ( $r=0,701$ ), socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ( $r=0,683$ ), kultūros palaikyme ( $r=0,837$ ) ir pokyčių įgyvendinime ( $r=0,691$ ) vertinimų.

13 lentelė. **Lyderio vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės skalių tarpusavio sąsajos**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Sąsajos		Vadovavimas	Politika ir strategija	Darbuotojai	Partnerystės ir ištekliai	Procesai	Organizacijos veiklos kokybės vertinimas
Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	r	0,725**	0,457**	0,554**	0,525**	0,308*	0,627**
Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	r	0,801**	0,495**	0,600**	0,591**	0,387**	0,701**
Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	r	0,705**	0,554**	0,616**	0,510**	0,446**	0,683**
Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	r	0,772**	0,652**	0,712**	0,739**	0,605**	0,837**
Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	r	0,767**	0,512**	0,689**	0,486**	0,389**	0,691**

r – Pearson koreliacijos koeficientas

***Patvirtinsime arba paneigsime šias hipotezes:***

***H1: Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme įtakoja organizacijos veiklos kokybę***

***H2: Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime įtakoja organizacijos veiklos kokybę***

***H3: Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme įtakoja organizacijos veiklos kokybę***

***H4: Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme įtakoja organizacijos veiklos kokybę***

***H5: Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime įtakoja organizacijos veiklos kokybę***

Norėdami nustatyti, kaip lyderio vaidmuo siejasi su organizacijos veiklos kokybe, atlikta daugianarė tiesinė regresinė analizė. Sudarant regresijos modelį, priklausomu kintamuoju pasirinkta organizacijos kokybė, nepriklausomais – lyderio vaidmens vertinimo skalės. Apskaičiuotas

determinacijos koeficientas  $R^2=0,734$ , F kriterijaus statistika  $F=24,239$ ,  $p<0,001$ , Multikolinerumo nėra ( $VIF < 4$ ). Reiškia, regresijos modelis, prognozuojant tiriamųjų organizacijos kokybės vertinimą, yra statistiškai reikšmingai patikimas ir paaiškina 73,4 proc. sklaidos (3 priedas). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacijos veiklos kokybės vertinimui reikšmingą įtaką daro tik lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme, todėl regresijos modelį tobulinsime (4 priedas). Analizės rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. **Regresinės tiesės koeficientų reikšmės** (priklausomas kintamasis – organizacijos kokybė), \* $p<0,05$

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Veiksniai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t reikšmė	p reikšmė
	B	Standartinė paklaida	Beta ( $\beta$ )		
<i>(Konstanta)</i>	17,624	5,038		3,498	0,001*
<i>Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme</i>	0,081	0,095	0,102	0,861	0,394
<i>Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime</i>	0,063	0,099	0,088	0,633	0,530
<i>Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme</i>	-0,066	0,113	-0,085	-0,581	0,564
<b><i>Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme</i></b>	<b>0,572</b>	<b>0,129</b>	<b>0,685</b>	<b>4,420</b>	<b>&lt;0,001*</b>
<i>Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime</i>	0,109	0,107	0,135	1,021	0,313

Po nereikšmingų kintamųjų pašalinimo, apskaičiuotas determinacijos koeficientas  $R^2=0,700$  F kriterijaus statistika  $F=112,144$ ,  $p<0,001$ . Multikolinerumo nėra ( $VIF < 4$ ). Reiškia, regresijos modelis, prognozuojant organizacijos kokybės vertinimą, yra statistiškai reikšmingai patikimas ir paaiškina 70 proc. sklaidos (5 priedas). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacijos kokybės vertinimo prognozei statistiškai reikšmingą vertę turi lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme, ( $\beta=0,837$ ).

15 lentelėje esantys koeficientai *Konstanta* = 22,108 ir *lyderio vaidmuo kultūros palaikyme* = 0,698 yra statistiškai reikšmingi, nes  $p<0,05$  (5 priedas). Užrašoma regresijos lygtis, kuri geriausiai nusakys priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų ryšį:

$$Y = 22,108 + 0,698*(\text{kultūros palaikyme (procentai)})$$

15 lentelė. **Regresinės tiesės koeficientų reikšmės** (priklausomas kintamasis – organizacijos kokybė), \*p<0,05

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Veiksniai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t reikšmė	p reikšmė
	B	Standartinė paklaida	Beta ( $\beta$ )		
<i>(Konstanta)</i>	22,108	4,319		5,119	<0,001*
<b><i>Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme</i></b>	<b>0,698</b>	<b>0,066</b>	<b>0,837</b>	<b>10,590</b>	<b>&lt;0,001*</b>

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad analizuojamo modelio atveju lyderio vaidmens organizacijos kultūros palaikyme vertinimui padidėjus vienu procentu organizacijos veiklos kokybės vertinimas padidėja 0,698 procento (nekintant kitiems rodikliams). Galime teigti, kad **lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklos kokybės vertinimui**. Remiantis šiais rezultatais, galima suformuluoti išvadą, kad lyderis skatindamas tarpusavio pagalbos kultūrą, vertina darbuotojus kaip asmenybes, rodydamas pagarbą, kurdamas pasitikėjimą ir saugumą, užtikrindamas gerą emocinę aplinką darbe, remdamas ir skatindamas lygias galimybes, siekdamas inovacijų ir organizacijos plėtros didinimo, teigiamai įtakoja organizacijos veiklos kokybės gerinimą. **Hipotezė H4 patvirtinta.**

Tuo tarpu, lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme, strategijos įgyvendinime, socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ir pokyčių įgyvendinime, daugianarės regresijos analizės metu buvo nereikšmingi. Todėl buvo atliktos vienanarės tiesinės regresijos su kiekvienu lyderio vaidmens veiksnium (6 priedas). Rezultatai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Regresinės tiesės koeficientų reikšmės (priklausomas kintamasis – organizacijos kokybė), \* $p < 0,05$

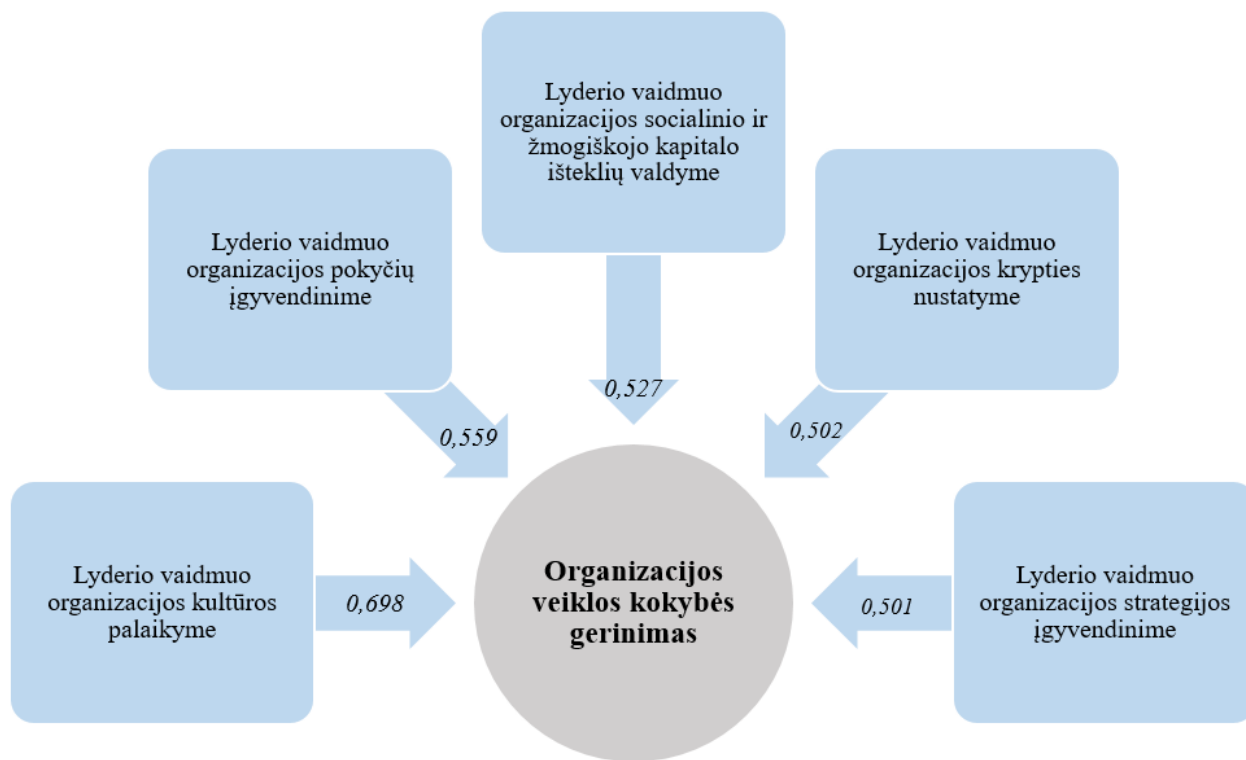
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Veiksniai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t reikšmė	p reikšmė
	B	Standartinė paklaida	Beta ( $\beta$ )		
<b>X: Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme</b> $R^2=0,393; F=31,051; p<0,001$ $Y = 31,284 + 0,502*x$					
(Konstanta)	31,284	6,480		4,828	<0,001*
X	0,502	0,090	0,627	5,572	<0,001*
<b>X: Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime</b> $R^2=0,491; F=46,371; p<0,001$ $Y = 34,489 + 0,501*x$					
(Konstanta)	34,489	4,891		7,052	<0,001*
X	0,501	0,074	0,701	6,810	<0,001*
<b>X: Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme</b> $R^2=0,466; F=41,945; p<0,001$ $Y = 32,055 + 0,527*x$					
(Konstanta)	32,055	5,492		5,837	<0,001*
X	0,527	0,081	0,683	6,476	<0,001*
<b>X: Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme</b> $R^2=0,700; F=112,144; p<0,001$ $Y = 22,108 + 0,698*x$					
(Konstanta)	22,108	4,319		5,119	<0,001*
X	0,698	0,066	0,837	10,590	<0,001*
<b>X: Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime</b> $R^2=0,478; F=43,885; p<0,001$ $Y = 29,887 + 0,559*x$					
(Konstanta)	29,887	5,689		5,254	<0,001*
X	0,559	0,084	0,691	6,625	<0,001*

Atsižvelgus į vienanarių regresinių analizių rezultatus galime teigti, kad lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme, strategijos įgyvendinime, socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ir pokyčių įgyvendinime turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos kokybės vertinimui (žr. 21 pav.).

**Hipotezė H1, H2, H3, H4 ir H5 patvirtinta.**





21 pav. Tyrimų rezultatų modelis

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis)

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, lyderis turi svarbų vaidmenį organizacijos krypties nustatyme (analizuoja vidinę ir išorinę aplinką, kuria viziją ir misiją, nustato tikslus), strategijos įgyvendinime (integruoja žmones į strategijos proceso įgyvendinimą), socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme (pastebi darbuotojų pasiekimus, skatina įsipareigojimą siekti organizacinių tikslų, įkvepia darbuotojus, formuoja patikimo partnerio įvaizdį tiekėjams ir klientams) ir pokyčių įgyvendinime (inicijuoja permainas, padeda darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių, skatina kitus organizacijos narius generuoti idėjas). Autorinio tyrimo metu buvo empiriškai atskleista, kad minėti vaidmenys daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybės vertinimui. Analizės rezultatai taip pat leidžia patvirtinti, kad lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme daro didžiausią įtaką organizacijos veiklos kokybės vertinimui.

Šiuo aspektu magistrinis darbas prisidėda prie mokslinių darbų lyderystės tema bei praplečia lyderystės sampratą nauju aspektu – lyderio vaidmens įtaka organizacijos veiklos kokybės gerinime.

### **Tyrimo apribojimai ir tolimesnių tyrimų kryptys**

Tyrimo objektu buvo pasirinktos Lietuvos organizacijos turinčios virš 50 darbuotojų, todėl nerekomenduojama daryti apibendrinančių išvadų apie visas Lietuvos organizacijos. Tyrimo išvadų taip pat nereikėtų vertinti tarptautiniame kontekste. Lyderio vaidmens įtaka gerinant organizacijos veiklos kokybę mažuose įmonėse galėtų būti tolimesnių tyrimų kryptimi.

Lyderio vaidmuo gerinant organizacijos kokybę buvo tiriamas kiekybinių metodu. Tikėtina, kad kokybinis tyrinėjimas galėtų praplėsti šią temą.

## IŠVADOS

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, bei verslo literatūra galima būtų teigti, kad lyderystė yra labai svarbi ir vertinama verslo aplinkoje bei laikoma viena pagrindinių varomųjų jėgų tobulinant įmonės veiklą. Daugelio tyrimų rezultatai patvirtina teigiamą lyderystės poveikį organizacijos rezultatams. Žmonės vis ieško būdų kaip tapti veiksmingais lyderiais, o organizacijos ieško tų, kurie sugebėtų pasiekti tikslus ir sukurtų pridėtinę vertę. Lyderystė yra vienas iš elementų formuojančių organizacijos sėkmę. Strateginiu lygmeniu, lyderystė yra svarbi organizacijos krypties nustatymui, o per ją tampa organizacijos žmogiškajam kapitalui – ir tikslų įgyvendinimui.
2. Prieš dvidešimt metų kokybė buvo pagrindinis konkurencinio pranašumo veiksnys, šiandien tai tapo pagrindiniu jo reikalavimu. Yra sakoma, kad kokybė nėra viskas, tačiau tuo pačiu, viskas be kokybės yra niekas. Organizacijos tobulinimas yra nuoseklus, sistemingas požiūris, apimantis visus organizacijos lygius, kurio tikslas - ieškoti galimybių ir būdų didinti atliktų veiksmų, jų įgyvendinimo ir sertifikavimo veiksmingumą ir efektyvumą. Visuotinės kokybės vadybą galima būtų apibrėžti, kaip kokybės užtikrinimo mechanizmą, kuris pabrėžia nuolatinį veiklos tobulinimą ir skatina visos organizacijos narių įsitraukimą. Tai strateginio planavimo ir konkurencinio pranašumo sustiprinimo priemonė, kuri yra tam tikra „kokybės filosofija“.
3. Kokybės gerinimas gali būti taikomas visų rūšių ir dydžių verslams. Iš esmės, kokybė yra tinkamo įmonės valdymo ir organizavimo rezultatas. Organizacijos kokybės gerinimo modeliuose, lyderystė yra svarbus kriterijus gerinant organizacijos kokybę. EFQM kokybės tobulinimo modelyje, lyderis turi kompetencijas nustatyti organizacijos tikslus, valdyti išteklius (tiek materialinio tiek žmogiškojo kapitalo), plėtoti ir tobulinti organizacijos valdymo sistemą, koordinuoti procesus, valdyti išorinius ir vidinius santykius. Lyderis kuria organizacines vertybes ir reikalingas sistemas pasiekti ilgalaikės sėkmės. Išlaiko tikslų pastovumą pokyčių laikotarpiams. Lyderis sugeba keisti ir įkvepia kitus sekti nauja linkme, veikia kaip pokyčių ir inovacijų katalizatorius. Galima būtų teigti, kad organizacijos gerinimo procese, lyderio vaidmuo yra ypatingai svarbus.
4. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad lyderis atlieka vaidmenį organizacijos krypties nustatyme; organizacijos strategijos įgyvendinime; socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme; organizacinės kultūros palaikyme; organizacijos pokyčių įgyvendinime. Lyderio vaidmuo apima vizijos ir strategijos kūrimą bei įgyvendinimą, darbuotojų motyvavimą bei skatinimą įsipareigojimo siekti organizacinių tikslų, geros emociinės

aplinkos kūrimą darbe, inovacijų ir organizacijos plėtros didinimą, permainų iniciavimą, procesų tobulinimą. Vertinant lyderio vaidmenį organizacijoje geriausiai įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme. Tačiau taip pat vidutiniškai buvo įvertinti ir kiti minėti vaidmenys.

5. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti organizacijos veiklos kokybę, remiantis EFQM tobulinimo modelio galimybių kriterijais (vadovavimas, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai), kurie rodo, kiek įmonė išnaudoja savo galimybes siekdama veiklos rezultatų. Tiriamos organizacijos kokybės reikšmėms palyginti taikyta RADAR logika. Bendras organizacijų galimybių įgyvendinimo lygius buvo įvertintas vidutiniškai gerai (330,9 balai iš 500) ir galima teigti, kad organizacijos pakankamai gerai valdo savo išteklius (partnerius, finansus, technologijas, informaciją ir žinias, pastatus ir kt.) bei tinkamai planuoja ir valdo procesus. Vis dėlto, ne visos galimybės išnaudojamos tinkamai. Ypač atkreiptinas dėmesys į žmonių vadybos sritį, kuri respondentų buvo įvertinta silpniausiai. Todėl darytina išvada, kad organizacijos nepakankamai išnaudoja darbuotojų žinias ir gebėjimus, darbuotojai yra nepakankamai skatinami, traukiami ir įgalioti, nepakankamai suderinti darbuotojų planai su organizacijos strategija.
6. Daugianarės tiesinės regresinės analizės būdu buvo nustatyta lyderio vaidmens įtaka organizacijos veiklos kokybės gerinimui. Atlikta analizė parodė, kad organizacijos kokybės vertinimui reikšmingą įtaką daro tik lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme. Analizuojamo modelio atveju lyderio vaidmens organizacijos kultūros palaikyme vertinimui padidėjus vienu procentu organizacijos veiklos kokybės vertinimas padidėja 0,604 procento (nekintant kitiems rodikliams).
7. Nors ir atlikus daugianarę regresiją veiksniai (išskyrus vieną - lyderio vaidmenį organizacijos kultūros palaikyme) nebuvo reikšmingi, atliktos vienanarės tiesinės regresijos su kiekvienu lyderio vaidmens veiksniumi. Vianarių regresinių analizių būdu buvo nustatyta, kad lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme, strategijos įgyvendinime, socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ir pokyčių įgyvendinime turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos kokybės vertinimui. Tokie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad lyderis nustatydamas organizacijos kryptį ir strategiją, integruodamas žmones į strategijos proceso įgyvendinimą, valdydamas socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklius, iniciuodamas ir įgyvendindamas pokyčius, formuodamas ir palaikant organizacijos kultūrą – įtakoja organizacijos veiklos kokybės gerinimą. Tam tikra prasme, įtakoja veiklos ir procesų rezultatyvumą ir organizacijos vystymąsi.

## **REKOMENDACIJOS**

Organizacijos kokybės gerinimas – tai veiksmų sutelkimas į veiklos ir procesų rezultatyvumą, kitaip sakant organizacijos dedamos pastangos efektyviai naudojant išteklius pasiekti tikslus. Lyderis yra tarsi varomoji jėga organizacijos veikloje, todėl lyderystės plėtojimas ir skatinimas gali padėti organizacijoms gerinti kokybę. Tai leidžia taip pat teigti, kad lyderiui ugdant asmenines savybes ir kompetencijas reikalingas efektyviai atlikti savo vaidmenį organizacijos kultūros palaikyme, organizacijos krypties nustatyme, strategijos įgyvendinime, socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ir pokyčių įgyvendinime - teigiamai įtakotų organizacijos kokybę, kuri tam tikra prasme, užtikrina tvarų organizacijos augimą, didina įmonės vertę, suinteresuotų šalių pasitenkinimą ir konkurencinį pranašumą.

Laikas ir besikeičiančios situacijos iškelia vis naujus ir kitokius reikalavimus, todėl organizacijoms naudinga daryti įsivertinimus lyderystė klausimu, t.y atlikti savianalizę, kuriuos lyderystės įgūdžius reikėtų įgyti ar tobulinti, ką reikėtų daryti kitaip ir t.t. Tai padėtų nustatyti spragas ir imtis veiksmų tobinant savo veiklą. Nuolatinis savęs vertinimas yra besimokančios organizacijos kūrimo ir funkcionavimo dalis, taip sukuriamas pasikartojantis lyderystės mokymosi ciklas.

## LITERATŪRA

1. Adewale O. O., Anthonia A. A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human. Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities.  
<http://www.cjournal.cz/files/154.pdf>.
2. Adomaitienė R. (2015). Visuotinės kokybės vadyba . Vilniaus Universitetas EF.
3. Adewale O. & Anthonia A. (2013). Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities DOI: 10.7441/joc.2013.04.07
4. Aggarwal P., Tanner Jr, J., & Castleberry S. (2004). Factors affecting propensity to leave: A study of sales people. *Marketing Management Journal*, 14(1), 90–102.  
<https://www.researchgate.net/publication/320880848>
5. Al Khajeh E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, Article ID: 687849 *Journal of Human Resources Management Research*. DOI: 10.5171/2018.687849
6. Amanchukwu R.N., Stanley G.J., & Ololube N.P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management* 5(1): 6-14. DOI:10.5923/j.mm.20150501.02. <http://article.sapub.org/10.5923.j.mm.20150501.02.html>.
7. Amos T. (2006). *Strategic Leadership: Key Driver of Strategy Implementation*. Oxford University Press, Cape Town.
8. Antonakis J., & David V. (2017). *The Nature of Leadership*. SAGE Publications.
9. Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*, 59(2), 42-47.
10. Azhar A., Ikram S., Rashid S., & Saqib S. (2012). The Role of Leadership in Strategy Formulation and Implementation. *International Journal of Management & Organizational Studies*. Vol 1.  
<https://www.researchgate.net/publication/284601403>
11. Bass B.M., & Stogdill R.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. The free press.
12. Basford, Offermann, & Wirtz, (2012). Considering the Source: The Impact of Leadership Level on Follower Motivation and Intent to Stay. <https://doi.org/10.1177/1548051811436279>
13. Braun S., Peus C., Weisweiler S., & Frey D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

14. Burnes B., & Todnem R. (2011). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-011-1088-2
15. Bugdol M. (2013). Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne. *Problemy Zarządzania*, vol. 11, nr 4 (44): 195-207. DOI 10.7172/1644-9584.44.15
16. Bhargavi S., & Yaseen A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*. *Strategic Management Quarterly* . Vol. 4, No. 1. DOI: 10.15640/smq.v4n1a5
17. Bodla M. A., & Hameed A. (2009). Factors affecting employee turnover intentions: Empirical evidence from textile sector of Pakistan. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(8), 55–66. DOI: <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v09i08/49774>
18. Cambero I., & Herrera J.M (2015). Analysis on integrated management of the quality, environment and safety on the industrial projects. *Procedia Engineering*. 140 – 145 . <http://www.journalamme.org/api/files/view/176091.pdf>
19. Cicero L., Pierro A., & van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2): 411–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>
20. Calvo-Mora, Leal, & Roldán (2005). Relationships between the EFQM model Criteria: A study in Spanish universities. Vol. 16, No. 6, 741 –770. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360500077708>
21. Cybal-Michalska A. (2015). Pzywództwo – ustalenia definicyjne i sposoby rozumienia. *Studia Edukacyjne* nr 37, 2015, Poznań.
22. Clark R., Hartline M., & Jones K. (2009). The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*. Volume: 50 issue: 2. <https://doi.org/10.1177/1938965508315371>
23. Clawson, J. G. (2003). *Level three leadership: Getting below the surface*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
24. Charbonneau D., Barling, J., & Kelloway E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7). <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
25. Dahlggaard J. J., Kristensen K., & Kanji, G. K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management*. Cheltenham: United Kingdom: Nelson Thornes Ltd.
26. Damkuvienė M., Valuckienė J., Balčiūnas S., Petukienė E. (2019). Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango. *Šiauliai : Šiaulių universitetas*.

27. Dariusz K. (2013). Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami. Vol.11, No1  
[http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_1\\_24.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_1_24.pdf)
28. Diskienė D. (2020). Tarpkultūrinė vadyba. Vilniaus Universitetas.
29. Dr Maciejczak M. (2016). Prieiga per internetą: <http://www.maciejczak.pl/publikacje.html>.
30. Daft, R. (2011). Leadership: Theory and Practice, Forth North, USA: The Dryden Press
31. Druckeris P.F., (2004). Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius.
32. Dulewicz, V., Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. DOI:10.1108/02683940510579759.
33. Evans, J. R. (2007). Quality & Performance Excellence: Management, Organization, and Strategy (5th Ed.). Mason, OH: Thomson Learning, Inc.
34. Evans, J. R., & Dean, J. W. (2003). Total quality management, organization and strategy. United States: Thomson Learning.
35. Flynn B.B., Saladin B. (2006). Relevance of Baldrige Constructs in an International Context. A study of national culture, „Journal of Operations Management”, no. 11(4).
36. Gandz J. (2005). The leadership role. Ivey business journal.  
<https://iveybusinessjournal.com/publication/the-leadership-role/>
37. Giambatista R. C. (2004). Jumping through Hoops: A Longitudinal Study of Leader Life Cycle in the NBA. *The Leadership Quarterly*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.002>.
38. Gjerde S. & Ladegård G. (2018). Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2019, Vol. 26(1) 44–59. DOI: 10.1177/1548051818774553.
39. Gold J., Thorpe R. & Mumford, A. (2010). Handbook of leadership and management development. Aldershot: Gower.
40. Grajewski P. (2007), Organizacja procesowa, PWE, Warszawa
41. Griffin R.W, Phillips J.M, Gully S.M.(2017) Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Boston. MA : Cengage Learning.
42. Hamrol A.(2008). Zarządzanie jakością z przykładami. PWN, Warszawa.
43. Hamrol A., Mantura W. (2006). Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
44. Harry M., Schroeder R. (2001). Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC
45. Hawkins J. & Dulewicz V. (2009). Relationships between leadership style, the degree of change experienced, performance and follower commitment in policing. *Journal of Change Management*, 9(3), 251–270. <https://doi.org/10.1080/14697010903125498>



46. Hitt M.A. & Ireland R.D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 9,s. 3-14.
47. Hirtz P. D., Murray S. L., & Riordan, C. A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering management journal*, 19(1), 22-27.
48. Hooijberg R. & Choi J. (2000). Which leadership roles matter to whom?: An examination of rater effects on perceptions of effectiveness. *The Leadership Quarterly*,11(3), 341–364. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00044-8)
49. Hoppe M. & Eckert R. (2014). Culture and leader effectiveness – the GLOBE study. Center for Creative Leadership, USA .
50. Hossain S. & Saleh F. (2016). Role of leadership in performance excellence. *Global journal of business management*. Vol. 10, No. 1, 23-38.  
<https://www.researchgate.net/publication/306378950>
51. Hoskisson R., Hitt, M., & Ireland R. (2004). Strategic Leadership. In *Competing for Advantage*. South Western: Thompson.
52. Humphrey R.H. (2014). *Effective Leadership: Theory, Cases, and Applications*. Sage publication.
53. Hughes R. & Beatty K. (2005). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
54. Igbaekemen G. O. & Odivwri J. E. (2015). Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Critical Literature Review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, 1-7. DOI: 10.4172/2223-5833.1000142
55. Jabbar A.A. & Mohammed Hussein A.M. (2017). The role of leadership in strategic management. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.583890>
56. Jasiulewicz-Kaczmarek M. & Prussak W. (2012). Modele doskonałości w zarządzaniu jakością. *Journal.R.* 10, nr 3, psl 127-140.
57. Janilionis V. Koreliacinės ir regresinės analizės pagrindai. *Elektroninis išteklis*. [žiūrėta 2021 m. kovo 21d.] Prieiga per internetą [http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/Janilionis\\_III/jan\\_III.html&course\\_file=jan\\_III\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/Janilionis_III/jan_III.html&course_file=jan_III_1.html).
58. Jedynek P. (2007). *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Kraków.
59. Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, p. 21.
60. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
61. Kacała J. & Kołaczyk E., (2012).Efektywność wdrażania modelu doskonałości EFQ, w: *Trendy transformacji modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa*.Prace Naukowe UE nr 274, Wrocław

62. Kaiser R. B., & Hogan R. (2007). *Monographs in leadership and management*. Vol. 4. Oxford, England: JAI Press.
63. Karczewski J. T.(2000). *System zarządzania bezpieczeństwem pracy*, ODDK, Gdansk
64. Khator A. (2012). *The Role of Leadership in Organizational Development*. *International Journal of Business and Commerce* Vol. 1, No.11.
65. Kotterman, J. (2006). *Leadership vs Management: What's the difference?* *Journal for Quality & Participation*, 29(2), 13-17
66. Koziół-Nadolna K. (2020). *The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization*. *Administrative Sciences*; Basel Vol. 10, Iss. 3, (2020): 59. DOI:10.3390/admsci10030059
67. Latzko W.J. & Saunders D.M. (1998). *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
68. Lashkman, C. (2011). *A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory*. *Total Quality Management & Business Excellence*.
69. Luthans F. (2005). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
70. Manamela M.M., Cassim, N., & Karodia A.M. (2016). *The impact of change management on the implementation of organisational strategy*. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies* 5(2), 1–39.
71. Masiulis K., Sudnickas T.(2008). *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
72. Mazur A., Gołaś H.(2010). *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Wyd. Politechnika Poznańska.
73. Mento J.A. & Buckheit P., & Mento B. (2012). *Case Study: Strident Property Services*. *Journal of Business Case Studies*, Volume 8, Number 6, p.572.
74. Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002),. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*, „*Journal of Vocational Behavior*”, No. 61.
75. Miniotaitė A.,Staškevičius I. (2019). *Lyderystė*. Tyto Alba
76. Molinaro V., & Weiss, D. (2005). *Driving employee engagement*. The Banff Centre: Leadership Development.
77. Mroczko F., (2012). *Zarządzanie jakością*. Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
78. Mumford T. V., Van Iddekinge C. H., Morgeson F. P., & Campion, M. A. (2008). *The Team Role Test:Development and validation of a team role knowledge situational judgment test*. *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 250-267.

79. Mhatre K. H. & Riggio R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 14(1), 221-240. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012
80. Najmi M. & Kehoe D.F.(2001). The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, no. 1/2, psł. 719-752
81. Neil T. (2009). *Przywództwo według Johna Adaira*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
82. Northouse P.G.(2013). *Leadership Theory and practice*, Sixth Edition. SAGE Publications.
83. Nowosielski S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. *Możliwości i ograniczenia*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu NR 340, 2014. DOI: 10.15611/pn.2014.340.28
84. Peterson R., Smith B., Martorana P., & Owens P. (2003). The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*. DOI:10.1037/0021-9010.88.5.795
85. Pukėnas K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos Kūno Kultūros Akademija.
86. Puranik V. (2017). *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. DOI: 10.4172/2169-026X.1000207
87. Ravishankar S. Ulle, Santosh Kumar A.N (2014). A Review on Total Quality Leadership In TQM Practices –Industrial Management and Organizations”. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, Vol.3, Issue – 5.
88. Rahman S. Bullock P., (2005). Soft TQM hard TQM and organizational performance relationships: an empirical investigation *Omega* 33, 73-83. DOI: 10.1016/j.omega.2004.03.008
89. Rogala P., Bartniczak B., (2018). *Menedżer Procesów*. Jelenia Góra AD REM
90. Rowe W.G. (2001). *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, “The Academy Management Executive”, Vol. 15, No. 1.  
[https://www.academia.edu/26317027/Creating\\_wealth\\_in\\_organizations\\_The\\_role\\_of\\_strategic\\_leadership](https://www.academia.edu/26317027/Creating_wealth_in_organizations_The_role_of_strategic_leadership).
91. Ruževičius J. (2019). *Kvalitologija*. Mokomoji knyga. Vilniaus Universitetas
92. Serafinas D. (2018). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijoje*. Mokomoji knyga VU ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, Vilnius
93. Staniulienė S. & Kučinskaitė B. (2017). Lietuvos įmonių darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių tyrimas. <http://dx.doi.org/10.1515/mosr-2017-0007>
94. Skrzypek A. (2019). *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOIK.

95. Skrzypek E. & Hofman M. (2010), Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie, Wolters Kluwer, Warszawa.
96. Shuming Z. , Mingwei L., Cherrie J. Z., & Hong L. (2020). The role of leadership in human resource management: perspectives and evidence from Asia Pacific.  
DOI: 10.1080/13602381.2020.1779496
97. Szczepańska K. (2010). Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i terażniejszość. Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa.
98. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. KTU leidykla "Technologija".
99. Talwar, B. (2011). Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models, Measuring Business Excellence. DOI: 10.1108/13683041111113240
100. Tamaševičius V. (2015). Tyrimo metodai. Vilniaus universiteto leidykla.
101. Thelma J. Talloo (2007). Business organisation and management. Tata Mcgraw Hill.
102. Urbaniak M. (2004)., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa.
103. Urbaniak M. (2010), Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
104. Vanagas P. (2006). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
105. Vecchio R.P. (2007). Leadership. University of Notre Dame Press.
106. Walaszczyk A. (2019). Zasady zarządzania jakością fundamentem zarządzania organizacjami.  
DOI: 10.34658/9788366287051
107. Wajahat A.B. (2017) Strategy formulation and role of leadership. Journal of management and social science Volume I, Issue I (2017) pp. 36-44.  
[https://www.academia.edu/34002335/STRATEGY\\_FORMULATION\\_AND\\_ROLE\\_OF\\_LEADERSHIP](https://www.academia.edu/34002335/STRATEGY_FORMULATION_AND_ROLE_OF_LEADERSHIP)
108. Witzel M. & Warner M. (2013). The Oxford Handbook of Management Theorists. OUP Oxford.
109. Womack J. P. & Jones D. T. (2012), Lean thinking – szczupłe myślenie, ProdPublishing, Wrocław.
110. Wulandari P., Mangundjaya W., Utoyo D.B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change. Procedia – Social and Behavioral Sciences.
111. Zaccaro S.J. & Horn Z. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. The Leadership Quarterly 14 (2003) 769 – 806.  
[http://111.68.99.107/libmax/Administrator/Library/DigitalResources/Digital/Periodical/leaqua\\_art1.pdf](http://111.68.99.107/libmax/Administrator/Library/DigitalResources/Digital/Periodical/leaqua_art1.pdf)
112. Žydzīūnaitė V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga

# SANTRAUKA

## LYDERIO VAIDMUO GERINANT ORGANIZACIJOS KOKYBĘ

Regina Tomaševska

Magistro darbas

Kokybės vadybos magistro programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas - prof. D. Serafinas

Vilnius, 2021

71 puslapis, 16 lentelių, 21 paveikslas, 112 literatūros šaltinių nuorodų, 6 priedai

Magistro darbo tikslas - atskleisti lyderio vaidmenį organizacijos kokybės gerinimo procese bei nustatyti lyderio vaidmens įtaką gerinant organizacijos kokybę. Tikslui pasiekti buvo iškelti uždaviniai: 1. Remiantis mokslinės literatūros analize pateikti lyderystės esmę. Atskleisti lyderio atliekamus vaidmenis organizacijoje. 2. Išnagrinėti organizacijos kokybės gerinimo procesus ir modelius. 3. Remiantis Europos verslo tobulumo modeliu ir moksline literatūra nustatyti lyderio įtaką organizacijos kokybės gerinimo procese. 4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti lyderio vaidmens įtaką gerinant organizacijos kokybę. Darbe naudotas sisteminės analizės metodas: atlikus sisteminę literatūros apžvalgą, išanalizuota lyderio ir lyderystės samprata; nustatyti lyderio gebėjimai, kompetencijos ir vaidmenys organizacijoje; atskleista lyderio įtaka organizacijos gerinimo procesui. Išanalizuota teorinė kokybės ir kokybės vadybos samprata; organizacijos kokybės gerinimo procesai bei organizacijos kokybės gerinimo modeliai ir priemonės. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Duomenų rinkimo būdas - anoniminė anketinė apklausa. Kiekybinio tyrimo duomenų analizei naudoti šie duomenų analizės būdai: aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos), statistinių ryšių nustatymo testai (Spearman, Pearson koreliacija, daugianarė ir vienanarė tiesinė regresija). Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, darytina išvada, kad lyderio vaidmuo organizacijoje apima: organizacijos krypties nustatymą; organizacijos strategijos įgyvendinimą; socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdymą; organizacinės kultūros palaikymą; organizacijos pokyčių įgyvendinimą. Vertinant lyderio vaidmenį organizacijoje geriausiai įvertinas lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme. Tačiau taip pat vidutiniškai buvo įvertinti ir kiti minėti vaidmenys. Tyrimo metu taip pat buvo siekiama įvertinti organizacijos veiklos kokybę, remiantis EFQM tobulinimo modelio galimybių kriterijais (vadovavimas, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai). Organizacijos kokybės reikšmėms palyginti taikyta RADAR logika. Bendras organizacijų galimybių

įgyvendinimo lygius buvo įvertintas vidutiniškai gerai. Vis dėlto, ne visos galimybės išnaudojamos pilnai. Ypač atkreiptinas dėmesys į žmonių vadybos sritį, kuri respondentų buvo įvertinta silpniausiai. Daugianarės tiesinės regresinės analizės būdu buvo nustatyta lyderio vaidmens įtaka organizacijos kokybės gerinimui. Atlikta analizė parodė, kad organizacijos veiklos kokybės vertinimui reikšmingą įtaką daro tik lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme. Tuo tarpu, lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme, strategijos įgyvendinime, socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme ir pokyčių įgyvendinime, daugianarės regresijos analizės metu buvo nereikšmingi. Todėl buvo atliktos vienanarės tiesinės regresijos su kiekvienu lyderio vaidmens veiksmu. Vianarių regresinių analizių rezultatai parodė teigiamą minėtų vaidmenų įtaką organizacijos veiklos kokybės vertinimui.

Raktiniai žodžiai: lyderis, lyderystė, organizacijos kokybė, tobulumo modelis,

## **SUMMARY**

### **THE ROLE OF LEADER IN IMPROVING THE QUALITY OF THE ORGANIZATION**

Regina Tomaševska

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Management Department

Supervisor – prof. D. Serafinas

Vilnius, 2021

71 pages, 16 tables, 21 figures, 112 references, 6 supplements

The aim of the Master's thesis is to reveal the role of the leader in the process of improving the quality of the organisation and to determine the influence of the leader's role in improving the quality of the organisation. To achieve this, the following objectives were set: 1. Based on the analysis of scientific literature, to present the essence of leadership. 1. To identify the roles of a leader in an organisation. 2. To analyse the processes and models of quality improvement in an organisation. 3. Based on the European Business Excellence Model and the scientific literature, identify the impact of the leader in the quality improvement process of the organisation. 4. Through an empirical study, identify the impact of the leader's role in improving quality of an organization. The paper uses a systematic analysis approach: a systematic literature review analyses the concept of leader and leadership; identifies the leader's skills, competences and roles in the organisation; and reveals the leader's influence on the organisation's improvement process. The theoretical concept of quality and quality management; the processes of organisational quality improvement and the models and tools for organisational quality improvement are analysed. A quantitative research method was chosen for the empirical study. The method of data collection was anonymous questionnaire survey. The following data analysis techniques were used to analyse the data for the quantitative study: descriptive statistics (frequency tables, data position characteristics), tests for statistical relationships (Spearman, Pearson correlation, polynomial and univariate linear regression). Based on the results of the quantitative study, it can be concluded that the role of a leader in an organisation includes: setting the direction of the organisation; implementing the organisation's strategy; managing social and human capital resources; maintaining the organisational culture; and implementing organisational change. In

assessing the role of the leader in the organisation, the role of the leader in setting the direction of the organisation is the best assessed. However, the other roles mentioned above were also moderately rated. The study also sought to assess the quality of the organisation based on the EFQM Improvement Model's capability criteria (leadership, policy and strategy, people, partnerships and resources, processes). The RADAR logic was used to compare the values of organisational quality. The overall level of implementation of the organisations' capabilities was rated moderately good. However, not all opportunities are fully exploited. Particularly noteworthy is the area of people management, which was rated weakest by respondents. Multivariate linear regression analysis was used to determine the impact of the leadership role on the quality improvement of the organisation. The analysis showed that only the role of the leader in maintaining the culture of the organisation has a significant impact on the performance quality of the organisation. In contrast, the leader's role in setting the organisation's direction, implementing strategy, managing social and human capital resources and implementing change were insignificant in the multivariate regression analysis. Therefore, univariate linear regressions were carried out with each of the leadership role factors. The results of the univariate regression analyses showed a positive influence of these roles on the organisation's performance quality assessment.

Keywords: leader, leadership, organisation quality, excellence model



## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketa

Gerbiamas Respondente,

Esu Regina Tomaševska, Vilniaus Universiteto, ekonomikos fakulteto kokybės vadybos magistrantūros studijų krypties studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas atskleisti lyderių vaidmenis gerinant organizacijos kokybę.

Anketą sudaro 17 klausimų.

Jūsų atsakymai liks konfidencialūs ir bus pateikti apibendrinta forma tik akademiniais tikslams.

Dėkoju už skirtą laiką ir objektyvius atsakymus.

### I dalis

#### Lyderių vaidmuo organizacijoje

1. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

Šiais teiginiais bus įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lyderis kuria arba dalyvauja vizijos ir strategijos kūrime	1	2	3	4	5
Įvertina galimybes ir parengia bendrą darbo planą	1	2	3	4	5
Identifikuoja, analizuoja išorinius rodiklius, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai	1	2	3	4	5
Gina organizacijos vertybes	1	2	3	4	5
Stebi ateities perspektyvas	1	2	3	4	5

2. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

Šiais teiginiais bus įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lyderis suprantamai ir įkvepiančiai perteikia viziją ir tikslus savo komandai	1	2	3	4	5
Kuria alternatyvius, nenumatytų atvejų planus	1	2	3	4	5

Pritraukia tinkamus žmones į organizaciją	1	2	3	4	5
Geba kryptingai veikti bei įtraukti kitus tikslų siekimui	1	2	3	4	5
Veikia kaip sektinas pavyzdys	1	2	3	4	5

3. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

Šiais teiginiais bus įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus ir gebėjimus	1	2	3	4	5
Teikia dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui	1	2	3	4	5
Skatina įsipareigojimą siekti organizacinių tikslų	1	2	3	4	5
Rodo pasitikėjimą ir įkvepia darbuotojus	1	2	3	4	5
Formuoja patikimo partnerio įvaizdį tiekėjams ir klientams	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

Šiais teiginiais bus įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos kultūros valdyme	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lyderis skatina tarpusavio pagalbos, pripažinimo ir rūpinimosi tarp asmenų ir komandų, kultūrą	1	2	3	4	5
Vertina darbuotojus kaip asmenybes, rodydamas pagarbą, kurdamas pasitikėjimą ir saugumą	1	2	3	4	5
Užtikrina gerą emocinę aplinką darbe	1	2	3	4	5
Remia ir skatina lygias galimybes	1	2	3	4	5
Siekia inovacijų ir organizacijos plėtros didinimo	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

Šiais teiginiais bus įvertintas lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lyderis inicijuoja permainas, jas vertina kaip būtinybę	1	2	3	4	5
Supažindina darbuotojus su vykstančiais pokyčiais	1	2	3	4	5
Padedą darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių	1	2	3	4	5
Yra orientuotas į procesų tobulinimą					
Skatina kitus organizacijos narius generuoti idėjas ir priimti iniciatyvas	1	2	3	4	5

## II dalis

### Veiklos kokybės gerinimas organizacijoje

6. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate

Ar Jūsų organizacija turi lyderius kurie:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Lyderiai kuria misiją, viziją, vertybes, etikos normas ir veikia kaip sektini pavyzdžiai.	1	2	3	4	5
Lyderiai apibrėžia, stebi, peržiūri ir skatina organizacijos valdymo sistemos ir veiklos tobulinimą	1	2	3	4	5
Lyderiai bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis iš išorės	1	2	3	4	5
Lyderiai kartu su organizacijos darbuotojais stiprina kultūrą	1	2	3	4	5
Lyderiai užtikrina organizacijos lankstumą ir efektyviai valdo pokyčius	1	2	3	4	5

7. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

<b>Ar Jūsų organizacija turi strategija kuri:</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutink</b>
Strategija yra pagrįsta tiek suinteresuotųjų šalių, tiek ir išorinės aplinkos poreikių ir lūkesčių supratimu	1	2	3	4	5
Strategija pagrįsta vidinės veiklos rezultatų ir galimybių supratimu	1	2	3	4	5
Strategija ir remiamos politikos kryptys yra vystomos, peržiūrimos ir atnaujinamos	1	2	3	4	5
Strategija ir remiamos politikos kryptys yra iškomunikuojamos, įgyvendinamos ir stebimos	1	2	3	4	5

8. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

<b>Ar Jūsų organizacijoje rūpinamasi darbuotojais:</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutink</b>
Darbuotojų planai remia organizacijos strategiją	1	2	3	4	5
Darbuotojų žinios ir gebėjimai yra vystomi	1	2	3	4	5
Darbuotojai yra derinami, įtraukiami ir įgalioti	1	2	3	4	5
Darbuotojai efektyviai bendrauja visoje organizacijoje	1	2	3	4	5
Darbuotojai yra skatinami, pripažįstami ir jais rūpinamasi	1	2	3	4	5

9. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

<b>Ar Jūsų organizacijoje partneriai ir ištekliai yra valdomi:</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutink</b>
Partneriai ir tiekėjai yra valdomi tvariai naudai užtikrinti	1	2	3	4	5
Finansai yra valdomi, siekiant užtikrinti tvarią sėkmę	1	2	3	4	5
Pastatai, įranga, medžiagos ir gamtiniai ištekliai yra tausojami	1	2	3	4	5

Technologijos yra valdomos, remiantis strategija	1	2	3	4	5
Informacija ir žinios yra valdomos	1	2	3	4	5

10. Įvertinkite kiekvieną teiginį pagal savo įmonę, kurioje šiuo metu dirbate.

<b>Ar Jūsų organizacijoje procesai ir pokyčiai yra valdomi:</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Iš dalies sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutink</b>
Procesai yra planuojami ir tvarkomi, optimizuojant suinteresuotųjų šalių vertę	1	2	3	4	5
Produktai ir paslaugos yra kuriami siekiant optimizuoti vertę klientams	1	2	3	4	5
Produktai ir paslaugos yra efektyviai remiami ir parduodami	1	2	3	4	5
Produktai ir paslaugos gaminamos, teikiamos ir valdomos.	1	2	3	4	5
Santykiai su klientais yra valdomi ir stiprinami.	1	2	3	4	5

### **III dalis**

11. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

12. Jūsų amžius:

a) Iki 30 m.

b) 31-40 m.

c) 41-50 m.

d) 51-60 m.

e) 61m. ir daugiau

13. Jūsų išsilavinimas:

a) Vidurinis Profesinis

b) Nebaigtas aukštasis

c) Aukštasis neuniversitetinis

d) Aukštasis universitetinis

14. Jūsų darbo stažas įmonėje kurioje šiuo metu dirbate:

a) Iki 3 m.

b) 3-7 m.

- c) 7-10 m.  
d) Daugiau nei 10 m.

## 2 priedas. Koreliacijos.

		Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas
Lyderis kuria arba dalyvauja vizijos ir strategijos kūrime	Correlation Coefficient	0,076	0,219	0,066
	Sig. (2-tailed)	0,599	0,126	0,650
Įvertina galimybes ir parengia bendrą darbo planą	Correlation Coefficient	-0,224	0,076	-0,122
	Sig. (2-tailed)	0,118	0,602	0,400
Identifikuoja, analizuoja išorinius rodiklius, kurie gali turėti įtakos organizacijos veiklai	Correlation Coefficient	-0,125	0,028	-0,001
	Sig. (2-tailed)	0,387	0,847	0,993
Gina organizacijos vertybes	Correlation Coefficient	0,011	0,035	0,040
	Sig. (2-tailed)	0,940	0,812	0,785
Stebi ateities perspektyvas	Correlation Coefficient	-0,063	0,125	-0,084
	Sig. (2-tailed)	0,665	0,388	0,564
Lyderis suprantamai ir įkvepiančiai perteikia viziją ir tikslus savo komandai	Correlation Coefficient	-0,002	0,169	-0,012
	Sig. (2-tailed)	0,990	0,240	0,937
Kuriam alternatyvius, nenumatytų atvejų planus	Correlation Coefficient	-0,030	-0,075	0,084
	Sig. (2-tailed)	0,834	0,607	0,561
Pritraukia tinkamus žmones į organizaciją	Correlation Coefficient	<b>-,285*</b>	0,121	-0,162
	Sig. (2-tailed)	<b>0,045</b>	0,402	0,260
Gebia kryptingai veikti bei įtraukti kitus tikslų siekimu	Correlation Coefficient	-0,220	0,037	0,028
	Sig. (2-tailed)	0,125	0,799	0,848
Veikia kaip sektingas pavyzdys	Correlation Coefficient	<b>-,303*</b>	0,067	-0,063
	Sig. (2-tailed)	<b>0,033</b>	0,645	0,663
Lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus ir gebėjimus	Correlation Coefficient	<b>-,367**</b>	0,101	-0,059
	Sig. (2-tailed)	<b>0,009</b>	0,485	0,684
Teikia dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui	Correlation Coefficient	-0,252	0,222	<b>-,319*</b>
	Sig. (2-tailed)	0,078	0,121	<b>0,024</b>
Skatina įsipareigojimą siekti organizacinių tikslų	Correlation Coefficient	-0,146	0,218	-0,069
	Sig. (2-tailed)	0,310	0,128	0,632
Rodo pasitikėjimą ir įkvepia darbuotojus	Correlation Coefficient	<b>-,357*</b>	0,160	-0,080
	Sig. (2-tailed)	<b>0,011</b>	0,266	0,579
Formuoja patikimo partnerio įvaizdį tiekėjams ir klientams	Correlation Coefficient	-0,117	0,110	0,118
	Sig. (2-tailed)	0,416	0,447	0,416
	Correlation Coefficient	-0,223	0,112	0,039

Lyderis skatina tarpusavio pagalbos, pripažinimo ir rūpinimosi tarp asmenų ir komandų, kultūrą	Sig. (2-tailed)	0,119	0,440	0,786
Vertina darbuotojus kaip asmenybes, rodydamas pagarbą, kurdamas pasitikėjimą ir saugumą	Correlation Coefficient	-,335*	0,097	-0,049
	Sig. (2-tailed)	0,018	0,501	0,734
Užtikrina gerą emocinę aplinką darbe	Correlation Coefficient	-,326*	-0,031	-0,132
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,831	0,361
Remia ir skatina lygias galimybes	Correlation Coefficient	-,350*	0,043	-0,250
	Sig. (2-tailed)	0,013	0,768	0,080
Siekia inovacijų ir organizacijos plėtros didinimo	Correlation Coefficient	-0,092	0,271	-0,224
	Sig. (2-tailed)	0,525	0,057	0,118
Lyderis inicijuoja permainas, jas vertina kaip būtinybę	Correlation Coefficient	-0,110	0,025	0,047
	Sig. (2-tailed)	0,449	0,863	0,747
Supažindina darbuotojus su vykstančiais pokyčiais	Correlation Coefficient	-0,128	-0,033	0,099
	Sig. (2-tailed)	0,376	0,818	0,492
Padeda darbuotojams prisitaikyti prie pokyčių	Correlation Coefficient	-,325*	-0,038	0,116
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,795	0,424
Yra orientuotas į procesų tobulinimą	Correlation Coefficient	-0,278	-0,005	-0,065
	Sig. (2-tailed)	0,051	0,972	0,652
Skatina kitus organizacijos narius generuoti idėjas ir priimti iniciatyvas	Correlation Coefficient	-0,243	0,071	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,089	0,625	0,594
Lyderiai kuria misiją, viziją, vertybes, etikos normas ir veikia kaip sektini pavyzdžiai	Correlation Coefficient	-0,138	0,222	0,077
	Sig. (2-tailed)	0,339	0,121	0,597
Lyderiai apibrėžia, stebi, peržiūri ir skatina organizacijos valdymo sistemos ir veiklos tobulinimą	Correlation Coefficient	-0,154	0,057	-0,036
	Sig. (2-tailed)	0,285	0,694	0,806
Lyderiai bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis iš išorės	Correlation Coefficient	-0,113	0,180	-0,008
	Sig. (2-tailed)	0,435	0,212	0,956
Lyderiai kartu su organizacijos darbuotojais stiprina kultūrą	Correlation Coefficient	-0,212	0,059	0,097
	Sig. (2-tailed)	0,140	0,683	0,501
Lyderiai užtikrina organizacijos lankstumą ir efektyviai valdo pokyčius	Correlation Coefficient	-0,254	-0,174	-0,083
	Sig. (2-tailed)	0,076	0,228	0,567
Strategija yra pagrįsta tiek suinteresuotųjų šalių, tiek ir išorinės aplinkos poreikių ir lūkesčių supratimu	Correlation Coefficient	-0,238	-0,056	-0,129
	Sig. (2-tailed)	0,096	0,699	0,371
Strategija pagrįsta vidinės veiklos rezultatų ir galimybių supratimu	Correlation Coefficient	-0,196	-0,038	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,172	0,791	0,586
Strategija ir remiamos politikos kryptys yra vystomos, peržiūrimos ir atnaujinamos	Correlation Coefficient	-0,193	-0,039	-0,027
	Sig. (2-tailed)	0,180	0,788	0,855
Strategija ir remiamos politikos kryptys yra iškomunikuojamos, įgyvendinamos ir stebimos	Correlation Coefficient	-0,199	-0,128	-0,108
	Sig. (2-tailed)	0,165	0,375	0,457
Darbuotojų planai remia organizacijos strategiją	Correlation Coefficient	-0,112	-0,017	0,104
	Sig. (2-tailed)	0,439	0,905	0,472
Darbuotojų žinios ir gebėjimai yra vystomi	Correlation Coefficient	-0,235	0,218	-0,008
	Sig. (2-tailed)	0,100	0,129	0,955
Darbuotojai yra derinami, įtraukiami ir įgaloti	Correlation Coefficient	-0,238	0,016	0,150
	Sig. (2-tailed)	0,097	0,915	0,297
	Correlation Coefficient	-,393**	0,087	0,125

Darbuotojai efektyviai bendrauja visoje organizacijoje	Sig. (2-tailed)	0,005	0,548	0,389
Darbuotojai yra skatinami, pripažįstami ir jais rūpinamasi	Correlation Coefficient	-,304*	0,123	-0,038
	Sig. (2-tailed)	0,032	0,396	0,796
Partneriai ir tiekėjai yra valdomi tvariai naudai užtikrinti	Correlation Coefficient	-0,229	-0,062	0,161
	Sig. (2-tailed)	0,110	0,671	0,263
Finansai yra valdomi, siekiant užtikrinti tvarią sėkmę	Correlation Coefficient	-0,182	0,181	0,055
	Sig. (2-tailed)	0,206	0,209	0,707
Pastatai, įranga, medžiagos ir gamtiniai išteklių yra tausojami	Correlation Coefficient	-0,208	-0,066	-0,040
	Sig. (2-tailed)	0,147	0,648	0,783
Technologijos yra valdomos, remiantis strategija	Correlation Coefficient	-0,180	0,033	0,023
	Sig. (2-tailed)	0,211	0,821	0,873
Informacija ir žinios yra valdomos	Correlation Coefficient	-0,224	0,022	0,083
	Sig. (2-tailed)	0,118	0,881	0,569
Procesai yra planuojami ir tvarkomi, optimizuojant suinteresuotųjų šalių vertę	Correlation Coefficient	-,362**	-0,105	0,031
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,470	0,830
Produktai ir paslaugos yra kuriami siekiant optimizuoti vertę klientams	Correlation Coefficient	-0,128	-0,005	0,044
	Sig. (2-tailed)	0,374	0,973	0,762
Produktai ir paslaugos yra efektyviai remiami ir parduodami	Correlation Coefficient	-0,165	-0,112	-0,033
	Sig. (2-tailed)	0,252	0,440	0,822
Produktai ir paslaugos gaminamos, teikiamos ir valdomos	Correlation Coefficient	-0,237	0,077	-0,169
	Sig. (2-tailed)	0,098	0,594	0,242
Santykiai su klientais yra valdomi ir stiprinami	Correlation Coefficient	-0,271	-0,056	0,062
	Sig. (2-tailed)	0,057	0,697	0,670

### 3 priedas. Apskaičiuotas determinacijos koeficientas. F kriterijaus statistika.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,857 <sup>a</sup>	,734	,703	7,75558	2,526

a. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime, Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme, Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme, Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime, Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme

b. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7289,684	5	1457,937	24,239	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2646,558	44	60,149		
	Total	9936,242	49			

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime, Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme, Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme, Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime, Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme

### 4 priedas. Regresinės tiesės koeficientų reikšmės.



Model		Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,624	5,038		3,498	,001	7,471	27,777		
	Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	,081	,095	,102	,861	,394	-,109	,272	,435	2,299
	Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	,063	,099	,088	,633	,530	-,137	,263	,314	3,187
	Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	-,066	,113	-,085	-,581	,564	-,294	,162	,281	3,553
	Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	,572	,129	,685	4,420	,000	,311	,832	,252	3,972
	Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	,109	,107	,135	1,021	,313	-,106	,324	,348	2,872

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

### 5 priedas. Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme reikšmė organizacijos kokybės vertinimo prognozei.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6958,051	1	6958,051	112,144	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2978,190	48	62,046		
	Total	9936,242	49			

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme

Model		Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	22,108	4,319		5,119	,000	13,425	30,791		
	Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	,698	,066	,837	10,590	,000	,565	,831	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

6 priedas. Vienanarės tiesinės regresijos su kiekvienu lyderio vaidmens veiksniumu.

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės  
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,627 <sup>a</sup>	,393	,380	11,21131	2,311

a. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme  
b. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3902,953	1	3902,953	31,051	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6033,289	48	125,694		
	Total	9936,242	49			

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės  
b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	31,284	6,480		4,828	,000	18,256	44,312		
	Lyderio vaidmuo organizacijos krypties nustatyme	,502	,090	,627	5,572	,000	,321	,684	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės  
b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,701 <sup>a</sup>	,491	,481	10,26103	2,481

a. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime  
b. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4882,379	1	4882,379	46,371	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5053,862	48	105,289		
	Total	9936,242	49			

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės  
b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF

		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	34,489	4,891		7,052	,000	24,655	44,322		
	Lyderio vaidmuo organizacijos strategijos įgyvendinime	,501	,074	,701	6,810	,000	,353	,649	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,683 <sup>a</sup>	,466	,455	10,51050	2,374

a. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme

b. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4633,649	1	4633,649	41,945	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5302,593	48	110,471		
	Total	9936,242	49			

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	32,055	5,492		5,837	,000	21,013	43,096		
	Lyderio vaidmuo organizacijos socialinio ir žmogiškojo kapitalo išteklių valdyme	,527	,081	,683	6,476	,000	,363	,690	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,837 <sup>a</sup>	,700	,694	7,87691	2,559

a. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme

b. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6958,051	1	6958,051	112,144	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2978,190	48	62,046		

Total	9936,242	49		
-------	----------	----	--	--

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	22,108	4,319		5,119	,000	13,425	30,791		
	Lyderio vaidmuo organizacijos kultūros palaikyme	,698	,066	,837	10,590	,000	,565	,831	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. All requested variables entered.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,691 <sup>a</sup>	,478	,467	10,39892	2,081

a. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime

b. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4745,644	1	4745,644	43,885	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5190,598	48	108,137		
	Total	9936,242	49			

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės

b. Predictors: (Constant), Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime

Coefficients <sup>a</sup>										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	29,887	5,689		5,254	,000	18,449	41,326		
	Lyderio vaidmuo organizacijos pokyčių įgyvendinime	,559	,084	,691	6,625	,000	,389	,729	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Organizacinės kokybės galimybės