

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

KOKYBĖS VADYBOS PROGRAMA

Žydrūnas Ramanavičius

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

LYDERIO VAIDMENŲ IR ASMENINIŲ SAVYBIŲ ĮTAKA ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KOKYBEI	THE IMPACT OF LEADERSHIP ROLES AND PERSONAL QUALITIES ON THE QUALITY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS PERFORMANCE
---	---

Darbo vadovas prof. dr. D. Serafinas

Vilnius, 2024

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS	7
1. LYDERIO VAIDMENS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBEI LITERATŪROS ANALIZĖ	10
1.1. Vizijos ir tikslo reikšmė lyderystės raiškoje	10
1.1.1. Lyderystė: įtakos galia	12
1.1.2. Lyderio vertybinės nuostatos ir asmenybės bruožai	12
1.2. Organizacijos lyderio vaidmuo ir galios	17
1.3. Organizacijos veiklos kokybės samprata, kriterijai ir rodikliai	26
1.4. Lyderių įtaka organizacijos veiklos kokybei	33
2. LYDERIO ASMENS SAVYBIŲ IR VAIDMENŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBEI METODIKA	38
2.1. Tyrimo objektas, problema, tikslas ir uždaviniai	38
2.2. Tyrimo filosofija	38
2.3. Detalus matavimų modelis, tyrimo instrumentas	39
2.4. Tikslinė tyrimo populiacija ir minimalus imties dydis	41
2.5. Duomenų apdorojimo procedūros ir ataskaitos pateikimas	42
3. LYDERIO ASMENS SAVYBIŲ IR VAIDMENŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBEI TYRIMO REZULTATAI	44
3.1. Duomenų analizės įranga ir analizės būdai	44
3.2. Socialinis–demografinis respondentų pasiskirstymas	45
3.3. Duomenų normalumo testavimas ir aprašomoji statistika	45
3.4. Lyderio asmeninių savybių įtaka organizacijos veiklos kokybei, kai lyderio vaidmenys yra mediatoriai	58
3.5. Lyderio asmeninių savybių, vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės vertinimo sąsajos atsižvelgiant į demografinius veiksnius	82
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	85
LITERATŪROS SĄRAŠAS	89
SANTRAUKA	98
SUMMARY	100
PRIEDAI	102
1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba	102

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Aštuoni lyderių įtakos šaltiniai.....	19
2 paveikslas. Empirinio tyrimo seka	39
3 paveikslas. Autorinio tyrimo modelis	40

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderio vaidmenys	17
2 lentelė. Empiriniai r reikšmės vertinimai	44
3 lentelė. Respondentų charakteristikos	45
4 lentelė. Asmenybės bruožų klausimyno konstrukčių kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas	45
5 lentelė. Lyderio vaidmenų klausimyno konstrukčių kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas	46
6 lentelė. Organizacijos veiklos kokybės klausimyno konstrukčių kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas.....	46
7 lentelė. Klausimyno patikimumo rodikliai	47
8 lentelė. Faktorių svoriai ir tarpusavio koreliacijos koeficientai	46
9 lentelė. Konstrukčių teiginių vidinis suderinamumas, faktorinės analizės rezultatai, skalių vidurkiai	46
10 lentelė. Lyderio vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės sąsajos	50
11 lentelė. Regresinės tiesės koeficientų reikšmės.....	51
12 lentelė. Lyderio vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės sąsajos	52
13 lentelė. Regresinės tiesės koeficientų reikšmės.....	54
14 lentelė. Faktorių svoriai ir tarpusavio koreliacijos koeficientai	52
15 lentelė. Konstrukčių teiginių vidinis suderinamumas, faktorinės analizės rezultatai, skalių vidurkiai	58
16 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	59
17 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	60
18 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant inovatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	61
19 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	62
20 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant koordinatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	62

21 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant gamintojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	63
22 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	64
23 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	65
24 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	65
25 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	66
26 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant koordinatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	67
27 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui.....	68
28 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	68
29 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	69
30 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant inovatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	70
31 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant tarpininko, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	71
32 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	71
33 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	72
34 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	73
35 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	74
36 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant inovatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	75
37 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant tarpininko, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	76

38 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	77
39 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant koordinatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	78
40 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant gamintojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	79
41 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui	80
42 lentelė. Lyderio asmeninių savybių, vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės vertinimo sąsajos atsižvelgiant į demografinius veiksnius.....	83

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Sutinkama, kad XXI a. lyderystė yra reikšminga sėkmingam organizacijos vystymuisi, konkurencingoje aplinkoje padeda siekti ir išlaikyti tvarius rezultatus. Ypač šiuo pokyčių, transformacijų ir neapibrėžtumo laikotarpiu lyderystė organizacijoje svarbi kaip harmonizuojanti jėga dėl kelių priežasčių: ji randa pusiausvyrą tarp savininkų, darbuotojų, klientų, bendruomenės reikalavimų ir darbuotojų poreikių, padeda prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, antrepreneriškai siekti pažangos ir galutinai suformuoti savo organizacijos tapatumą.

Vis dėlto lyderystė yra sudėtingas, daugialypis vaidmuo, apimantis daugybę skirtingų pareigų. Svarbiausias vaidmuo ir atsakomybė kreipiant organizacijos veiklą ir siekiant kokybiškų rezultatų tenka lyderiui, kurio vaidmenų spektras per paskutiniuosius dešimtmečius labai išsiplėtė. Remiantis vadybos krypties mokslininkų literatūra, šiuolaikinės organizacijos lyderiai dažniausiai atlieka šiuos vaidmenis: organizacinės kultūros formuotojo, įgalintojo, komunikatoriaus, pokyčių katalizatoriaus, ugdytojo, inovatoriaus, komandos žaidėjo, vizionieriaus (stratego), krizių vadybininko ir įkvėpėjo (motyvatoriaus), o jų efektyvumas priklauso nuo lyderio asmeninių savybių, žinių ir kompetencijos. Lyderio vaidmuo organizacijoje yra lemiamas, nes bet kokie jo veiksmai daro įtaką visiems darbo procesams visoje organizacijoje (Meraku, 2017).

Daugelis organizacijų susiduria su bendrais iššūkiais, kai reikia pasiekti kokybę ir aukštą našumą. Visų rūšių organizacijos – verslo, vyriausybės, sveikatos priežiūros ir švietimo – kuria produktus ar paslaugas, atitinkančius tam tikrus vartotojų poreikius. Kokybė yra gerokai daugiau nei tik produkto ar paslaugos apibūdinimas kaip „gera(s)“. Kokybė susijusi su dideliu produktyvumu, patenkintais klientais, patenkintais (ir viršytais) jų lūkesčiais teikiant produktus ir paslaugas. Teisingai pastebėjo mokslininkai (Caprioara ir Paraschivescu, 2014), kad žmogiškasis veiksnys yra svarbiausias kokybės strategijos komponentas, reikšmingai prisidedantis prie nuolat gerinamos kokybės programos sėkmės.

Darbo problema ir ištyrimas. Analizuojant mokslininkų (Barbosa, Gambi ir Gerolamo, 2017) verslo organizacijose atliktus tyrimus pastebėta, kad lyderio vaidmenys kaip įkvėpėjas (motyvatorius), komunikatorius, organizacinės kultūros formuotojas ar inovatorius daro poveikį organizacijos veiklos kokybei ir rezultatams. Kaip ir Lietuvos vadybos srities tyrėjai, jie labiau koncentruojasi į atskiras lyderystės rūšis, tiria lyderių stilių įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, kokybės vadybai, jų kompetenciją ar raišką įvairiose organizacijose. Vadybos krypties

mokslinėse publikacijose galima rasti įvairiausių tyrimų, atliktų švietimo, sveikatos apsaugos ar verslo organizacijose, kurie matuoja atskirų lyderystės rūšių arba lyderių stilių įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Visgi vis dar trūksta mokslinių tyrimų, kurie analizuotų lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų poveikį viešojo sektoriaus organizacijos veiklos kokybei. Kadangi lyderio veikla ir jo įtaka gali būti sunkiai matoma ir empiriškai pamatuojama, galimai todėl ši sritis nesusilaukia gilesnio mokslinio tyrinėjimo. Dažnai organizacijų veiklos kokybę gali veikti daugybę veiksnių, o lyderio vaidmuo gali būti vienas iš jų. Tyrimų metodologija taip pat gali būti iššūkis nagrinėjant lyderio vaidmenis organizacijos veiklos kokybės gerinime. Sudėtingumas įrodymų rinkimo ir kiekybinio arba kokybinio tyrimo atlikimas gali padaryti šią tyrimų sritį iššūkiu. Nepaisant šių iššūkių, lyderio vaidmuo organizacijos veiklos kokybės gerinime vis dar yra svarbus ir vertas dėmesio. Tyrėjai toliau siekia įvertinti šią sąsają ir sukurti metodologijas, kurios leistų tikslingiau nagrinėti lyderio vaidmenis ir jų asmenines savybes organizacijų efektyvumo kontekste. Šio darbo tyrimo išvados ir pasiūlymai organizacijos veiklos kokybei gerinti bus pristatyti Skuodo rajono švietimo įstaigose.

Todėl formuluojamas **probleminis klausimas**: kokios lyderio asmeninės savybės ir vaidmenys daro poveikį švietimo įstaigų veiklos kokybei?

Darbo tikslas – atlikus mokslinės literatūros analizę ir kiekybinį tyrimą atskleisti lyderio vaidmenų ir asmeninių savybių įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Darbo objektas. Lyderio vaidmens įtaka organizacijos veiklos kokybei.

Šiam tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

1. Išanalizuoti lyderystės sampratą ir lyderio vaidmenis organizacijoje.
2. Išnagrinėti organizacijos veiklos kokybės sampratą, kriterijus ir rodiklius.
3. Apžvelgti lyderio vaidmenų poveikį organizacijos veiklos kokybei.

Darbe naudoti metodai:

Sisteminės analizės metodas. Atlikta lyderystės sampratos analizė. Išskirti ir detaliam aprašyti lyderio vaidmenys organizacijoje ir jų įtakos šaltiniai. Literatūros analizėje aprašoma organizacijos veiklos kokybės samprata, kriterijai ir rodikliai veiklos kokybei pamatuoti. Pateikti keli užsienio vadybos krypties mokslininkų atliktų tyrimų pavyzdžiai, įrodantys, kaip lyderiai daro įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Anoniminės anketinės apklausos metodas. Atlikus mokslinės literatūros analizę, suformuotas konceptualus tyrimo modelis ir išplėta autorinio tyrimo metodologija. Tyrimo klausimynas sudarytas pagal atskirų literatūros šaltinių naudojamus klausimynus, adaptuotas empiriniam tyrimui ir sudėtas į bendrą klausimyną.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizės metodas. Remiantis analitiniu požiūriu šiame magistro baigiamajame darbe atliekama kiekybinė analizė.

Darbo struktūra.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys. Pirmoji skirta lyderystės sampratos analizei. Išskirti ir detaliam aprašyti lyderio vaidmenys organizacijoje ir jų įtakos šaltiniai. Literatūros analizėje aprašoma organizacijos veiklos kokybės samprata, kriterijai ir rodikliai veiklos kokybei pamatuoti.

Antra magistro baigiamojo darbo dalis pristato ir pagrindžia tyrimo metodiką. Išplėta autorinio tyrimo metodologija. Tyrimo klausimynas sudarytas pagal atskirų literatūros šaltinių naudojamus klausimynus, kurie adaptuoti empiriniam tyrimui ir sudėti į bendrą klausimyną. Tyrimo tikslas – nustatyti lyderio asmeninių savybių (H1) ir vaidmenų (H2) statistinį ryšį (poveikį) organizacijos veiklos kokybei (Y).

Trečioje dalyje atliekama duomenų analizė – reikšmingumo, normalumo testai. Taip pat naudoti statistinių ryšių nustatymo testai (Pearsono, Spearmano, tiesinė regresija). Šie testai pasirinkti hipotezėms, teigiančioms, jog yra statistinis ryšys tarp kintamųjų, patikrinti. Klausimynų skalių validumui ir patikimumui patikrinti buvo atlikta skalių faktorinė analizė ir apskaičiuoti Cronbacho α kintamųjų faktorių svoriai. Patikrintos hipotezės, nustatytos lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų bei organizacijos veiklos kokybės sąsajos. Galiausiai pateikti empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

1. LYDERIO VAIDMENS ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBEI LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Vizijos ir tikslo reikšmė lyderystės raiškoje

Lyderystės klausimai ilgai buvo spekuliacijų objektas, tačiau moksliniai tyrimai šia tema pradėti tik XX amžiuje (Yukl, 2013). Daugelis akademinio pasaulio atstovų lyderystę suvokia tarsi teorinę lygtį, kurios kintamieji yra verti tyrimų ir energingos diskusijos. Viena yra aišku – kiekvienas lyderystę suvokia savaip ir skirtingose situacijose suteikia jai vis kitokią reikšmę. Viena svarbiausių teorinių problemų yra vieningų lyderystės apibrėžimų stoka, dėl to trūksta praktiškai taikomų lyderystės veiklų charakteristikų. Literatūroje daugiausiai kalbama apie tai, kaip elgtis lyderiams, pabrėžiamos jų asmeninės savybės arba aprašomi skirtingi lyderystės stiliai ir lyderių tipai. Nepaisant daugybės lyderystės sąvokos apibrėžimų ir aiškinimų, lyderystė yra veiksmas. Ne žmogus, ne pareigos, bet veiksmas. Lyderystės paskirtis bet kurioje organizacijoje yra mobilizuoti žmones atlikti vidinės kaitos darbą. Sakydami „vidinės kaitos darbą“ turima omenyje pasaulėžiūros, tapatybės kaitą, kurios rezultatas – bendruomenėje atsiradusi „nauja parengtis veikti“ (Avižinis ir Daunienė, 2023).

Kaip pastebėjo (Yukl, 2013), dauguma ankstesnių lyderystės apibrėžimų pabrėžia racionalius, kognityvinius procesus. Ilgą laiką buvo įprasta vertinti lyderystę kaip procesą, kuriame lyderiai įtikina pasekėjus tikėti, kad jų geriausias interesas – bendradarbiauti siekiant bendro uždavinio. Iki 9-ojo deš. pradžios nedaug lyderystės koncepcijų pripažino emocijų svarbą kaip įtakos pagrindą. Priešingai, kai kurios naujos lyderystės koncepcijos kur kas labiau pabrėžia emocinius įtakos aspektus nei racionalumą. Remiantis šiuo požiūriu, tik emociniai, vertybių pagrindu grįsti lyderystės aspektai gali paaiškinti išskirtinius grupių ir organizacijų laimėjimus.

Sullivan (2010, p. 4) pažymi, kad „lyderystės apibrėžimuose visuomet yra pabrėžiami du dalykai:

- lyderystė gali reikštis tik grupėje, kurią sudaro mažiausiai du individai: lyderis ir jo pasekėjas;
- lyderystė privalo turėti iš anksto numatytą tikslą: vienas iš įtrauktų į šį procesą žmonių privalo norėti pokyčių“.

Sėkminga lyderystė taip pat susijusi su vizija – ateitimi, kurią kas nors tikisi sukurti ar pasiekti, kad pagerintų dabartinę padėtį. Vizionieriai lyderiai naudoja savo įžvalgas organizacijai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei skatina vertybes ir idealus, kurie leidžia įgyvendinti viziją. Be to, savo viziją jie naudoja kaip socialinius klijus, kurie jungia pasekėjus į komandą, bendrai

siekiančią bendro tikslo (Taylor et al., 2012) . Lyderystė ir vizija apibūdina lyderį, kuris situacijai suteikia aiškų ir išsamų ateities supratimą, taip pat supratimą apie veiksmus, kurių reikia imtis, kad taptų sėkmingais (Meraku, 2017). Apie vizijos svarbą lyderystės procese galima rasti šių mokslininkų knygose: Northouse (2009) „Lyderystė: teorija ir praktika“, Croce ir Lyon (2008) „Būk vedlys arba traukis iš kelio“, Havard (2014) „Dora lyderystė“, Bredfeldt (2006) „Great leader great teacher: recovering the biblical vision for leadership“ ir kt.

Taigi, nors mokslinėje literatūroje galima rasti daug lyderystės apibrėžimų, iki šiol nėra vieno „teisingo“, visiškai atspindinčio lyderystės esmę. Dauguma lyderystės apibrėžimų atspindi prielaidą, kad tai yra procesas, kuriuo bandoma paveikti kitus suprasti ir sutikti, ką ir kaip reikia daryti, bei palengvinti individualias ir kolektyvines pastangas siekiant bendrų tikslų. Vizionieriškumas lyderystėje yra svarbus aspektas, kuris apima gebėjimą kurti ir perteikti įžvalgas, ateities vizijas ir ilgalaikes strategijas. Toks lyderis mato platesnį vaizdą, supranta besikeičiančias aplinkos sąlygas ir iššūkius bei geba įžvelgti galimus ateities scenarijus.

1.1.1. Lyderystė: įtakos galia

Lyderystė – įtakos darymas kitiems suprasti ir sutarti, kas ir kaip turi būti padaryta, ir kaip individualios bei kolektyvinės pastangos palengvina siekti bendrų tikslų (York ir Duke, 2004). Kitas žymus lyderystės tyrėjas Northouse (2009) apibūdina lyderystę kaip procesą, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Galios tema yra labai svarbi lyderystės lauke. Kalbant apie lyderį, įprasta vienu ar kitu būdu aptarti buvimą galios pozicijoje, t.y. tokioje vietoje, kur kas nors turi poveikį kitiems. Kaip pažymi Avižinis ir Daunienė (2023), galia apibrėžiama per poveikį aplinkiniams – žmogui ar grupei žmonių. Tas, kas turi galią, turi poveikį. Šiuose apibrėžimuose galima išvelgti kelis komponentus, svarbius lyderystės fenomenui. Kai kurie galėtų būti tokie: a) lyderystė yra procesas; b) lyderystė apima įtaką kitiems; c) lyderystė atsiranda grupės kontekste; d) lyderystė apima tikslo siekimą; ir e) tiek lyderio, tiek jo sekėjų tikslai yra bendri.

Lyderystė – tai ne postas ar statusas, bet gebėjimas suburti aplink save žmones, daryti jiems įtaką ir keisti jų požiūrį. Vien tik lyderio pareigybinė pozicija, be unikalių asmeninių savybių ir santykio, yra žemiausias lyderystės lygmuo. Tai tik sausas pareigų pavadinimas. Tokie lyderiai negeba daryti įtakos ir yra nepriklausomi (Maxwell, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderystė reiškia įtaką, galimybę daryti įtaką savo pavaldiniams, bendraamžiams, viršininkams ir kitoms suinteresuotoms grupėms (bendruomenėms, nevyriausybinėms organizacijoms, viešajam ir privačiam sektoriui) darbo arba organizacijos kontekste.

1.1.2. Lyderio vertybinės nuostatos ir asmenybės bruožai

Lyderystę paprastai apibrėžia lyderio bruožai, savybės ir elgesys. Lyderystės procesas gali vykti tik tada, kai asmuo pats analizuoja savo dorovines vertybes, atranda ir pripažįsta savo stipriąsias ir silpnausias puses ir geba išreikšti save tik jam vienam būdinga veikla ir elgsena. Individas imtis lyderio vaidmens gali tik tuomet, kai tampa asmenybe, atranda savąjį „aš“. Pažinęs save jis atranda ir savo kryptį. Apibendrinant galima teigti, jog savęs pažinimas ir atskleidimas – svarbios sudėtinės efektyvios lyderystės dalys (Jones ir Goffee, 2007).

Lyderystė yra gebėjimas veikti, pasitelkiant savo talentus ir įgūdžius. Talentas – tai natūralus gebėjimas, o įgūdžiai įgyjami per mokymąsi ir praktiką (Klinborg, Moore & Hammond, 2006). Žinoma, talentas padeda, bet jo nebūtinai reikia norint tapti lyderiu. Galima rasti daugybę pavyzdžių, kai žmonės neturėdami natūralių lyderystės gebėjimų, tačiau mokydamiesi, įgydami daugiau patirties, o, visų svarbiausia, būdami labai atkaklūs, tapo didžiais lyderiais.

Lyderystė suteikia pasitikėjimo savimi ir ugdo savigarbą. Vieni lyderiai įkvepia drąsiomis kalbomis, o kiti – savo pavyzdžiu. Pasak Giuliani (2002, p. 47), „didžiausią įtaką daro tie lyderiai, kuriais žavimasi. Pažintis su jų gyvenimu ir veikla, be abejo, leidžia ugdyti lyderio savybes. Taip pat galima mokytis ir iš savo aplinkoje sutinkamų lyderių, užduodant jiems klausimų ar stebint jų asmeninį gyvenimą“.

Organizacijos veiklos efektyvumas veikiamas tų savybių, kurias lyderiai patys stengiasi išvystyti ir tuo pačiu metu demonstruoja, kad jas turi. Pasak jo, visi lyderiai turi būtinų ir reikiamų savybių, kurios padeda pasiekti organizacijų numatytus tikslus ir uždavinius (Githui, 2022).

Vadybos krypties mokslinėje literatūroje išskiriami trys reikalavimai lyderiui. Pats pirmasis lyderio uždavinys – būti trimitu, skleidžiančiu aiškius garsus. Kitais žodžiais tariant, lyderio veikla turi būti prasminga, aiški ir skaidri. Antrasis reikalavimas – lyderystė turi tapti atsakingai vykdoma pareiga, o ne rangu, padėtimi ar privilegija. Postai ir aukštos pareigos – tai tik laikini laimėjimai, o lyderystė trunka visą gyvenimą. Šis pasirinkimas priklauso nuo žmogaus asmenybės, intelektualinio augimo, brandos ir gyvenimo filosofijos (Drucker, 2001). Nors Drucker įrodinėja, kad lyderystė daugiau yra darbas, bet darbo autorius tiki, kad tikrą lyderį išduoda jo elgesys, manieros, skleidžiama vidinė energija, dvasingumas, santykiai su aplinkiniais ir optimistiškas požiūris į gyvenimą.

Trečiasis efektyvios lyderystės reikalavimas – pelnyti žmonių pasitikėjimą. Be šios vertybės nebus pasekėjų, o be pasekėjų negali būti ir lyderio. Pasitikėti lyderiu – tai besąlygiškai tikėti, jog lyderis gyvena tuo, ką skelbia. Lyderio veiksmai turi sutapti su jo deklaruojamomis vertybėmis, įsitikinimais ir moraliniais principais (Drucker, 2001).

Išskirtinos šios svarbiausios lyderio savybės:

– **sąžiningumas ir vientisumas**. Pasak Hao ir Yazdanifard (2017) ir kt., anglų kalbos žodis „honesty“ kilęs iš lotynų kalbos, kuris reiškia kokybę arba sąžiningumą; o žodis „integrity“ – iš žodžio, reiškiančio sąžiningumą arba vientisumą. Šie terminai beveik visada įvardijami kaip svarbiausios lyderio savybės. Tai rodo, kad beveik visi vadovai ir specialistai labai gerbia lyderius, kurie nesivelia į makrožaidimus, pasižymi profesiniu pasitikėjimu, sąžiningumu ir yra rimti. Tokie lyderiai nedalija pažadų, kurių nesilaiko, ir nelaužo jų, kai duoda žodį.

– **kompetencija ir patikimumas**. Meraku (2017) lyderio savybes – kompetenciją ir patikimumą sieja su tinkama patirtimi tam tikroje pramonės šakoje, labai vertinamas praktinis verslo išmanymas, intelektas ir dinamiškumas. Beveik nėra abejonių, kad sekėjai teigiamai reaguoja į lyderius, kurie tikina, kad turi šių savybių, sugeba priimti svarbius ir sudėtingus sprendimus ir įgyvendinti savo idėjas iki galo. Patikimi lyderiai skatina pasididžiavimą organizacija, stipresnę bendradarbiavimo ir komandinio darbo dvasią (Šilingienė, 2012).

– **įkvėpimas ir motyvacija.** Napoleonas Bonapartas, cituojamas Malik ir Azmat (2019) pateiktose lyderystės apibrėžtyse, sakė: „Lyderis yra prekiautojas viltimi“. Tai įdomus teiginys, kuris gali paaiškinti labai svarbią lyderio savybę „įkvėpti ir motyvuoti žmones, suteikti jiems vilties“. Remiantis juo, tai, kas skiria lyderį nuo paprasto žmogaus, yra gebėjimas padrašinti ir suteikti vilties žmonėms. Toks elgesys iliustruoja, kaip svarbu, kad lyderiai perduotų darbuotojams aukštus lūkesčius ir motyvuotų juos, suteikdamas prasmės ir iššūkių formuoti bendrą organizacijos viziją.

– **ateities vizijos kryptis.** Kad būtumėte vizionierius, turite būti kūrybingas, inovatyvus, gebėti prisitaikyti prie bendrų pokyčių ir ypač – mokytis. Tai irgi reiškia gebėjimą priimti drąsius sprendimus, kai pasekėjai yra nesaugūs, svyruojantys ar įtarūs. Žmonės į šiuos įgūdžius reaguos taip pat, kaip ir prieš šimtmečius, nes jie vis dar nori, kad kelią į ateitį parodytų lyderis, kuriuo jie pasitiki (Meraku, 2017). Pasak Croce ir Lyon (2008, p. 29), „lyderio vizija – tai lydinys, kurį sudaro įgyvendinamas tikslas, veiksmai, būtini tam tikslui pasiekti, ir teigiama vidinė nuostata – dar vienas privalomas proceso veiksnys“.

– **geri bendravimo įgūdžiai.** Ši savybė yra pageidautina lyderiui. Šis įgūdžių ir kompetencijų kompleksas apima gebėjimą aktyviai klausytis, mokėjimą apeliuoti į širdį ir protą, bendrauti su kiekvienu žmogumi tiesiogiai ir asmeniškai bei gebėjimą eiti, kalbėti ir rodyti pavyzdį (Meraku, 2017). Taigi, komunikabilūs lyderiai, dalindamiesi savo idėjomis su kitais, kalba su pasitikėjimu ir sugeba susijungti su sekėjų aistra ir ambicijomis.

– **lygybė / lygiavertiškumas.** Tai yra lyderių, kurie su savo pasekėjais elgiasi teisingai, lygiai ir pagarbiai ir nekuria mėgstamų grupių, bruožas. Jie neturi išankstinių nusistatymų prieš žmones dėl etninės kilmės, rasės, lyties, seksualinės orientacijos ar fizinių gebėjimų. Kai tenka spręsti apie kitus žmones, jie remiasi charakteriu, vertybėmis, įgūdžiais, darbo rezultatais ir kitais apčiuopiamais ar matomais jų indėliais į organizaciją (Havard, 2014). Kaip pažymi Githui (2022), kad lyderis galėtų turėti reikšmingą įtaką darbuotojams, jis turi demonstruoti etišką lyderystę, kuri yra kupina sąžiningumo, siekianti lygiateisiškumo ir skaidrumo tarpasmeniniuose santykiuose.

– **humoro jausmas.** Humoras padeda sukurti teigiamą darbo aplinką ir stiprina draugystės jausmą. Lyderio unikali asmenybė ir humoro jausmas parodo darbuotojams, kad esate daugiau nei lyderis ir jūs – ne mašina, o tai skatina juos jaustis patogiai šalia jūsų (Hiregoudar ir Vani, 2018). Humoro jausmą turintys žmonės įprastai geriausiai dirba kartu, o juokas yra vienas geriausių darbo antistresorių. Humoras gali būti naudojamas beveik visose situacijose įtampai ir darbo konfliktams mažinti. Jis taip pat siejamas su reaktyvumu ir novatoriškumo įgūdžiais; priešingai, humoro jausmo neturintys žmonės dažnai turi pernelyg didelį ego ir yra tam tikra prasme toksiški.

– **pasitikėjimas savimi**. Lyderio pareiga yra išlaikyti komandos nuotaiką ir judėti į priekį. Išlaikant ramybę ir pasitikėjimą savimi komandai nesukels preteksto nepasitikėti lyderiu. Šilingienė (2012, p. 64–65) knygoje „Lyderystė“ pažymi, kad „lyderiui pasitikėjimas yra privaloma savybė. Abejojančiu dėl savo pasirinkimo sekėjai netikės. Žmonės paprastai pajunta, ar lyderis tikrai pasitiki savimi. Pasitikėjimas savimi yra pagrindinė savybė prieš tampant lyderiu“.

– **entuziazmas / energija**. Entuziastingi lyderiai dažnai turi stiprų, nekontroliuojamą troškimą, kuris stumia į priekį ir tiesiogiai veikia jų požiūrį, energiją ir taip pat sekėjus. Du lyderystės praktikai Staškevičius ir Miniotaitė (2019, p. 43) taipogi pritaria, kad „Lyderis turi turėti energijos uždegti kitus. Nekaip atrodytų lyderis nusvirusiomis rankomis“.

– **drąsa**. Lyderystė kartais apima nepopuliarių sprendimų priėmimą, kuriam reikia drąsos. Lyderiams būdingas sugebėjimas iškelti sudėtingas problemas, kurias kiti paliktų neišspręstas. Panašiai apie drąsą Havard (2014, p. 96) kalba knygoje „Dora lyderystė“: „Drąsa nepaprastai svarbu priimant sprendimus, tik dėl jos lyderiai išvengia racionalizavimo, įveikia klaidų baimę, nevilkina sprendimų ir ištveria tuomet, kai sunku“.

– **disciplina**. Lyderystės disciplina reiškia mažiau nubausti ar apdovanoti kitus, bet veikia turėti savikontrolę ir vidinę ramybę (Hiregoudar ir Vani, 2018). Disciplinuotas lyderis nustato aiškius prioritetus ir laikosi nustatytų terminų, kurie skatina produktyvumą komandoje ar organizacijoje. Be to, disciplina didina patikimumą ir pasitikėjimą. Kai lyderis nuosekliai demonstruoja savo discipliną, tai rodo teigiamą pavyzdį kitiems sekti. Komandos nariai daugiau pasitiki ir gerbia lyderį, kuris pasižymi disciplina savo veiksmuose ir sprendimuose.

Judge ir Bono (2004) pažymi, kad lyderio elgsenai taip pat svarbūs asmenybės bruožai: ekstravertiškumas, neurotiškumas, atvirumas naujovėms, sąmoningumas ir nuoširdumas. Pasak mokslininkų, teigiamas emocionalumas yra ekstravertiškumo pagrindas – ekstravertai patiria ir išreiškia teigiamas emocijas. Taigi labai tikėtina, kad ekstravertai linkę rodyti įkvepiančią lyderystę (pvz., turėti optimistinę ateities viziją). Kadangi yra pozityvūs, ambicingi ir įtakingi, tikėtina, jie kelia pasitikėjimą ir entuziazmą savo sekėjams. Mažai tikėtina, jog vadovai, kuriems būdingas neurotiškumas, demonstruos lyderystės elgesį (idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą ar intelektinę stimuliaciją). Lyderiai, labai atviri naujovėms, taip pat gali būti įkvepiantys lyderiai. Kadangi jie yra įžvalgūs, labai tikėtina, galės įžvelgti ir organizacijos ateitį. Nuoširdūs lyderiai vertina bendrystę ir vengia konfliktų. Tikėtina, jie rūpinsis individualiais žmonių augimo ir vystymosi poreikiais. Sąmoningumas būdingas linkusiems turėti stiprų vidinės krypties jausmą ir sunkiai dirbti siekiant tikslų. Lyderiams, kuriems būdinga ši asmenybinė savybė, yra patikimi, nevengia savo pareigų ir, mažai tikėtina, elgsis pasyviai, stokos savidisciplinos ir neprisiims atsakomybės.

Apibendrinant šio skyriaus esminius aspektus galima teigti, kad yra daugybė mokslinių tyrimų, kurie nagrinėja asmenines lyderio savybes ir jų įtaką lyderystei bei organizacijoms. Nagrinėdami lyderystę tyrėjai dažnai telkiasi į asmenybės savybes kaip ekstravertiškumas, sąmoningumas, atvirumas naujovėms, nuoširdumas ir neurotiškumas, taip pat kitus faktorius, pvz., empatiją, kompetenciją ir kt. Toliau šiame darbe panaudojant jau psichologinėje tyrimų srityje sukurtą instrumentą empiriškai tiriamos anksčiau minėtos penkios asmenybės savybės.

1.2. Organizacijos lyderio vaidmuo ir galios

Kyla klausimas, kas yra organizacijos lyderis, ir priimtinausias atsakymas galėtų būti toks: „Lyderis apibrėžiamas kaip bet kuris asmuo, darantis įtaką organizacijos asmenims ir grupėms, padedantis jiems apibrėžti tikslus ir vedantis juos šių tikslų link“ (Meraku, 2017). Iš tiesų geras lyderis nustato tikslus ir prioritetus, kartu išlaikydamas standartus.

Daugiau lyderio apibūdinimų mokslinėje literatūroje pateikti susisteminti 1 lentelėje.

1 lentelė. *Lyderio vaidmenys*

Lyderio charakteristikos	Autorius (metai)
„Lyderis yra asmuo, kuris nurodinėja ir kontroliuoja žmones, kad užtikrintų iš anksto nustatytus tikslus arba planus“ (p. 18)	Malik (2019)
„Lyderiai yra žmonės, kurie formuoja kitų žmonių tikslus, motyvaciją ir veiksmus. Dažnai jie inicijuoja pokyčius, kad pasiektų esamus ir naujus tikslus“ (p. 18)	
„Lyderis yra prekiautojas viltimi“ (p. 18)	
„Lyderis atpažįstamas iš jo didžiadvasiškumo ir nuolankumo. Lyderis visada turi svajonę, kurią paverčia vizija ir misija. Būtent didžiadvasiškumas – dvasios siekis didelių tikslų – pakyli protą į aukštumas“ (p. 14)	Havard (2014)
„Lyderis – tai asmuo, kuris, remdamasis savo individualiomis savybėmis ir autoritetu, daro įtaką kitiems žmonėms“ (p. 18)	Šilingienė (2012)
„Lyderiai sugeba įkvėpti žmones, kurie užkariauja jų širdis, protus ir sielas“ (p. 8)	Jones ir Goffee (2007)
„Vizionieriški lyderiai pasižymi dideliais įgūdžiais ir pasitikėjimu savimi. Vizijos galia gali pasitarnauti kaip „naujos paradigmos kūrėja“, nes nuo šiandienos pereina į ateitį“ (p. 337).	Meraku (2017)
„Netituluoti lyderiai išvelgia geriausias žmonių savybes ir kuria aplinką, leidžiančią šiems žydėti. Jie kuria aplinką taip, kaip geras gėlininkas rūpinasi dirvožemiu, kuriame auga jo gėlės“ (p. 165)	Sharma (2010)
„Lyderis yra lengvai užsiliepsnojantis katalizatorius, o kiti komandos nariai – lyg kasdienės kibirkštys, suteikiančios vizijai sprogstamą postūmį“ (p. 58)	Croce ir Lyon (2008)
„Lyderis yra tas, kuris imasi veiksmo ir būna juo tol, kol jį atlieka“ (p. 136).	Avižinis ir Daunienė (2023)

Šaltinis: parengta magistro baigiamojo darbo autoriaus

Lyderiai turi laikyti lyderystę atsakomybe, o ne prestižu, įvaizdžiu ir savireklama (kaip yra mūsų šalyje). Efektyvaus vadovavimo tikslas – įgyti kitų žmonių pasitikėjimą, kitaip lyderis neturės pasekėjų (perkeltine prasme). Pasak Meraku (2017), daugelio sėkmingai veikiančių organizacijų lyderio suvokimą sudaro trys elementai, ant kurių galima iškelti kitus elementus. Šie **elementai** yra tokie:

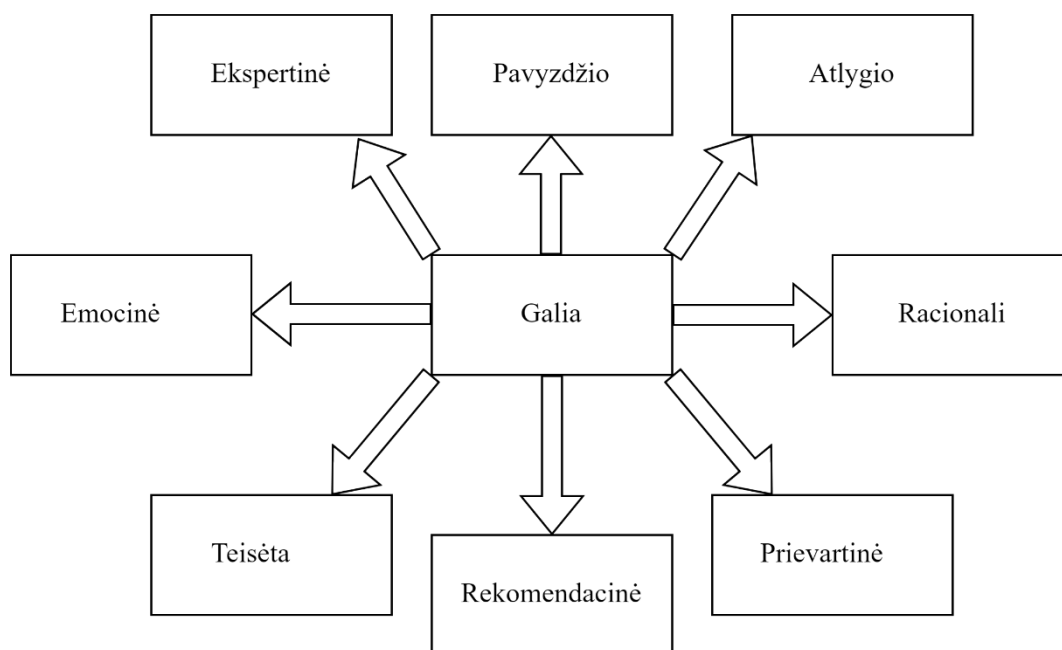
Lyderystė klesti, kai žmonės turi aiškius tikslus ir išteklius jiems pasiekti. Pagrindinis lyderio šaltinis yra galia, kurią jis turi veiksmingai panaudoti, kad motyvuotų žmones maksimaliai stengtis didinti veiklos efektyvumą. Prof. Serafinas (2018) išskiria tris galias, kuriomis grindžiami lyderystės metodai: **patyrimo galia (ekspertinė)** remiasi asmens praktiniu patyrimu, aukšta kompetencija; **pavyzdžio galia** grindžiama vadovų patrauklumu, asmeninėmis savybėmis ir reputacija, kuria darbuotojai bei partneriai susižavi, seka lyderio pavyzdžiu; ir **atlyginimo galia** grindžiama materialiu, psichologiniu ar kitokiu skatinimu.

Tačiau Agbaeze ir Eyisi (2010) papildomai išskiria dar tris lyderio galias. Anot mokslininkų, lyderių įtakos galia gali būti **teisėta, rekomendacinė ir prievartinė**. Asmenys, galintys paskatinti kitus asmenis atlikti tam tikrą darbą dėl savo padėties organizacijoje, laikomi turintys pozicinę, kartais dar vadinamą teisėtą, galią. Pozicijos lyderiai retai vertina kitų įsitraukimą, kai reikia priimti sprendimus arba imtis iniciatyvos. Vietoj to, jie pasikliauja savo padėtimi veikti kitus, kad darbai būtų padaryti. Referentinė (rekomendacinė) galia yra dar viena asmeninės galios rūšis. Įžymybės, charizmatiški lyderiai ir kiti gerbiami žmonės turi šią galią. Tie, kurie naudojami rekomendacine galia organizacijos viduje, yra puikūs kandidatai tapti žaidimą keičiančiais lyderiais. Jų įtaką ir lyderystę varo tai, kiek kiti juos vertina ir gerbia. Prievartinė galia remiasi grasinimais ar bausmėmis siekiant, kad kiti paklustų. Sekėjai bijo to, kas gali nutikti jiems, jei nedaro to, ko jų prašoma. Šiuo galios tipu pasižymi asmenys, turintys didžiausią įgaliojimą atleisti pavaldinius.

Be to, Ramanna (2023) sąrašą papildė lyderio **emocinės ir racionalios** galių aprašymais. Emocinė galia kyla iš asmeninės charizmos. Ji grindžiama santykiais, bet apsikeitimo tikimasi retai. Racionali galia – tai gebėjimas argumentuotai paaiškinti savo tikslus ir darbo metodus. Lyderiai dažnai naudoja šią galią, norėdami įtraukti gerai informuotus kolegas į valdymo sambūrius ir veiklą.

Žemiau pateikiama lyderių galių skirstymo schema.

1 paveikslas. Aštuoni lyderių įtakos šaltiniai



Šaltinis: parengta magistro baigiamojo darbo autoriaus pagal Agbaeze ir Eyisi (2010), Sarafiną (2018) ir Ramanną (2023)

Organizacija laikoma veiksminga, jei randa pusiausvyrą tarp savininkų, darbuotojų, klientų, bendruomenės reikalavimų ir darbuotojų poreikių. Svarbiausias vaidmuo orientuojant ir kreipiant organizacijos veiklą tenka lyderiui. Taigi tinkamas vadovavimo stilius daro įtaką ir užtikrina tiek organizacijos, tiek darbuotojų klestėjimą ir ekonominį augimą. Anot Meraku (2017), vadovai turėtų rinktis vieną iš dviejų žmogiškųjų išteklių valdymo būdų – „teoriją X“ (autoritarinis, represinis stilius, stipri kontrolė, jokio tobulėjimo, kultūrinė depresija) ir „teoriją Y“ (išlaisvinantis ir ugdantis, demokratinis, orientuotas į laimėjimus ir nuolatinį tobulėjimą), jis daro išvadą, kad tik „teorija Y“ yra teisinga. Skirtingiems žmonių tipams reikia vadovauti skirtingais stiliais. Lyderystės stilius dažnai formuojasi dėl organizacinių veiksnių kaip darbo pobūdis, organizacijos vertybės ir nacionalinė kultūra įtakos.

Vis dėlto lyderystė yra sudėtingas, daugialypis vaidmuo, apimantis daugybę skirtingų pareigų. Išskiriami šie svarbiausi organizacijos lyderio vaidmenys (Balcerzyk, 2017; Hao ir Yazdanifard, 2015; Hiregoudar ir Vani, 2018; Hussain ir Younis, 2015): organizacinės kultūros formuotojas, „įgalintojas“, komunikatorius, pokyčių katalizatorius, ugdytojas, inovatorius, komandos žaidėjas, vizionierius (strategas), krizių vadybininkas ir įkvėpėjas (motyvatorius).

A. Organizacijos kultūros formuotojas

Lyderis gali formuoti gerą kultūrą. Ją formuoja pasitikėjimas tarp darbuotojų ir organizacijos lyderių arba tai galima apibrėžti, jog kultūroms reikia pasitikėjimo, kad jos susiformuotų. Darbuotojai ir organizacijos lyderiai turi pasitikėti vieni kitais, kad formuotų teigiamą organizacinę kultūrą. Lyderiai ir stiprūs jų vadovavimo įgūdžiai gali formuoti teigiamą organizacijos kultūrą (Ionescu, 2014), nes jie gali įkvėpti savo darbuotojų pasitikėjimą. Teigiamą organizacinę kultūrą ne tik gerina našumą, bet taip pat daro įtaką organizacijos darbuotojų elgesiui ir požiūriui. Be to, tai motyvuoja darbuotojus ir suteikia jiems priklausymo organizacijai jausmą, kuris įkvepia lojalumą ir atsidavimą įmonei (Schein, 2010). Gera organizacinė kultūra ne tik gerina veiklos rezultatus ir mažina darbuotojų kaitą, ji taip pat lengvina organizacijos vidaus problemų sprendimą. Sukurta gera organizacinė kultūra, kuri nediskriminuoja dėl rasės, religijos ir pan., suteikia malonią aplinką dirbti, mažina vidinius konfliktus, skatina diskusijas ir bendradarbiavimą, kad būtų išsprendžiami visi darbiniai klausimai. Be to, gera organizacijos kultūra skatina sveiką konkurenciją, motyvuoja organizacijos darbuotojus būti novatoriškesniems. Todėl stipri organizacinė kultūra gali pakeisti bendrą organizacijos veiklą.

Svarbu paminėti, kad lyderiai formuoja organizacinę kultūrą perteikdami ir puoselėdami vertybes, užtikrina, kad būtų laikomasi rašytinių ir nerašytinių darbo taisyklių, elgesio normų, sukurta psichologinė aplinka, kurioje kiekvienas gali auginti savo asmenines ir profesines kompetencijas, atskleisti vidinį potencialą ir gebėjimus. Šironas (2021) teisingai pabrėžia, kad organizacijos kultūra yra kaip kvapas namuose. Įėjęs iš karto užuodi, kas šiuose namuose vyksta.

B. Įgalintojas

Pasak Shiramizu ir Singh (2007, p. 131), „pirmasis žingsnis, kurį vadovybei rekomenduojama žengti, kai įsipareigoja siekti kokybės, yra įgalinti savo darbuotojus. Kai darbuotojai jaučiasi įgalinti, jie labiau didžiuojasi savo darbu, o tai teigiamai veikia jų atliekamo darbo kokybę“. Galių suteikimas darbuotojams nepanaikina valdymo vaidmens. Priešingai, vadovų vaidmuo tampa svarbesnis, nes jie pakeičia darbo jėgos produktyvumo statistikos stebėjimo mąstyseną į skatinimo ir naujų idėjų įgyvendinimo mąstyseną, kaip didinti darbo našumą, kaip siūlo darbuotojai. Sėkmingas darbo jėgos įgalinimo įgyvendinimas reikalauja tam tikro organizacijos išlyginimo. Organizacijos išlyginimas reiškia sumažėjusią priežiūrą vadovybės ir darbuotojų efektyvumui gerinti. Gerinant bendravimą tarp organizacijos lygių, sutrumpėja priežiūros pareigos. Vadovybė gali atsisakyti kai kurių darbuotojų atsakomybės sričių, siekdama, kad likę darbuotojai pritartų. Taip darbuotojai įgyja daugiau galių, nes gali aktyviau dalyvauti priimant sprendimus, kurie anksčiau buvo laikomi tik vadovybės sprendimais (Shiramizu ir Singh, 2007).

Geras lyderis tiki sugebėjimu mokyti ir ugdyti darbuotojus pagal save. Dėl šios priežasties jis nori įgalinti tuos, kuriuos veda, veikti savarankiškai. Įgalinti darbuotojai labiau linkę priimti sprendimus, kurie geriausiai atitinka įmonės ir kliento interesus. Tai tiesa, net jei reiškia, kad darbuotojams reikia leisti šiek tiek nukrypti nuo scenarijaus.

C. Komunikatorius

Efektyvūs bendravimo gebėjimai yra labai svarbūs lyderiams, kurie aptarnauja klientus. Individualiomis idėjomis, informacija ir išvalgomis žmonės dalijasi per bendravimą. Efektyviau bus bendraujama, jei tie darbuotojai puikiai supras savo klientus ir jų poreikius. Nustatyti klientų informaciją yra tinkamas būdas padėti klientų aptarnavimo paslaugų teikėjams išsamiai suprasti klientus.

Komunikacija yra labai svarbi, ypač vidiniam organizacijos funkcionavimui, ji integruoja visas valdymo funkcijas. Komunikacija padeda nustatyti atitinkamų padalinių tikslus, organizuoja žmogiškuosius ir kitus išteklius taip efektyviai, o darbuotojams padeda geriau suprasti sprendimų priėmimo procesą. Kai lyderiai maksimaliai didina savo indėlį į kasdienes pokalbius, jie įtraukia ir suderina žmones bendram tikslui, mažina netikrumą, palaiko žmonių dėmesį, paruošia juos tiesos akimirkoms, kurios sukuria ant stalo esančią kultūrą, užkerta kelią pasiteisinimui, mokosi iš patirties, traktuoja klaidas kaip intelektualinį kapitalą ir panaudoja lyderystės sprendimų galią formuoti įsitikinimus ir elgesį (Anderson ir Adams, 2022).

D. Pokyčių katalizatorius

Pokyčiai visada buvo organizacijos problema, kaip ir bendra žmogaus gyvenimo savybė. Pokyčius žmonėms tikrai sunku priimti, nes jie ištraukia juos iš komforto zonų, o tai verčia keisti įpročius ir kelia diskomfortą (Hao ir Yazdanifard, 2015). Pavyzdžiui, darbuotojas įprastai pradeda dirbti 9 val. ryto; jei jo vadovas staiga paprašo darbuotojo pradėti darbą 7 val. ryto, darbuotojas vėluos į darbą, nes dėl įpročio jis atsibunda vėlai. Tas pats pasakytina ir apie organizaciją, jei darbuotojas įprastai atlieka savo darbą pagal A į Z seką, staiga pakeitus darbo seką iš Z į A darbuotojams gali būti gana sunku priprasti per trumpą laiką.

Pasak lyderystės tyrėjų (Hao ir Yazdanifard, 2015), organizacijos pokyčių valdymą galima apibrėžti kaip požiūrį į dviejų skirtingų sričių – organizacijos ir individo – pokyčius, kai individai ir organizacija prisitaiko prie pokyčių savo tempu ir stiliumi. Pokyčių valdymas leidžia organizacijai pagauti galimybę įgyti konkurencinį pranašumą, jei organizacija veiksmingai ir efektyviai įgyvendina ir prisitaiko prie rinkos pokyčių. Yra trys pokyčių valdymo etapai: prisitaikymas prie pokyčių, pokyčių kontrolė ir galiausiai pokyčio įgyvendinimas. Pirmasis etapas, prisitaikymas prie pokyčių, yra individualų pasirengimas prisitaikyti prie pokyčių ir jų pasiryžimas išsipareigoti vykdyti pokyčius. Antrasis etapas apima pokyčių kontrolę ir įgyvendinimą kasdiniame gyvenime. Galiausiai pokyčio įgyvendinimas yra palaikyti pokytį ir

priprasti prie jo gyvenime. Laikas, per kurį vyksta organizacijos pokyčių valdymo procesas, sunkiai nustatomas dėl skirtingų atskirų darbuotojų gebėjimo prisitaikyti, nes vieni gali greitai priimti pokyčius, o kitiems gali prireikti daugiau laiko įsitraukti. Kaip ir vieni darbuotojai bus patenkinti pokyčiais, o kiti – ne. Lyderis turėtų bendrauti ir dirbti kartu su darbuotojų grupe, kad palaikytų ilgalaikius pokyčius.

Organizacijos lyderis vaidina svarbų vaidmenį motyvuojant ir skatinant darbuotojus keistis, kad organizacija išlaikytų ir prisitaikytų prie verslo aplinkos, užtikrintų, kad organizacija tobulės ir bus novatoriška.

E. Ugdytojas

Efektyvus lyderis gali paskatinti organizacijos darbuotojus mokytis per tam tikrus motyvuojančius veiksmus, pavyzdžiui, atlygį ar padėtį (Azzam, 2014). Nuolatinis mokymasis yra vienas iš būdų bendrai organizacijos veiklai gerinti. Tobulėti reikia ne tik darbuotojams, bet ir visiems organizacijos lyderystės lygių segmentams, jei tik norima parodyti gerą pavyzdį, kuris motyvuotų mokytis. Lyderiai turėtų prisijungti prie lyderystės mokymo programų, kad sustiprintų savo įgūdžius ir žinias, būtų efektyvesni jų strategijos ir vykdymas (Freifeld, 2013). Tas pats pasakytina ir apie darbuotojus, nes gerės išsiųstų mokytis darbuotojų gebėjimas atlikti darbą ir tai padės efektyviai įgyvendinti norimus pokyčius. Tai padeda organizacijai kelti darbuotojų produktyvumą ir našumą. Kadangi mokymasis neturi pabaigos, lyderiams reikia nuolat tobulinti vadovavimo įgūdžius ir žinias, kad šiais laikais jie būtų konkurencingi verslo rinkoje (Park, Song, Yoon ir Kim, 2014). Jei organizacija ar lyderis nustos tobulėti ir dėl to pastebės, kad jų įgūdžių ir žinių nepakanka, neabejotinai įmonės padėtis pablogės. Pavyzdžiui, organizacija „Nokia“ yra labai geras pavyzdys. „Nokia“ kadaise buvo vienas geriausių mobiliųjų telefonų prekių ženklų pasaulyje, tačiau ji netobulino savo įgūdžių ir nedarė pokyčių, kad prisitaikytų prie naujų rinkos tendencijų ir poreikių, ir nukrito nuo vieno geriausių prekių ženklo į tą, į kurį nedaugelis žmonių atkreipia dėmesį (Lee, 2013).

F. Inovatorius

Lyderis taip pat gali būti labai veiksmingas valdant technologijas. Technologijoms valdyti yra du lyderystės aspektai: transakcinis ir transformacinis. Transakcinis lyderis daugiausia dėmesio skiria technologiniams pokyčiams ir turi techninių įgūdžių, tačiau mažai dėmesio skiria žmonėms ir neskiria problemoms spręsti. Kita vertus, transformacinis vadovavimas sutelkia dėmesį į technologinių pokyčių poreikį, taip pat atsižvelgia į žmogiškųjų santykių aspektus; šis vadovavimo tipas atlieka kelio ieškotojo vaidmenį ir perteikia savo viziją per įgūdžius. Šis lyderio tipas yra veiksmingesnis organizacijai plėtojant pokyčius ir diegiant naujoves (Appelbaum, 1998). Lyderis taip pat gali motyvuoti darbuotojus per įvairias strategijas, o geriausias darbuotojų motyvavimo būdas yra atlygio sistema. Organizacijos gebėjimas

motyvuoti asmenis siekti geresnių rezultatų glaudžiai susijęs su atlygio sistema (Appelbaum, 1998). Kita svarbi lyderio savybė organizaciniams pokyčiams yra novatoriškas lyderio požiūris. Inovatyvus lyderių požiūris gali vesti įmonę tvarios sėkmės link ir geriau suformuluoti pageidaujamos organizacijos ateities strategiją.

Naujoviškas lyderio požiūris gali būti apibrėžiamas kaip gebėjimas mąstyti, nuspręsti ir veikti nauju ar unikaliu būdu. Šis lyderio požiūris taip pat gali skatinti ir puoselėti novatorišką organizacijų kultūrą, motyvuoti kitus atnešti naujų idėjų ir suteikti tinkamą infrastruktūrą šioms idėjoms paversti realybe.

G. Komandos žaidėjas

Vadovai turi ne tik stiprinti savo lyderystės įgūdžius, bet ir skatinti organizacijos darbuotojus būti inovatyviems ir bendradarbiauti. Komandinis darbas ir bendravimas yra geriausias būdas kurti novatoriškas idėjas geriausiam organizacijos rezultatui siekti (Maxwell, 2009). Norėdami pasiekti tokį komandinį darbą ir ryšį, kuris būtinas novatoriškoms idėjoms gimti, lyderiai turi ugdyti teigiamą kultūrą, kurioje darbuotojai pasitiki vienas kitu, jiems leidžiama atlikti savo darbus daug nesikišant ir suteikiama laisvė užmegzti tarpusavio dialogą. Lyderiai, norintys efektyvesnių organizacijos pokyčių, turėtų skatinti darbuotojus bendradarbiauti ir bendrauti tarpusavyje, nes taip žmonės sugeba kurti ir atrasti naujų mąstymo būdų (A. Gilley, J. Gilley ir Dixon, 2008), o tai duoda daugiau rezultatų organizacijai ir skatina iš skirtingų žmonių mokytis tobulėti. Net aukšto rango vadovai gali pasimokyti iš savo darbuotojų stipriųjų pusių, kurių jiems gali trūkti.

Vis dėlto bendravimas padeda pažinti vieniems kitus, o dalijantis nuomonėmis galima sukurti daugiau naujų idėjų. Tai taip pat yra vienas geriausių būdų įgyti vieni kitų pasitikėjimą ir suvienyti organizacijos darbuotojus.

H. Vizionierius (strategas)

Meraku (2017) pažymi, kad strateginiam lyderiui rūpi išlaikyti tiek vidinę, tiek išorinę organizacijos perspektyvas. Lyderis turi gebėti greitai priartinti ir atitolinti veiklos sritį: nuo bendrų organizacijos tikslų iki kasdienių užduočių, kurias reikia atlikti, kad projektai vyktų sklandžiai. Be to, svarbu suprasti, kaip kiekviena organizacijos dalis informuoja ir papildo kitą dalį. Veiksmingi vadovai turi puikiai išmanyti sisteminę mąstymą. Tikrieji strateginio mąstymo specialistai geba pasinaudoti išsamiais žiniomis apie pažangias sistemas, pavyzdžiui, savo organizaciją, ir nustatyti naują kryptį, kuri padėtų siekti tikslų. Be to, šią strategiją reikia įgyvendinti visai komandai, kurią, be abejojimo, reikės įtikinti. Strateginis vadovavimas – tai ne tik sprendimų dėl pageidaujamos organizacijos padėties tarp konkurentų priėmimas, bet ir veiksmai, galintys paversti šią viziją realybe.

I. Krizių vadybininkas

Organizacijos dažnai susiduria su įvairiomis krizinėmis situacijomis, nesvarbu, kas tai būtų – stichinės nelaimės, politiniai neramumai ar darbuotojų konfliktinės situacijos. Šios krizės gali paveikti įmonės pelną ir reputaciją, todėl svarbu tinkamai įveikti iššūkius. Krizės yra tikrojo lyderio nuoširdumo, lyderystės charakterio ir noro priimti atsakomybę už viską, kas daro įtaką darbuotojams ir organizacijai, lakmuso popierėlis. Lyderis turi sugebėti išspręsti savo darbuotojų ginčus ar nesutarimus, taip pat problemas, kurios kenkia darbuotojų rezultatams.

Eldakak (2014) pažymi, kad šiuolaikinės įmonės įprastai susiduria su klausimu, kaip jos gali sėkmingai valdyti nelaimę dėl netinkamo produkto, aplinkosaugos ir finansinių problemų arba asmeninių skandalų. Pažymėtina, kad bet kokios nelaimės, kamuojančios verslą, pasekmės yra labai brangios ir įmonės reputacijai atkurti reikia daug laiko. Pagrindinis organizacijos vadovybės vaidmuo yra protingai spręsti situaciją ir veikti teigiamai. Lyderių užduotys – išanalizuoti padėtį ir imtis reikiamų veiksmų, kad būtų atkurta įmonės padėtis, įvaizdis ir reputacija. Be to, lyderystė valdant organizacijų krizes gali mažinti katastrofiško įvykio padarytą žalą. Kita vertus, sėkmingo vadovavimo stoka blogina poveikį. Įmonių vadovai turėtų turėti reikiamų įgūdžių ir kompetencijų sėkmingai krizėms valdyti.

Vadovai padeda savo organizacijoms atsigauti po krizės ir pasižymi įvairiapusiškomis kompetencijomis kiekviename iš penkių organizacijų krizės etapų, t. y. signalo identifikavimo, pasiruošimo ir prevencijos, žalos kontrolės ir suvaldymo, veiklos atkūrimo, refleksijos ir mokymosi (Eldakak, 2014).

Taigi krizės metu vadovai turi panaudoti tam tikrą kompetencijų rinkinį, kuris ne tik privers krizę išspręsti, bet ir padės išlaikyti ar pagerinti įmonės veiklos pajėgumą, ekonominius ir kitus išteklius, darbuotojų pagarbą ir atsidavimą. Norint įgyti vadovavimo krizėms įgūdžių, vadovams galiausiai reikia realizuoti arba tobulinti savo žmogiškąjį ir socialinį kapitalą pasitelkti išsilavinimą, mokymą, praktiką, įgūdžius ar prigimtinius gabumus.

J. Įkvėpėjas (motyvatorius)

Pasak Akeel ir Subramaniam (2013), įkvepianti motyvacija kyla naudojant efektyvius ir komunikacinius bendravimo metodus. Toks elgesys iliustruoja, kaip svarbu, jog lyderiai perduotų darbuotojams aukštus lūkesčius ir motyvuotų juos, suteikdami jiems prasmę ir iššūkius, kad formuotų bendrą organizacijos viziją. Vadybos krypties mokslininkai apibūdino įkvepiančią motyvaciją kaip suteikiančią sekėjams iššūkių ir prasmės siekti bendrų tikslų. Jie išplėtė šį įkvepiančios motyvacijos aprašymą kaip lyderio gebėjimą perteikti savo viziją taip, kad įkvėptų pasekėjus imtis veiksmų vizijai įgyvendinti. Pasak Kent, Crofts ir Azziz (2001), įkvepianti motyvacija leidžia lyderiams išlikti susitelkusiems į grupės viziją, nepaisant galimų kliūčių. Jie

apibūdino įkvepiantį motyvacinį elgesį kaip patrauklios vizijos perdavimą, simbolių naudojimą antraeilėms pastangoms sutelkti ir tinkamo elgesio modeliavimą.

Fung (2018) išanalizavo Quinn'o (1988) pasiūlytą vaidmenų modelį, kurį sudaro aštuoni vaidmenys: tarpininkas, mentorius, novatorius, brokeris, gamintojas, režisierius, koordinatorius ir stebėtojas. Šie aštuoni vaidmenys yra suskirstyti į 4 kvadrantus (arba kartais dar vadinami profiliais), kuriuose kiekvieną kvadrantą sudaro du vaidmenys, kurie yra labai artimi pagal vaidmens savybes, palyginti su vaidmenimis kituose kvadrantuose. Keturi kvadrantai yra šie: 1) santykiai su žmonėmis, 2) vadovavimas pokyčiams, 3) rezultatų siekimas ir 4) procesų valdymas. Quinn'o lyderystės vaidmenų modelis paaiškina, kad veiksmingesnis vadovas gali atlikti daugiau vaidmenų, pvz., tris-keturis vaidmenų kvadrantus, palyginti su mažiau veiksmingu vadovu, kuris gali atlikti tik vieną ar du vaidmenų kvadrantus. Visi lyderio apimami vaidmenys lyderio viduje egzistuoja vienu metu, tačiau susidūrus su skirtingomis situacijomis, tam tikri vaidmenys bus stipriai demonstruojami, o kai kurie priešingi vaidmenys bus sumažinti iki minimalaus laipsnio.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad lyderiai niekada neveikia be konteksto ir jie visada yra konkrečiose situacijose su konkrečiais žmonėmis ir konkrečiais iššūkiais, kur prireikia lyderystės. Visus prieš tai aptartus vaidmenis galima pavadinti santykiniais vaidmenimis – gimstančiais konkrečioje grupėje, situacijoje ir konkrečiame santykiuje. Organizacijos vadovas – lyderis atlieka daug svarbių vaidmenų, nuo kurių priklauso daugumos organizacinių procesų kokybė.

Nors mokslinėje literatūroje lyderio vaidmenų galima rasti nemažai, toliau šiame darbe empiriškai bus tyrinėjami anksčiau minėti aštuoni Quinno (1988) vaidmenys, kurie apibūdina skirtingas lyderio funkcijas ir svarbą organizacijoje. Modelis išties yra įdomus ir suteikia įvairiapusės organizacinio vadovavimo perspektyvos.

Kitame skyriuje plačiau nagrinėjama organizacijos veiklos kokybės samprata, kriterijai ir rodikliai.

1.3. Organizacijos veiklos kokybės samprata, kriterijai ir rodikliai

Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (angl. – *International Organisation for Standardisation*) kokybę apibrėžia kaip turimųjų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikties laipsnį. Oksfordo anglų kalbos žodynas kokybę apibrėžia kaip „kažko standartą, kai jis lyginamas su kitais panašiais dalykais; koks geras ar blogas yra kažkas“. Kokybė yra daug daugiau nei tik produkto ar paslaugos apibūdinimas kaip „gera(s)“. Kokybė susijusi su produktyvumo didinimu ir klientų lūkesčių patenkinimu (ir viršijimu) teikiant produktus ir paslaugas. Kiekvienai bet kokio dydžio visų pramonės šakų organizacijai naudinga užtikrinti organizacinę visų procesų ir procedūrų kokybę. Kokybė yra požiūris, kuris turėtų būti pagrindinis visų organizacijų tikslas. Kokybė turėtų gyventi kiekviename organizacijos aspekto ir būti įmonės pagrindinių vertybių dalis, tai yra nuolatinis procesas be galutinio taško.

Kokybė dabar reiškia filosofiją, metodikų ir praktikų sistemą ir nuolatinį įsipareigojimą siekti verslo meistriškumo, kuris apima visus organizacijos klausimus ir įtraukia visus asmenis organizacijos viduje. Kaip pastebėjo Suarez (1992), mokslininkai ir vadovai apibrėžia kokybės sąvoką skirtingai. Pavyzdžiui, Demingas pabrėžė vadovybės svarbą tiek individualiu, tiek įmonės lygmenimis teikiant kokybę. Pasak Demingo, 80–90 proc. kokybės problemų kontroliuoja vadovybė, jis pabrėžia, kad visos organizacijos kultūriniai pokyčiai ir darbuotojų bei vadovybės bendradarbiavimas yra būdas aukštai kokybei pasiekti. Ryškiausiai Juranas apibūdina kokybę iš kliento pozicijų, kai kokybė yra proporcinga klientų poreikius atitinkančių savybių skaičiui, ypač dizaino, prieinamumo, saugumo, atitikties ir naudojimo srityse. Užtuot sutelkęs dėmesį ne tik į galutinį klientą, Juranas tikėjo, kad kiekvienas asmuo, nuo vidaus klientų iki galutinio naudotojo, grandinėje yra ir tiekėjas, ir klientas.

Kokybės strategijoje Crosby remiasi dalyvaujamojo valdymo ir darbuotojų mokymo / profesionaliu požiūriu, turinčiu tikslinį „nulinių defektų“ tikslą. Kalbėdamas apie kokybės kaštus Crosby sakė, kad pagerinus kokybę bendros išlaidos galiausiai sumažės, o tai lemia garsiausią jo teiginį, kad „kokybė yra nemokama“ (Caprioara ir Paraschivescu, 2014).

Vienas iš pagrindinių organizacijos kokybės valdymo kriterijų yra **lyderystė**. Juran ir Defeo (2014) pažymi, kad „lyderiai turi turėti bendrą supratimą apie kokybę, kad galėtų ją valdyti. Pirma, susitarkite dėl žodžio kokybė reikšmės, nes jis taikomas jūsų verslui ir jo klientams. Kai jis bus apibrėžtas, tada jį bus galima valdyti. Jei jis gali būti valdomas, jis gali būti teikiamas klientų ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimui. Nesant bendro žodžio „kokybė“ supratimo, organizacija ir toliau vykdys daugybę trumpalaikių iniciatyvų kokybei gerinti ir tai sukels iniciatyvų perkrovą“. Geras lyderis domisi ir taip pat siekia organizacijos tikslų ir uždavinių ir netgi stengiasi bendrauti visais lygmenimis nuo viršaus iki apačios (Barbosa ir kt., 2017). Vadovas taip pat turi aiškia viziją, kuria siekia skatinti teigiamus pokyčius, kuria ir įgyja

įmonės darbuotojų pasitikėjimą ir yra įkvėpimas visiems darbuotojams. Pagrindinis kokybės požiūrio principas yra tas, kad lyderiai yra efektyviausi, kai asmeniškai kuria, bendrauja, aiškina, stiprina ir iliustruoja organizacijos misiją, viziją, vertybes ir orientaciją į paslaugas. Šios kryptys turi būti aiškios, matomos ir gerai integruotos į valdymo sistemas. Lyderiai turėtų būti pavyzdys, aktyviai dalyvauti visuomeninėje ir profesinėje veikloje ir jai vadovauti. Nuolat asmeniškai dalyvaudami veiklose kaip planavimas, bendravimas, veiklos rezultatų peržiūra ir individualių bei vienetinių pasiekimų pripažinimas, lyderiai yra sektini pavyzdžiai, stiprinantys organizacijos misiją, viziją, vertybes ir tikslus ir skatinantys geresnę lyderystę visais lygmenimis.

Antras organizacijos kokybės valdymo veiksnys yra **organizacinė kultūra**. Stipri organizacinė kultūra yra viena iš efektyvumo formų. Pastebima tendencija, kad ji yra kertinis akmuo arba pamatas, kuris turi priklausyti organizacijai, nes organizacinė kultūra palaiko organizacijos sėkmę ar nesėkmę (Schein, 2010).

Abeysekera, Jayatilake ir Pathiranage (2020) pažymi, kai yra teigiama organizacijos kultūra, darbuotojai supranta ir dalijasi įmonės tikslais ir vertybėmis visoje organizacijoje, elgiasi taip, kad atitiktų organizacijos vertybes. Straipsnio autoriai nurodė, kad efektyviai organizacijos kultūrai būdingas: sveikas klientų aptarnavimas, į darbuotojus orientuotas valdymas, stiprūs tarpasmeniniai santykiai, pavyzdingas vadovavimas ir etiškas sprendimų priėmimas. Hartnell, Ou ir Kinicki (2011) nurodė, kad verslo vadovai diegia efektyvią organizacinę kultūrą darbuotojų požiūriui formuoti, veiklos efektyvumui ir finansiniams rezultatams gerinti. Verslo vadovai diegia efektyvią organizacijos kultūrą, kad sukurtų sveiką darbo aplinką ir gerintų organizacijos našumą.

Vis dėlto organizacijų kultūros kokybę galima matuoti pagal tai, ar aiškus organizacijos vertybių ir įsitikinimų, taisyklių ir praktikos bei tarpusavio santykių derinys, nes organizacijoje egzistuojanti kultūra yra vieta, kur organizacijos nariai gali sutelkti dėmesį į organizacijoje vyraujančią vertybių sistemą.

Trečias svarbus organizacijos kokybės kriterijus – **vidinė komunikacija**. Strateginė komunikacija užtikrina, kad lyderio pranešimo poveikis atitiktų jo ketinimus ir padėtų suprasti. Tai, ką, kaip, kur, kada ir kokiomis aplinkybėmis lyderis sako, formuoja atlikimo kultūrą.

Vis dėlto vienas iš organizacinio efektyvumo privalumų yra gerinti darbuotojų bendravimą, grįžtamąjį ryšį ir sąveiką. Geresnio bendravimo tikslas – padėti visiems įmonės darbuotojams vienodai suvokti tikslus ir vertybes. Be to, atviras bendravimas gali padėti nustatyti sritis, kurioms reikia pokyčių. Bendravimas turi vykti visais organizacijos lygmenimis, o grįžtamas ryšys reguliariai teikiamas, kad pagerintų dalykus. Strateginė vidinė komunikacija stiprina darnius darbuotojų ir vadovybės tarpusavio santykius ir turi įtakos veiksmingam komandiniam darbui.

Inovatyvumas ir pokyčių valdymas – neatsiejama bet kurios organizacijos kokybės išskirtinumo elementas. Technologinės priemonės yra esminės veiksmingai ir efektyviai įmonei. Kompiuteriai, planšetiniai kompiuteriai ar išmanieji telefonai gerina įmonės efektyvumą. Neužtenka inovatyvumą propaguoti kaip vertybę. Ji turi atsiskleisti per darbuotojų elgesį konkrečiais veiksmais. Inovatyvumo, kaip vertybės, negalima dirbtinai sureikšminti ir piršti darbuotojams (Zabielavičienė, 2012).

Sėkmingas pokyčių valdymas yra procesas, kuriam reikia įvairiapusių žinių, organizacijos pasirengimo, vadovų ir darbuotojų įgūdžių bei noro keistis. Nors pokyčius kiekviena organizacija įgyvendina skirtingai, nestabilioje aplinkoje jų valdymas tampa būtinybe. Pokyčių valdymas gali tapti vienu iš organizacijos išlikimo garantų ar konkurencingumą didinančių veiksmų (Videikienė ir Šimanskienė, 2013).

Mokymas(is) ir profesinis tobulėjimas apibrėžiamas kaip veiksnys, gerinantis dabartinius ar būsimus darbuotojų rezultatus, didinant jų gebėjimą dirbti mokantis arba keičiant požiūrį, kuris gerina jų įgūdžius ir žinias (Tahsildari ir Shahnaei, 2015). Mokymas taip pat susijęs su gerėjančiais veiklos rezultatais, nes palengvina įmonei reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymą. Per žinių pajėgumą organizacijos gali gerinti dabartinio darbuotojo kokybę, suteikti mokymo ir tobulinimo praktiką. Pasak Tabassi, Ramli ir Bakar (2012), kiekvienai organizacijai reikia kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų, kurie palaikytų mokymąsi ir stimuliuotų veiklą per mokymus, siekdami gerinti mokymąsi.

Orientacija į mokymąsi priklauso nuo vertybių: 1) įsipareigojimo mokytis; 2) atvirumo; 3) bendros vizijos. Šios vertybės stiprina organizacijos kultūrą, nes skatina bendrus darbuotojų jausmus. Tai motyvuoja juos mokytis ir suprasti ilgalaikius įsitikinimus bei prielaidas ir dalytis bendro tikslo jausmu (Kalmuk ir Acar, 2015). Mokymosi orientacija organizacijose skatina kūrybiškumą ir naujų žinių bei idėjų atradimą.

Organizacijos, norėdamos pasiekti aukštą našumą ar išlaikyti gerus veiklos rezultatus, turi nuolat mokytis ir tobulėti, siekti pažangos tiek individualiu, tiek ir visos organizacijos lygmenimis. Atliktų darbų reflektavimas ir dalijimasis patirtimi su kitais, lyderio parama tobulinant profesinį meistriškumą, susitarimų įsipareigojimas – sėkmingos organizacijos efektyvumo rodikliai.

Profesorė Ramana (2021) išskiria **organizacinį ir asmeninį atsparumą**. Pasak jos, „atsparumas“ yra gebėjimas atsigauti po neigiamų sukrėtimų. Tai lemia sprendimų priėmimo atsakomybės paskirstymą tarp patikimų ir kompetentingų įgaliotųjų, esančių arti realijų vietoje. Tam reikia to, ką ekonomistai vadina „reliacinėmis sutartimis“, – netiesioginių vadovų ir darbuotojų susitarimų apie vertę, kuri lems kiekvienos pusės sprendimus ir reakcijas į kitų sprendimus. Pavyzdžiui, „Toyota“ siūlo gerą „andono“ laido pavyzdį. Surinkimo linijos

darbuotojai raginami traukti laidą, jei pastebi galimą sisteminį gamybos defektą, nors stabdomas visas procesas ir patiriama daug išlaidų. Nėra aiškių taisyklių, kada traukti laidą. Vietoj to linijos darbuotojai ir vadovybė netiesiogiai supranta, kad pirmieji lengvabūdiškai netrauks laido, o antrieji nebus pirmųjų, jei laidas bus traukiamas (arba netraukiamas) per klaidą. Kitos automobilių bendrovės ne vienerius metus bandė kopijuoti „Toyota“ sistemą, tačiau nepavyko, nes nesugebėjo sukurti būtinos santykių sutarties.

Organizacijos atsparumui įtakos turi ir tai, kaip gerai jos lyderiai valdo įtampą tarp šiandienos problemų sprendimo ir geresnio rytojaus valdymo planavimo. Lyderystės ekspertas Covey (2021, p. 107) pateikia atsakymą: „Vadovai dažnai sutapatina skubų su svarbiu. Ten visada yra „skubūs“ klausimai vadovo lėkštėje, ypač krizės metu, o atsakas į juos gali labai greitai tapti visa apimančiu. Tačiau kuo daugiau vadovai sutelks dėmesį į gaisrų gesinimą, tuo mažiau dėmesio skirs gaisrų prevencijai ir tuo daugiau gaisrų jiems reikės gesinti ateityje“.

Asmeninis atsparumas. Tai bene sunkiausias sistemos elementas (Ramanna, 2021). Svarbu nesupainioti optimizmo su atsparumu. Pozityvi mąstysena yra individualaus atsparumo elementas, tačiau vadovaujant pasipiktinimo amžiuje ji turi būti subalansuota su nuolatiniu esamos situacijos pervertinimu, kad būtų galima keisti strategiją ir taktiką. Pasak profesorės Ramannos (2021), autorius ir konsultantas Collinsas užfiksavo skirtumą, kai užsiminė, kad lyderiai privalo ir nepalaužiamai tikėti galutine pergale, ir laikytis kasdienės disciplinos, kad pripažintų ir spręstų atšiaurią realybę.

Taip pat be galo svarbu saugotis „išmokto bejėgiškumo“ ir ugdyti „atskyrimą“. Atleidimas iš darbo yra traumuojanti patirtis, neigiamai veikianti savivertę. Taigi žmogus, kuris vėliau patiria dar vieną sunkią darbo aplinką, gali ją prilyginti asmeninėms nesėkmėms ir stengtis įveikti iššūkius. Pasak senovės stoikų filosofo Epikteto, „pagrindinis gyvenimo uždavinys yra tiesiog toks: nustatyti ir atskirti dalykus, kad galėčiau aiškiai sau pasakyti, kurie yra išoriniai, kurių aš nekontroliuoju, ir kurie susiję su mano faktiškai priimamais pasirinkimais“ (Ramanna, 2021).

Tiek organizacinio, tiek asmeninio atsparumo ugdymas ir stiprinimas daro stiprų poveikį bet kurios organizacijos veiklos kokybei. Atsparumo valdymas užtikrina efektyvią kasdienę veiklą ir ilgalaikius rezultatus, paremtus nenutrūkstamu vertės kūrimu.

Tvarumas tapo aktualus visame pasaulyje, nes šiandien organizacijos ir vartotojai, vartodami ir naudodamiesi produktais ir paslaugomis, labiau rūpinasi tiek žaliaisiais ekologiniais, tiek socialiniais klausimais, todėl prisiima daugiau atsakomybės už strateginį organizacijos tvarumą ir aplinkosaugos valdymą. Organizacijos gali taikyti skirtingus metodus šioms priemonėms ir tikslams pasiekti dėl skirtingo pajėgumo, išteklių, žinių, patirties ir kt. Visapusiškai ekologiškos organizacijos utilizuoja, naudoja ir perdirba komponentus naujiems

ekologiškiems produktams ir pakuotėms kurti. **Socialinis** organizacijų **tvarumas** reiškia tvarią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, kuri veikia darbuotojų gerovę. Organizacijos aukščiausioji vadovybė turi būti įsitikinusi, kad naudodama ekologiškus produktus, saugodama gamtos išteklius, kovodama su klimato kaita remia žaliosios elgsenos iniciatyvas, skirtas ekologiškai ir tvariai organizacijos aplinkos plėtrai.

Žmogiškųjų išteklių motyvacija ir pasitenkinimas darbu yra svarbūs elgsenos veiksniai, užtikrinantys tvarų organizacijos vystymąsi ir pagrindinius ilgalaikio valdymo prioritetus. O kartu su darbo užmokesčio politika – esminiai ekonominės ir socialinės veiklos veiksniai, užtikrinantys tvarų organizacijos vystymąsi. Darbuotojai tikisi, kad organizacijos darbo užmokesčio politika gali patenkinti jų asmeninius poreikius, reikalaujami atlyginimo, pareigų, funkcijų, išmokų ir piniginio atlygio (Vargas-Hernandez, 2021) mainais už darbo rezultatus ir indėlį į gamybą. Aukščiausioji vadovybė turi sutelkti pastangas tobulinti tvarią organizacinę praktiką, sukurdama aplinką, kurioje išlaikyti talentai dirbtų darniai su vadovybės strategine vizija.

Darbuotojų savirealizacija – daugialypė sąvoka, apibrėžiama kaip laipsnis, kuriuo darbuotojai tiki, kad organizacija nuolat tenkina jų poreikius, iš esmės kyla iš darbuotojų gebėjimo didžiuotis atliekamu darbu, pasitenkinimu ir atsidavimu. Ši sąvoka glaudžiai susijusi su poreikių tenkinimu per darbuotojų atliekamą darbą (Anderson, Rungtusanatham ir Schroeder, 1994). Logiška būtų pratęsti, kad patenkintas darbuotojas potencialiai labiau patenkintas savo darbu ir lojalesnis savo darbovietai. Įsipareigojimas dirbti atspindi susitarimą tarp darbuotojo ir pagrindinių organizacijos vertybių ir tikslo. Esant tokiam susitarimui, darbuotojas būtų labiau motyvuotas eikvoti energiją organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo dimensijos – aplinkosauginė, socialinė ir gerosios valdysenos – skirtingai atsiskleidžia kiekvienoje organizacijoje. Darbo autoriaus nuomone, tvarumas yra vienas iš organizacijos kokybę indikuojančių elementų, nes atveria kelią sąmoningumui ir bendravimui; remia savirealizaciją; tenkina augimo ir vystymosi poreikius; įgyvendina atvirą, įtraukią ir skaidrią politiką visiems suinteresuotiesiems subjektams; sukuria organizacinę aplinką, kurioje vyrauja pasitikėjimas, parama ir įsipareigojimas visiems nariams.

Organizacijos orientacija į paslaugas pasireiškia ne tik per darbuotojų požiūrį ir elgseną, bet ir vartotojus, kurie daro tiesioginę įtaką teikiamų paslaugų kokybei ir lemia visų sąveikų tarp paslaugų organizacijos ir jos klientų būklę.

Pasak Urban (2009), organizacijos orientaciją į paslaugas sudaro pagrindiniai elementai, apimantys keturias paslaugų teikimo sritis, kurios yra labai svarbios teikiant paslaugas: 1) paslaugų valdymo praktiką; 2) paslaugų teikimo praktiką; 3) paslaugų sistemos praktiką; ir 4) žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką. Straipsnio autorius mini ypatingą tarnaujančių lyderių

svarbą organizacijos orientacijai į paslaugas. Tiesioginė tarnaujančių lyderių pagalba ir parama personalui lemia geresnį aptarnavimą; jis sukuria ypatingus nerašytus standartus, informuojančius darbuotojus, kaip atlikti paslaugą. Paslaugų vizija, kuri gali būti suvokiama kaip savotiškas paslaugų manifestas, informuoja personalą apie ilgalaikius tikslus ir uždavinius. Dauguma paslaugų reikalauja daug darbo ir atsakomybė už elgesį su klientais pirmiausia tenka darbuotojams. Individualūs asmeniniai įgūdžiai, profesinis pasirengimas, asmenybės tipas, nuotaika ir daugelis kitų asmeninių veiksnių daro įtaką klientų kokybės patirčiai.

Paslaugų teikimo srityje kalbama apie elgesį su klientais ir darbuotojų įgalinimą. Tai, kaip paslaugų teikėjas rūpinasi klientais, yra pirmas ir svarbiausias kokybės, kurią suvokia klientai, rodiklis daugelyje paslaugų sektorių. Literatūros šaltiniuose sutinkama nuomonė, kad norint, jog klientai būtų patenkinti, reikia leisti tiesioginio kontakto darbuotojams elgtis labai nevaržomai. Tik tokiu atveju darbuotojai galės lanksčiai reaguoti į klientų poreikius ir teikti aukščiausios kokybės paslaugas.

Pasak profesorės Singh (2010), lyderiaujančios organizacijos transformuojasi iš vidinės Visuotinės kokybės vadybos į verslo struktūrą, orientuotą į klientus. Dėmesys klientui ir valdymas pagal faktą, proceso orientacija ir komandinis darbas yra svarbiausi veiksniai. Pagrindinis VKV principas yra pasiekti klientų pasitenkinimą ir nuolatinį tobulėjimą. Todėl raktas į sėkmingą įgyvendinimą prasideda nuo pagrindinių klientų pasitenkinimo kintamųjų (KPK) kaip kaina, našumas, patikimumas, aptarnavimas, ilgaamžiškumas, išvaizda ir papildomos funkcijos, nustatymo.

Francisco et al. (2004) papildomai išskiria organizacijos kokybės elementus (vadovavimą, planavimą, tiekėjų, procesų, darbuotojų valdymą ir nuolatinį tobulinimą), kurie svarbūs organizacijos veiklos kokybei ir sėkmei. Jie padeda organizacijai įgyvendinti ir palaikyti kokybės standartus, gerinti procesus, didinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą, efektyvumą ir konkurencinį pranašumą rinkoje. Todėl organizacijos vadovui svarbu stiprinti anksčiau minėtus veiklos kokybės elementus, kad jie atsispindėtų organizacijos kultūroje ir veikloje. O kokybei gerinti būtina stebėti ir matuoti rodiklius.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad kiekviena organizacija siekdama savo tikslų ir sėkmingos veiklos, pirmiausia turi susitarti dėl žodžio kokybė reikšmės tarp visų suinteresuotų šalių: vadovybės, vidinių ir išorinių klientų. Kai jis yra apibrėžtas, tada jį galima valdyti. Nesant bendro žodžio „kokybė“ supratimo, organizacija ir toliau vykdys daugybę trumpalaikių iniciatyvų kokybei gerinti ir tai sukels „iniciatyvų perkrovą“. Visgi anksčiau minėti kokybės elementai: vadovavimas, planavimas, darbuotojų, tiekėjų, procesų valdymas, nuolatinis tobulinimas ir mokymasis veikia kaip organizacijos kokybės pamatas, kuriuo grindžiamas organizacijos sėkmės ir konkurencinio pranašumo raktas. Integravus šiuos elementus į

organizaciją galima užtikrinti labai efektyvią veiklą, didelį klientų pasitenkinimą ir ilgalaikę sėkmę.

Kitame skyriuje pateikiami įvairūs mokslininkų atlikti tyrimai, kaip lyderiai daro įtaką organizacijos veiklos kokybei.

1.4. Lyderių įtaka organizacijos veiklos kokybei

Pagal Barbosa ir kt. (2017) kokybės valdymo elementus galima skirstyti į dvi dimensijas: kietąją ir minkštąją. Kietieji elementai reiškia gamybos ir procesų kontrolės metodus, kurie užtikrina tinkamą procesų veikimą (įskaitant projektavimo procesą, „just-in-time“ (tik laiku) filosofiją, ISO 9000 ir septynias pagrindines kokybės kontrolės priemones), o minkštieji elementai apima temas kaip lyderystė, žmoniškųjų išteklių valdymas, santykiai su tiekėjais ir dėmesys klientams. Minkštieji elementai turi daug vaidmenų, pavyzdžiui, sukuria aplinką, užtikrinančią, kad gali įvykti kietųjų elementų sklaida ir įgyvendinimas, ir daro įtaką organizacijos veiklai, kaip ir tradicinės žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos.

Pagrindiniai kokybės valdymo veiksniai yra šie: aukščiausio lygio vadovų kokybės praktika, darbuotojų įsitraukimas, dėmesys klientams, duomenų kokybės valdymas ir procesas bei kokybės įrankių ir metodų naudojimas. Kietųjų elementų poveikis organizacijos veiklai yra mažiau reikšmingas nei minkštųjų (Fotopoulos ir Psomas, 2009). Abdullah, Uli ir Tari (2009) analizuodami 255 Malaizijos įmonių duomenis nustatė, kad kai kurie minkštieji kokybės valdymo veiksniai (vadovybės įsipareigojimas, dėmesys klientams ir darbuotojų įsitraukimas) turėjo didelę įtaką įmonių veiklai. Taip pat Prajogo ir McDermott (2005) parodė, kad kokybės vadybos principų taikymas paslaugų ir gamybos įmonėms gerokai paskatino gerinti produktų kokybę patikimumo, našumo, trukmės ir reikalavimų atitikties požiūriu. Dubey ir Gunasekaran (2015), naudodami daugialypę regresinę analizę, nustatė keturis minkštuosius aspektus, svarbius kokybės vadybos įgyvendinimo sėkmei: žmoniškuosius išteklius, kokybės kultūrą, motyvacinę lyderystę ir santykių valdymą. Taigi minkštieji elementai yra reikšmingai susiję su verslo rezultatais.

Anderson ir kt. (1994) sukūrė kokybės valdymo teoriją, kad apibūdintų ir paaiškintų Demingo valdymo metodo efektyvumą. Septyni konstruktai, galintys užfiksuoti šio metodo esmę, apima vizionierišką vadovavimą, mokymąsi, vidinį ir išorinį bendradarbiavimą, procesų valdymą, darbuotojų pasitenkinimą, nuolatinį tobulėjimą ir klientų pasitenkinimą. Tyrėjų atliktas empirinis tyrimas japonams ir amerikiečiams priklausančiose gamybklose parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su klientų pasitenkinimu. Autoriai pabrėžė, kad organizacinė lyderystė daro įtaką organizacinės formos kūrimui ir inicijuoja organizacinę praktiką organizacijos išlikimui. Tyrime padaryta išvada, kad inovacijos būtinos produktų, procesų ir paslaugų kokybei gerinti. Tai lemia darbuotojų pasitenkinimą, kuris didina klientų pasitenkinimą, taigi ir teorinį organizacijos išlikimą. Tačiau siekiama ne tik įmonės išlikimo, bet ir visapusiško produkto kokybės valdymo. Organizacinė lyderystė turėtų būti atsakinga už naujoves, o ne tik už įmonės išlikimą.

Lyderiai turėtų sudaryti sąlygas grupės nariams, kad jie įsitrauktų į darbą, siekdami organizacijos tikslų. Vadovai turėtų pranešti apie organizacijos misiją, viziją, strategiją, politiką ir procesus ir veikti kaip teigiamas pavyzdys visiems organizacijoje dirbantiems žmonėms. Lyderiai turėtų kurti ir palaikyti bendras organizacijos vertybes, būti sąžiningi ir elgtis etiškai su visų organizacijos lygių žmonėmis, kurti pasitikėjimo ir sąžiningumo kultūrą. Vadovai taip pat turėtų užtikrinti, kad organizacija būtų įsipareigojusi kokybei, ir skatinti bei pripažinti grupės narių indėlį. Geras lyderis gerina koordinavimą ir bendravimą tarp organizacijos lygių ir funkcijų, kelia efektyvumą.

Tačiau iš literatūros apžvalgos akivaizdu, kad lyderystė yra esminis sėkmingo institutų kokybės valdymo komponentas, nes visi kompetencijos modeliai apima aukščiausią vadovybę kaip įgalinančią varomąją jėgą. Lyderystė apima ilgalaikį įsipareigojimą inovacijoms ir kūrybiškumui. Pasak kai kurių mokslininkų (Laohavichien, Fredendall ir Cantrell, 2009), žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis klausimas, kuriam reikia valdymo kompetencijos. Jie taip pat mano, kad žinios yra svarbūs organizaciniai ištekliai, o aukščiausioji vadovybė atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį lengvinant tų žinių pasiekimą.

Šios srities mokslininkai taip pat pripažino, kad aukščiausio lygio vadovų parama yra labai svarbi kokybei gerinti (Alharbi ir Yusoff, 2012). Salaheldin (2009) sutiko su idėja apie žvalgomąjį tyrimą tam tikrais klausimais, su kuriais susidūrė Kataro plieno įmonė, įgyvendindama savo kokybės programą. Tyrime atkreiptas dėmesys į tai, kad didžiausia kliūtis kokybės vadybai įgyvendinti buvo lyderystės paramos trūkumas. Atsiradus vadovybės palaikymui ir įsipareigojimui, kokybės vadybos įgyvendinimas paskatino bendradarbiavimo atmosferą ir davė daug teigiamų rezultatų, pavyzdžiui, pagerėjo valdymo stilius, išaugo produktyvumas ir pagerėjo kokybė.

Daugybė mokslinių tyrimų patvirtina teiginį, jog veiksmingam kokybės valdymui reikia lyderystės, kad būtų galima pasiūlyti aiškiai apibrėžtą požiūrį į pavaldinius (Laohavichien ir kt., 2009).

Lyderystės reikšmė netgi pabrėžiama Malcolm Baldrige nacionaliniame kokybės apdovanojime (MBNQA). Kaip pažymėjo Alharbi ir Yusoff (2012), yra stiprūs ryšiai tarp įvairių kokybės valdymo konstrukcijų, organizacinės veiklos ir kokybės valdymo. Jie taip pat nurodo, kad lyderystė padarė didelę įtaką visoms organizacijos dalims netiesiogiai ar tiesiogiai. Remiantis literatūros apžvalga, iki šiol nėra vienas tyrimas netaikė lyderystės metodo, skirto poveikiui kokybės vadybos praktikai įgyvendinti, todėl Laohavichien ir kt. tyrimas yra labai svarbus. Aukščiausioji vadovybė daro įtaką pavaldiniams ir tai gerina kokybiškas procedūras, paslaugas ir našumą. Kalbėdami apie lyderystės teorijos ir kokybės valdymo praktikos poveikį organizacijos veiklai, Idris ir Ali (2008) atliko tyrimą, pagrįstą eksperimentiniais Malaizijos

verslo organizacijų įrodymais. Jie išsiaiškino, kad gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių yra pagrindinė sąlyga išgyventi naujoje pasaulinėje ekonomikoje. Šis gebėjimas transformacinio vadovavimo forma, sujungtas su geriausios praktikos gebėjimu, gali lemti organizacinę sėkmę. Kita vertus, sėkmingam valdymo metodui labai reikia organizacinių pokyčių. Kaip pažymėjo Laohavichien ir kt. (2009), transformaciniai lyderiai kuria viziją ir per sėkmingą bendravimą; jie skatina pavaldinius įgyvendinti tą viziją.

Didelė ir auganti literatūros dalis sutelkė dėmesį į tai, kokias praktikas galima pavadinti kokybe ir kokie elementai atsakingi už kokybės plėtrą. Apžvelgta literatūra iš išskirtinių šaltinių, susijusi su įvairiais paslaugų ir pramonės segmentais iš skirtingų šalių. Dauguma mokslininkų pabrėžė kokybės valdymo poveikį aukščiausio lygio vadovų dalyvavimui ir įsipareigojimams. Daugelis ankstesnių kokybės vadybos tyrimų parodė, kad gerėjančiai organizacijos kokybei įtakos turi keli veiksniai, įskaitant strateginį planavimą, dėmesį klientams, santykius su darbuotojais, tiekėjų kokybės valdymą, procesų valdymo kokybę ir aukščiausio lygio vadovų palaikymą. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad aukščiausio lygio vadovų įsitraukimas ir įsipareigojimas, kurį išnagrinėjo dauguma mokslinių tyrimų, yra ne kas kita, kaip dar vienas lyderystės pavadinimas.

Atskleidus ir išanalizavus lyderystės sampratą, organizacijos lyderių vaidmenis ir jų daromą poveikį organizacijos veiklos kokybei galima teigti, kad:

1. Lyderystės apibrėžimų yra beveik tiek pat, kiek asmenų, kurie bandė apibrėžti šią sąvoką. Tačiau nėra užtektinai skirtingų kultūrų ir konteksto perspektyvų tyrimų. Vis dėlto dauguma mokslininkų sutinka, kad pagrindinės lyderystės dedamosios yra: gebėjimas vadovauti ir savybių rinkinys, kuris daro gerą vadovą geru lyderiu, įkvėpti kitus, laikomus sekėjais, noriai įsitraukti kartu siekti bendro tikslo. Sėkmė yra esminė lyderio ir lyderystės savybė.

2. Lyderiai atlieka daug svarbių vaidmenų padėdami organizacijai siekti savo tikslų: organizacijos kultūros formuotojas, įgalintojas, komunikatorius, pokyčių katalizatorius, ugdytojas, inovatorius, komandos žaidėjas, vizionierius (strategas), krizių vadybininkas, įkvėpėjas (motyvatorius). Nuo jo asmenybinių savybių, žinių, gebėjimų ir profesionalumo atlikti savo vaidmenis kasdienėse situacijose priklauso visų darbo procesų veiksmingumas visoje organizacijoje. Sėkmingam organizacijos vystymuisi, siekiant kokybės, inovacijų ir tvarių ilgalaikių rezultatų, reikia lyderių, kurių efektyvūs vaidmenys suponuoja organizacijos konkurencinę sėkmę.

3. Daugelis vadybos krypties mokslininkų sutinka, kad kokybės valdymo dimensijas galima suskirstyti į dvi dalis: kietąją ir minkštąją. Kietieji elementai reiškia gamybos ir procesų kontrolės metodus, kurie užtikrina tinkamą procesų veikimą, o minkštieji elementai apima temas kaip lyderystė, žmogiškųjų išteklių valdymas, santykiai su tiekėjais ir dėmesys klientams. Šio darbo autorius, apžvelgęs mokslinę literatūrą, pagrindinius organizacijos kokybės valdymo veiksnius / elementus išskirtų šiuos: lyderystę, organizacinę kultūrą, vidinę komunikaciją, inovatyvumą ir pokyčių valdymą, mokymąsi ir profesinį tobulėjimą, tvarumą ir dėmesį klientams per paslaugų teikimą.

4. Verslo įmonėse atlikti ir plačiai aprašyti tyrimai parodė, kad vadovo lyderystė yra sėkmingo organizacijos kokybės valdymo komponentas, įskaitant kitus jo gebėjimus kaip strateginis planavimas, dėmesys klientams, santykiai su darbuotojais, tiekėjų kokybės valdymas, procesų valdymo kokybė. Tačiau šio darbo autorius pasigenda platesnių mokslininkų tyrimų apie lyderio vaidmenų įtaką organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui patikrinti sukurtus instrumentus.

Lietuvoje vadybos krypties mokslininkų nemažai tyrinėti lyderystės reiškiniai švietimo, sveikatos, socialinės ar verslo srities kontekste, tačiau mažai kas tyrė ir nagrinėjo atskiras lyderystės rūšis, o juo labiau lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų įtaką organizacijos veiklos kokybei viešojo sektoriaus organizacijose. Todėl šio darbo autorius kelia klausimus, į kuriuos atsakant reikia atlikti tyrimą: ar lyderis daro įtaką Skuodo rajono švietimo įstaigų veiklos kokybei? Kokie lyderio vaidmenys ir asmeninės savybės turi didžiausią įtaką organizacijos

veiklos efektyvumui? Kokie organizacijos veiklos kokybės elementai yra svarbiausi darbuotojų ir klientų pasitenkinimui?

2. LYDERIO ASMENS SAVYBIŲ IR VAIDMENŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBEI METODIKA

2.1. Tyrimo objektas, problema, tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas – lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų įtaka organizacijos veiklos kokybei.

Empirinio tyrimo tikslas – nustatyti lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Remiantis išanalizuota literatūra sudaryti tyrimo modelį ir suformuluoti hipotezes.
2. Parinkti tinkamus instrumentus lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų poveikiui organizacijos veiklos kokybei nustatyti.
3. Anketinės apklausos būdu surinkti duomenis, kurie bus apdoroti ir susisteminti statistinės duomenų analizės programa SPSS.
4. Gautus tyrimo duomenis išanalizuoti ir nustatyti, ar lyderio asmeninės savybės ir vaidmenys daro įtaką organizacijos veiklos kokybei.

2.2. Tyrimo filosofija

Filosofinis šio kiekybinio tyrimo požiūris grindžiamas objektyvizmu, todėl tyrėjui nekyla objektyvumo problema – matuoti galima tik tai, kas iš tikrųjų egzistuoja. Šis objektyvumas paremtas masinių reiškinių ypatumais, tai yra tyrimo rezultatų objektyvumą įtvirtina statistinių jų pažinimo būdas (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Objektyvistai siekia atrasti tiesą per stebimus, suvokiamus faktus (t. y. kaip respondentas tą faktą užčiuopia, atpažįsta). Duomenys yra skaičiai, kuriais remiantis galima sukurti apibendrintus dėsnius apie visuotinę socialinę tikrovę. Šis požiūris pasitelktas dėl siekio atrasti tiriamo reiškinio dėsningumus, kurie gali būti išreikšti kiekybiškai.

Tyrimas taip pat remiasi pozityvizmu ir dedukcine tyrimo logika. Terminas „pozityvizmas“ nurodo galimybę ištirti tai, kas „pozityvuoja“, t. y. egzistuoja. Šio tyrimo filosofija akcentuoja griežtai mokslinį empirinį metodą, nukreiptą gauti grynus („tikrus“, „teisingus“) duomenis ir faktus, kuriems neturėjo įtakos žmogaus interpretacija ar šališkumas. Remdamasis dedukciniu požiūriu į teorijos kūrimą, tyrimas pradedamas sukurta teorija, kuri magistro darbe pavaizduota kaip koncepcinis tyrimo modelis ir kurios pagrindas yra mokslinės literatūros apžvalga. Tyrimo tikslas yra patikrinti tą teoriją.

Remiantis analitiniu požiūriu, šiame magistro baigiamajame darbe atliekama **kiekybinė analizė**. Kiekybinis yra toks tyrimas, kuris sukuria arba panaudoja skaitinius duomenis. Kiekybinių tyrimų, kitaip nei kokybinių, visi analizės metodai ganėtinai aiškūs ir nedviprasmiški.

Kiekybinis tyrimas pasirinktas, nes tiriamas reiškinys yra masinis. Tokiu atveju kiekybiniai metodai padeda tuos reiškinius aprašyti, įvertinti tendencijas ar net nustatyti priežastinius ryšius tarp reiškinių ir juos interpretuoti. Kartu reikia įvertinti, ar renkama informaciją bus galima skaitmenizuoti ir jos analizei taikyti matematinius ir statistinius metodus.

2 paveikslas. Empirinio tyrimo seka

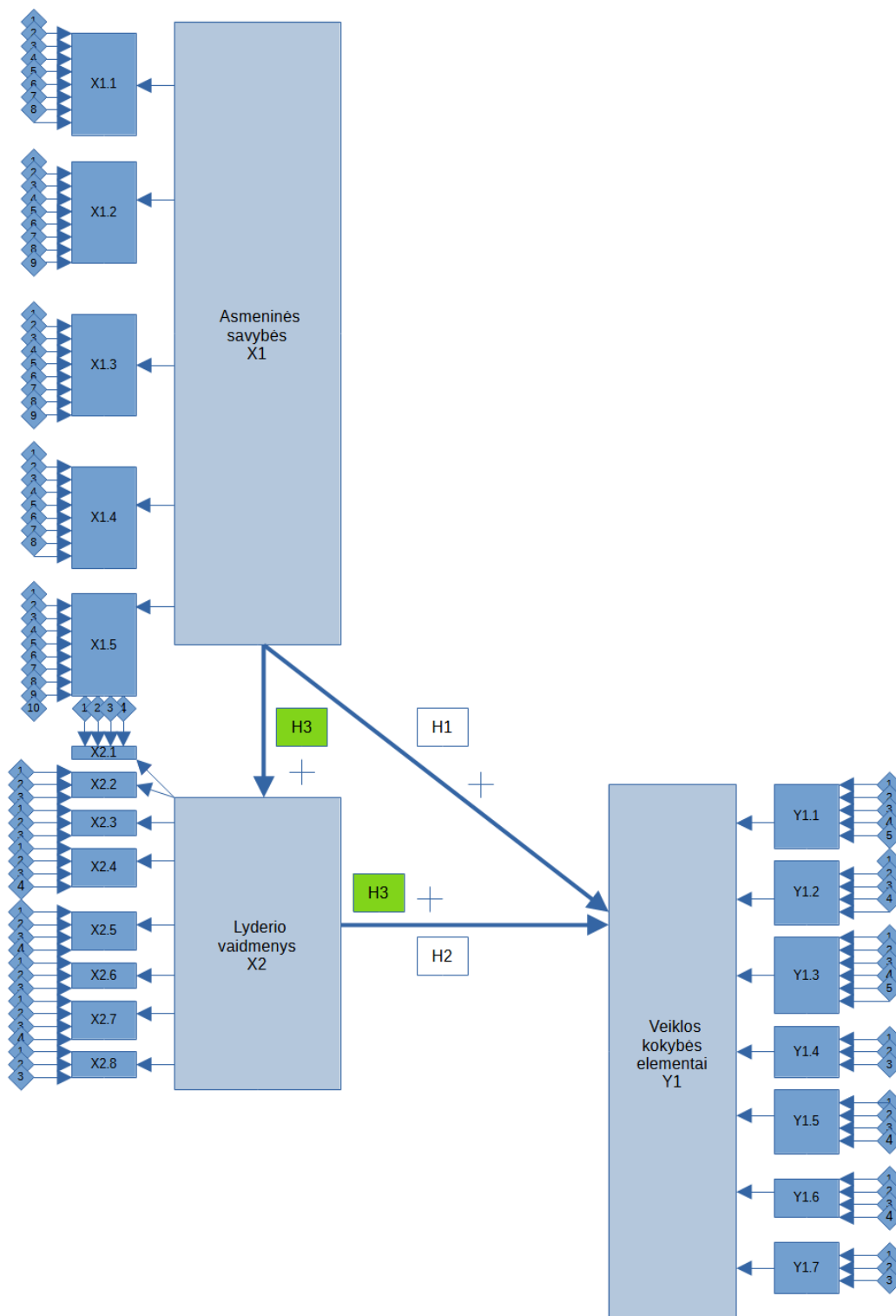


Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

2.3. Detalus matavimų modelis, tyrimo instrumentas

Remiantis išstudijuotos mokslinės literatūros apie lyderystę, jos sampratą ir lyderio vaidmenų įtaką organizacijos veiklos kokybei analize, buvo sudarytas konceptualus tyrimo modelis, iliustruojantis galimą lyderio vaidmenų ir asmeninių savybių įtaką organizacijos veiklos kokybei. Konceptualaus empirinio tyrimo modelį sudaro trys konstruktai: X1 (nepriklausomas) – lyderio asmeninės savybės, X2 (nepriklausomas) – lyderio vaidmenys ir Y (priklausomas) – organizacijos veiklos kokybė. Nepriklausomas (X1) konstruktas susideda iš 44 teiginių, kurie matuoja 5 latentinius veiksnius. Kitą nepriklausomą (X2) konstruklą sudaro 28 teiginiai, kurie matuoja 8 lyderio vaidmenis, ir trečias priklausomas konstruktas (Y), sudarytas iš 31 klausimo, matuojančio 7 organizacijos veiklos kokybės elementus (4 pav.).

3 paveikslas. Autorinio tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

Pastaba. Lyderio asmeninės savybės: X1.1 – ekstraversija, X1.2 – nuoširdumas, X1.3 – sąmoningumas, X1.4 – neurotizmas, X1.5 – atvirumas naujovėms. Lyderio vaidmenys: X2.1 – mentorius, X2.2 – moderatorius, X2.3 – inovatorius, X2.4 – tarpininkas, X2.5 – stebėtojas, X2.6 – koordinatorius, X2.7 – gamintojas, X2.8 – režisierius. Veiklos kokybės elementai: Y1.1 – vadovavimas, Y1.2 – planavimas, Y1.3 – darbuotojų valdymas, Y1.4 – tiekėjų valdymas, Y1.5 – procesų valdymas, Y1.6 – nuolatinis tobulinimas, Y1.7 – mokymasis.

Pirmajam konstruktui sudaryti pasinaudota sutrumpintų asmenybės bruožų metodika, pavadinta Penkių svarbiausių bruožų klausimynu (angl. *Big Five Inventory*, BFI). Antrojo konstrukto teiginiai sudaryti pagal (Denison et al., 1995) parengtą klausimyną. Organizacijos veiklos kokybės elementai ir juos apibūdinantys teiginiai paimti iš klausimyno, publikuojamo (Jose et al., 2004) mokslinėje publikacijoje.

Atlikus sisteminę literatūros analizę apie lyderio vaidmens įtaką organizacijos veiklos kokybei keliamos **hipotezės**:

H1 – lyderio asmeninės savybės daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei;

H2 – lyderio vaidmenys daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei;

H3 – lyderio asmeninės savybės per vaidmenis daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei.

2.4. Tikslinė tyrimo populiacija ir minimalus imties dydis

Kiekybinio tyrimo duomenų surinkimo būdas – anketinė apklausa. Anketavimas – tai duomenų rinkimo būdas, kai respondentai savarankiškai, pagal nurodytas pildymo taisykles, atsako į tyrėjo pateiktus klausimus (raštu arba žodžiu), kurių tikslas yra surinkti tam tikrų žinių apie tiriamą reiškinį (Didžiulienė, 2004). Siekiant apklausti kuo daugiau respondentų ir gauti kuo patikimesnius rezultatus, nuspręsta anketavimą daryti maksimaliai anoniminiu.

Skuodo rajono švietimo įstaigose dirba 150 darbuotojų. Būtent ši (tikslinė) populiacija yra tikrasis tyrimo subjektas. Pasirinktas tikimybinis imties tipas, nes tikimybinėje imtyje kiekvieno atvejo, pasirinkto iš tikslinės populiacijos, tikimybė patekti į imtį yra žinoma ir įprastai vienoda. Ši imties sudarymo strategija leidžia tyrimo išvadas apibendrinti visai populiacijai. Imties dydis apskaičiuotas pagal imties dydžio formulę (Kardelis, 2002):

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

kur:

n – imties dydis,

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai normaliajame pasiskirstyme (esant 95 % patikimumui, z = 1,96),

e – atrankos paklaida, kuri šio tyrimo metu pasirinkta 10 %, darant prielaidą, jog nedidelės atrinktos imties atsakymai reprezentatyviai atspindės daugumos nuomonę, p – visumos proporcijos, kurios atitinka norimas charakteristikas (p = 50).

Remiantis turimais duomenimis, šiam tyrimui reikės apklausti 120 respondentų.

Tyrimo etika: atliekant empirinį tyrimą buvo laikomasi gautos informacijos konfidencialumo (niekas, išskyrus tyrėją, be tiriamojo sutikimo negali naudotis jo pateikta informacija), anonimiškumo (tiriamasis lieka anonimu viso tyrimo metu ir atlikus tyrimą) ir duomenų saugos principų. Dalyvių pateikti duomenys panaudoti tik magistro baigiamajam darbui.

2.5. Duomenų apdorojimo procedūros ir ataskaitos pateikimas

Gauti duomenys įvedami į „Excel“ programą, kuri duomenis koduoja ir parengia analizei, o apdorojami perkeliant juos iš „Excel“ į statistinių duomenų analizės kompiuterinę sistemą SPSS, kuri yra kiekybinio tyrimo duomenų analizės būdas. Statistiniais testais galima nustatyti, ar kintamieji normaliai pasiskirstė, nėra reikšmingų išskirčių, patvirtinamos arba atmetamos iškeltos hipotezės ir t. t. Tyrimo dalyje grafiniu formatu bus pateikiama: bendra informacija apie respondentus, normalaus duomenų pasiskirstymo duomenys, standartizuotų liekamųjų paklaidų grafikas (histograma), patikimumo statistika, kintamųjų bendrumo analizė, patikrinti tiesinės regresinės analizės rezultatai H1, H2 ir H3 regresinės tiesės koeficientų reikšmės.

Duomenų patikimumas yra rodiklis, vertinantis matavimo instrumento patikimumą arba stabilumą. Siekiant įsitikinti šio tyrimo matavimo instrumento kokybę, anketos patikimumui įvertinti atliktas Cronbacho alfa testas ir apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas, matuojantis vidinį suderinamumą arba kitaip – pačios skalės koreliaciją su savimi.

Faktorinė (validumo) analizė

Toliau planuojama vertinti anketos validumą, kuris patvirtina, kad anketos klausimai iš tikrųjų matuoja tai, ką tyrimu norėta išmatuoti. Tam tikslui pasitelktas faktorinės analizės metodas, kuris parodo, ar kintamieji tarpusavyje koreliuoja, kokiais koreliaciniais ryšiais susiję latentiniai šio tyrimo modelio kintamieji ir padeda atrasti pagrindinius faktorius. Nustatomi

faktorių svoriai (koreliacijos su kintamaisiais), analizuojama, kurią bendrosios kintamųjų dispersijos dalį paaiškina kiekvienas faktorius.

Regresinė analizė

Taip pat bus atlikta regresinė analizė – ryšio tarp vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų ir vieno priklausomo kintamojo analizės metodas. Regresijos modelis leidžia prognozuoti priklausomo kintamojo reikšmes iš nepriklausomo kintamųjų reikšmių (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006).

3. LYDERIO ASMENS SAVYBIŲ IR VAIDMENŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJOS VEIKLOS KOKYBEI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Duomenų analizės įranga ir analizės būdai

Šio tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti naudota programos SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) 24.0 versija. Diagramoms atvaizduoti buvo naudojama *MS Excel 2010*. Kintamųjų normalumas tikrintas asimetrijos ir eksceso koeficientais (kinta tarp -1 ir 1). Kai normalumo prielaida kintamiesiems bent iš dalies buvo tenkinama, darbui naudoti parametriniai testai, o kai netenkinama – neparametriniai. Naudoti šie duomenų analizės būdai:

- **Aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos).** Dažnių lentelės naudotos respondentų atsakymų pasiskirstymui pamatyti. Nominalūs kintamieji pateikti procentais ir dažniais. Iš duomenų padėties charakteristikų naudotas vidurkis ir standartinis nuokrypis ($m \pm SD$), minimali ir maksimali reikšmės.
- **Statistinių ryšių nustatymo testai (Pearsono, Spearmano, tiesinė regresija).** Šie testai naudoti hipotezėms, teigiančioms, jog yra statistinis ryšys tarp kintamųjų, patikrinti. Pearsono koreliacija naudota ryšiui tarp dviejų skirtingų kintamųjų, kurie tenkino normalumo sąlygas, o Spearmano koreliacija – ryšiui su demografiniais kintamaisiais patikrinti. Įtakai nustatyti buvo atliekama vienanarė ir daugianarė medijuojanti tiesinė regresija. Statistiškai patikima laikoma, kai $p < 0,05$. Ryšio stiprumas interpretuotas pasitelkus 1 lentelės įverčius.

2 lentelė. Empiriniai r reikšmės vertinimai

r reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo $-0,9$ iki $-1,0$)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo $-0,7$ iki $-0,9$)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo $-0,5$ iki $-0,7$)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo $-0,3$ iki $-0,5$)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki $-0,3$	Labai silpna koreliacija

Šaltinis: Čekanavičius ir Murauskas, 2000.

3.2. Socialinis–demografinis respondentų pasiskirstymas

Tyrimo dalyvavo 122 respondentai. Iš jų 17,2 proc. (n = 21) sudarė vyrai, o 82,8 proc. (n = 101) – moterys. Dauguma turi aukštąjį (87,6 proc.; n = 106), o 7,4 proc. (n = 9) – vidurinį, spec. vidurinį ir 5 proc. (n = 6) – aukštesnįjį išsilavinimą.

Tiriamųjų amžiaus vidurkis – $50,48 \pm 10,57$ metų (jauniausiam – 20 m.; vyriausiam – 69 m.). Vidutinis darbo stažas organizacijoje – $20,28 \pm 12,77$ metų (trumpiausias – 1 m.; ilgiausias – 47 m.). Duomenys atvaizduoti 3 lentelėje.

3 lentelė. Respondentų charakteristikos

Demografiniai veiksniai		n	Proc.
Lytis	Vyrai	21	17,2
	Moterys	101	82,8
Išsilavinimas	Vidurinis	9	7,4
	Aukštesnysis	6	4,9
	Aukštasis	106	86,9
	Nenurodė	1	0,8
Demografiniai veiksniai		m	SD
Amžius		50,48	10,57
Darbo stažas organizacijoje		20,28	12,77

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

3.3. Duomenų normalumo testavimas ir aprašomoji statistika

Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojami asimetrijos ir eksceso koeficientai, histograma. Iš viso tyrime dalyvavo 122 tiriamieji, tačiau išskyrus ne iki galo užpildytas anketas ir atlikus išskirčių analizę atmesta 11 anketų, todėl toliau darbe buvo nagrinėta 111 tiriamųjų imtis. Kaip matyti 4–6 lentelėse, atsižvelgus į asimetrijos ir eksceso koeficientus (kinta nuo –1 iki 1 arba smarkiai neviršija ribos) ir kintamųjų histogramas galima teigti, kad normalumo prielaidos iš dalies tenkinamos visiems kintamiesiems, todėl galima naudoti parametrinius testus tolesnei analizei.

4 lentelė. Asmenybės bruožų klausimyno konstrukto kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas

Konstrukto	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Ekstraversija	-0,066	-0,241
Nuoširdumas	-0,456	0,145
Sąmoningumas	-0,772	0,600
Neurotizmas	0,723	0,563
Atvirumas naujovėms	-0,515	0,315

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

5 lentelė. Lyderio vaidmenų klausimyno konstrukčių kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas

Konstruktai	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Mentorius	-0,990	0,196
Moderatorius	-0,825	0,007
Inovatorius	-0,646	-0,692
Tarpininkas	-0,913	0,172
Stebėtojas	-1,073	0,453
Koordinatorius	-0,959	-0,018
Gamintojas	-0,256	-0,744
Režisierius	-1,086	0,118

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus.

6 lentelė. Organizacijos veiklos kokybės klausimyno konstrukčių kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas

Konstruktai	Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
Vadovavimas	-0,994	0,432
Planavimas	-1,089	0,264
Darbuotojų valdymas	-0,652	-0,122
Tiekėjų valdymas	-0,128	-1,296
Procesų valdymas	-0,260	-0,567
Nuolatinis tobulinimas	-0,624	-0,286
Mokymasis	-0,956	0,521
Organizacijos veiklos kokybė	-0,372	-0,727

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

Didžiojo penketo asmenybės bruožų klausimynas (BFI)

John, Donahue ir Kentle (1991) pateikė sutrumpintą asmenybės bruožų metodiką, kurią pavadino Penkių svarbiausių bruožų klausimynu. Jį sudaro 44 teiginiai, pateikiami Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Šiuo klausimynu galima įvertinti 5 asmenybės bruožus – *ekstravertiškumą, neurotiškumą, atvirumą naujovėms, sąmoningumą ir nuoširdumą*. Autoriai leido metodiką naudoti nekomerciniais tikslais, papildomai neprašant leidimo, tačiau prašė informuoti juos apie gautus rezultatus interneto svetainėje. Klausimyno lietuviškoji versija ir rezultatų skaičiavimo rekomendacijos viešai prieinami moksliniams tyrimams: [http:// www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm](http://www.ocf.berkeley.edu/~johnlab/bfi.htm). Lietuviškas klausimyno vertimas atliktas ir pritaikytas tyrimams (adaptuotas) VDU Psichologijos padaliniuose. Ankstesnieji moksliniai tyrimai atliko šio klausimyno tiriamąją faktoriinę analizę,

individualiai diagnostikai nerekomenduojamas klausimynas, tačiau įrodyta, kad jis tinka asmenybės bruožams vertinti lyginant grupes (Šeibokaitė ir Endriulaitienė, 2012). Šiame klausimyne aukštesnis kiekvienos skalės įvertis rodo stipriau išreikštą asmenybės bruožą. Buvo apskaičiuoti klausimyno skalių įvertinimai ir vidinio suderinamumo rodikliai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Klausimyno patikimumo rodikliai

Skalė	Skalės teiginių skaičius	Apskaičiuota Cronbach Alpha	Apskaičiuota Cronbacho Alpha pašalinus teiginius
Ekstraversija	8	0,500	0,716
Nuoširdumas	9	0,626	0,685
Sąmoningumas	9	0,724	0,724
Neurotizmas	8	0,497	0,622
Atvirumas naujovėms	10	0,478	0,681

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

Apskaičiuojant skalių vidinį suderinamumą, kuris yra paremtas koreliacijomis tarp kintamųjų, pašalinti devyni teiginiai. Iki pašalinant mažai koreliuojančius teiginius, kai kurių skalių Cronbacho Alpha koeficientai buvo mažesni. Galimai respondentai nebuvo pakankamai įsitraukę ir klausimus skaitė neatidžiai. Penkių svarbiausių bruožų skalių patikimumo lentelė atskleidžia, kad testo vidinio patikimumo Cronbacho α rodikliai kinta nuo 0,622 iki 0,724, ir jų pakanka, kad klausimynas būtų naudojamas.

Lyderio vaidmenų klausimynas

Tyrimui naudotas Lyderio vaidmenų klausimynas, publikuojamas Denison, Hooijberg ir Quinn (1995) moksliniame straipsnyje „Paradoksas ir veiklos rezultatai: elgsenos teorijos sudėtingumo link vadovavimo lyderystėje“ (angl. *Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership*). Šį klausimyną sudaro 28 teiginiai, kurie pateikiami Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Šiuo klausimynu galima įvertinti 8 lyderio vaidmenis: *mentorius*, *moderatorius*, *inovatorius*, *tarpininkas*, *stebėtojas*, *koordinatorius*, *gamintojas*, *režisierius*. Klausimyno skalių validumui ir patikimumui patikrinti buvo atlikta skalių faktorinė analizė ir apskaičiuoti Cronbacho α kintamųjų faktorių svoriai, koreguoti tarpusavio koreliacijos koeficientai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Faktorių svoriai ir tarpusavio koreliacijos koeficientai

Faktoriaus	Teiginio numeris	Teiginiai	Daugiafaktorinė analizė	
			Koreguotos tarpusavio koreliacijos koeficientas	Faktoriaus svoris
Z1	1	Pripažįsta kitų asmeninius poreikius	0,709	0,847
	2	Ugdo žmones	0,695	0,832
	3	Atsakingai atlieka savo darbą	0,584	0,753
	4	Sugeba suprasti kitų emocijas	0,737	0,862
Z2	5	Praktikuoja dalyvavimą ir komandos formavimą	0,711	0,883
	6	Sutelkia dėmesį į konsensuso siekimą	0,681	0,866
	7	Valdo konfliktus ir skatina sprendimų priėmimą dalyvaujant	0,609	0,816
Z3	8	Inicijuoja reikšmingus pokyčius	0,695	0,887
	9	Eksperimentuoja naujomis idėjomis	0,608	0,846
	10	Geba prisitaikyti	0,486	0,739
Z4	11	Perduoda idėjas	0,485	0,675
	12	Daro įtaką aukštesnio lygio sprendimams	0,629	0,802
	13	Įsigyja reikiamų išteklių	0,743	0,878
	14	Geba derėtis	0,653	0,823
Z5	15	Aiškina organizacijos politiką	0,513	0,713
	16	Tikisi tikslaus darbo	0,601	0,792
	17	Kontroliuoja projektų vykdymą	0,584	0,780
	18	Stebi organizacijos pažangą	0,658	0,832
Z6	19	Planuoja veiklos grafikus	0,662	0,854
	20	Užtikrina stabilumą ir tęstinumą	0,668	0,857
	21	Palaiiko tvarką	0,638	0,838
Z7	22	Koncentruojasi į išorinę konkurenciją	0,586	0,767
	23	Pabrėžia sunkų darbą	0,401	0,609
	24	Motyvuoja darbuotojus	0,484	0,775
	25	Inicijuoja veiksmus	0,508	0,770
Z8	26	Suteikia aiškią veiklos kryptį	0,789	0,912
	27	Perduoda viziją	0,785	0,911
	28	Planuoja ir nustato prioritetus	0,627	0,816

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Z1 – mentorius; Z2 – moderatorius; Z3 – inovatorius; Z4 – tarpininkas; Z5 – stebėtojas; Z6 – koordinatorius; Z7 – gamintojas, Z8 – režisierius.

Bendras klausimyno Cronbacho α buvo **0,961**. Atskirų skalių patikimumo Cronbacho α rodikliai kinta nuo 0,702 iki 0,855 ir jų pakanka klausimynui naudoti. Atlikus faktorinę kiekvienos skalės analizę ir analizuojant faktorių skalių validumą ir suderinamumą atrinktose

pagrindinėse komponentėse išliko ganėtinai daug informacijos apie visus kintamuosius, nes nė vieno kintamojo bendrumas nėra mažesnis kaip 0,20. Faktorių svoriai didesni nei 0,4. Faktorių reikšmės sudarytos iš teiginių vidurkių. Faktorių bendroji paaiškinta dispersija kinta nuo 53,85 iki 77,59 proc. Galutiniai faktorinės analizės rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Konstruktyvų teiginių vidinis suderinamumas, faktorinės analizės rezultatai, skalių vidurkiai

Faktorius	Skalės	Teiginių skaičius	m	SD	Cronbacho α
Z1	Mentorius	4	4,38	0,65	0,837
Z2	Moderatorius	3	4,30	0,68	0,814
Z3	Inovatorius	3	4,26	0,70	0,760
Z4	Tarpininkas	4	4,34	0,63	0,808
Z5	Stebėtojas	4	4,49	0,54	0,781
Z6	Koordinatorius	3	4,46	0,62	0,808
Z7	Gamintojas	4	4,15	0,60	0,702
Z8	Režisierius	3	4,50	0,63	0,855

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Z1 – mentorius; Z2 – moderatorius; Z3 – inovatorius; Z4 – tarpininkas; Z5 – stebėtojas; Z6 – koordinatorius; Z7 – gamintojas, Z8 – režisierius.

Lyderio asmeninių savybių įtaka organizacijos veiklos kokybei

Sąsajoms tarp lyderio asmeninių savybių ir organizacijos veiklos kokybės nustatyti buvo atlikta Pearsono koreliacinė analizė. Kaip matyti 10 lentelėje, nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami ir vienas neigiamas silpni koreliaciniai ryšiai. Galima teigti, kad lyderio ekstraversija ($r = 0,262$), nuoširdumas ($r = 0,244$), sąmoningumas ($r = 0,247$), atvirumas naujovėms ($r = 0,288$) turi teigiamų sąsajų su organizacijos vadovavimo kokybe.

Taip pat lyderio ekstraversija ($r = 0,243$), nuoširdumas ($r = 0,330$), sąmoningumas ($r = 0,189$), atvirumas naujovėms ($r = 0,270$) turi teigiamų sąsajų su organizacijos planavimo kokybe, o lyderio neurotizmas – neigiamas ($r = -0,214$). Pastebėta, kad lyderio nuoširdumas tiesiogiai siejasi su darbuotojų valdymo kokybe ($r = 0,197$), o lyderio atvirumas naujovėms siejasi su procesų valdymo kokybe ($r = 0,276$).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lyderio ekstraversija ($r = 0,215$) ir atvirumas naujovėms ($r = 0,285$) teigiamai siejasi su tiekėjų valdymo kokybe, o lyderio atvirumas naujovėms – su organizacijos mokymosi kokybe ($r = 0,308$). Taip pat nustatyta, kad lyderio ekstraversija ($r =$

0,226), nuoširdumas ($r = 0,255$), sąmoningumas ($r = 0,193$), atvirumas naujovėms ($r = 0,289$) teigiamai siejasi su organizacijos nuolatinio tobulinimosi kokybe.

Vertinant lyderio asmeninių savybių sąsajas su bendra organizacijos veiklos kokybe nustatyta, kad kokybė teigiamai siejasi su lyderio ekstraversija ($r = 0,248$), nuoširdumas ($r = 0,216$), sąmoningumas ($r = 0,191$) ir atvirumas naujovėms ($r = 0,330$).

10 lentelė. Lyderio asmeninių savybių ir organizacijos veiklos kokybės sąsajos

Sąsajos	Vadovavimas	Planavimas	Darbuotojų valdymas	Tiekėjų valdymas	Procesų valdymas	Nuolatinis tobulinimas	Mokymasis	Organizacijos veiklos kokybė
Ekstraversija	0,262**	0,243*	0,179	0,215*	0,168	0,226*	0,128	0,248**
Nuoširdumas	0,244**	0,330**	0,197*	0,095	0,042	0,255**	0,110	0,216*
Sąmoningumas	0,247**	0,189*	0,171	0,131	0,081	0,193*	0,097	0,191*
Neurotizmas	-0,104	-0,214*	-0,049	0,022	-0,010	-0,095	0,017	-0,070
Atvirumas naujovėms	0,288**	0,270**	0,174	0,285**	0,276**	0,289**	0,308**	0,330**

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

r – Pearsono koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * – $< 0,05$, ** – $< 0,01$

Nustačius statistiškai reikšmingus ryšius tarp lyderio asmeninių savybių ir organizacijos veiklos kokybės galima patikrinti šią hipotezę:

H1 – lyderio asmeninės savybės daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Nustatant, kaip lyderio asmeninės savybės veikia organizacijos veiklos kokybę, atliktos vienanarės tiesinės regresinės analizės ir daugianarė regresinė analizė. Sudarant regresijos modelį, priklausomu kintamuoju pasirinkta bendra organizacijos veiklos kokybė, nepriklausomais – lyderio asmeninės savybės (po vieną vienam modeliui). Atlikus analizę paaiškėjo tyrimo rezultatai. Visi penki regresijos modeliai statistiškai reikšmingi, R^2 kinta nuo 0,036 iki 0,109, todėl modeliai, prognozuojant organizacijos veiklos kokybę, paaiškina 3,6–10,9 proc. sklaidos. Nors regresijos modeliai paaiškina mažiau nei 20 proc. sklaidos ir jų nevertėtų nagrinėti, tačiau apžvelgsime rezultatus.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad lyderio ekstraversija ($\beta = 0,248$), nuoširdumas ($\beta = 0,216$), sąmoningumas ($\beta = 0,191$) ir atvirumas naujovėms ($\beta = 0,330$) turi teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybės prognozei. Galima teigti, kad lyderio ekstraversija, nuoširdumas, sąmoningumas, atvirumas naujovėms teigiamai veikia organizacijos veiklos kokybę. Taigi **H1 hipotezė patvirtinta**. Atlikus daugianarę regresinę analizę ($R^2 = 0,132$; $F = 3,191$; $p = 0,010$) nustatyta, kad tik atvirumas naujovėms ($\beta = 0,259$) turi teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybės prognozei.

11 lentelė. Regresinės tiesės koeficientų reikšmės

Veiksniai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t reikšmė	p reikšmė
	B	Standartinė paklaida	Beta (β)		
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2=0,062$; $F=7,153$, $p = 0,009^*$					
<i>(Konstanta)</i>	2,953	0,494		5,978	< 0,001*
<i>Ekstraversija</i>	0,331	0,124	0,248	2,675	0,009*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2=0,046$; $F=5,314$, $p = 0,023^*$					
<i>(Konstanta)</i>	3,309	0,419		7,898	< 0,001*
<i>Nuoširdumas</i>	0,231	0,100	0,216	2,305	0,023*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2=0,036$; $F=4,112$, $p = 0,045^*$					
<i>(Konstanta)</i>	3,447	0,408		8,452	< 0,001*
<i>Sąmoningumas</i>	0,193	0,095	0,191	2,028	0,045*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2=0,005$; $F=0,539$, $p = 0,464$					
<i>(Konstanta)</i>	4,441	0,240		18,484	< 0,001*
<i>Neurotizmas</i>	-0,078	0,106	-0,070	-0,734	0,464
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,109$; $F = 13,342$, $p < 0,001^*$					
<i>(Konstanta)</i>	2,393	0,515		4,642	< 0,001*
<i>Atvirumas naujovėms</i>	0,480	0,132	0,330	3,653	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,132$; $F = 3,191$, $p = 0,010^*$					
<i>(Konstanta)</i>	1,741	0,802		2,170	0,032*
<i>Ekstraversija</i>	0,130	0,164	0,098	0,793	0,430
<i>Nuoširdumas</i>	0,135	0,124	0,126	1,088	0,279
<i>Sąmoningumas</i>	-0,018	0,129	-0,018	-0,140	0,889
<i>Neurotizmas</i>	0,025	0,121	0,023	0,207	0,836
<i>Atvirumas naujovėms</i>	0,377	0,156	0,259	2,422	0,017*

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

Lyderio vaidmenų įtaka organizacijos veiklos kokybei

Nustatant sąsajas tarp lyderio vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės buvo atlikta Pearsono koreliacinė analizė. Kaip matyti 12 lentelėje, nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami silpni ir vidutinio stiprumo koreliaciniai ryšiai. Galima teigti, kad visi lyderio vaidmenys siejasi su organizacijos vadovavimo, planavimo, darbuotojų valdymo, tiekėjų valdymo, procesų valdymo, nuolatinio tobulinimosi, mokymosi kokybe ($p < 0,05$).

Vertinant lyderio vaidmenų sąsajas su bendra organizacijos veiklos kokybe nustatyta, kad kokybė teigiamai siejasi su lyderio mentoriaus ($r = 0,548$), moderatoriaus ($r = 0,634$),

inovatoriaus ($r = 0,597$), tarpininko ($r = 0,588$), stebėtojo ($r = 0,538$), koordinatoriaus ($r = 0,543$), gamintojo ($r = 0,634$), režisieriaus ($r = 0,667$) vaidmenimis.

12 lentelė. Lyderio vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės sąsajos

Sąsajos	Vadovavimas	Planavimas	Darbuotojų valdymas	Tiekėjų valdymas	Procesų valdymas	Nuolatini s tobulinimas	Mokymas is	Organizacij os veiklos kokybė
Mentorius	0,554**	0,539**	0,509**	0,386**	0,345**	0,470**	0,351**	0,548**
Moderatoriai	0,646**	0,584**	0,596**	0,395**	0,455**	0,568**	0,403**	0,634**
Inovatorius	0,616**	0,532**	0,507**	0,363**	0,461**	0,561**	0,403**	0,597**
Tarpininkas	0,570**	0,488**	0,502**	0,440**	0,450**	0,503**	0,415**	0,588**
Stebėtojas	0,544**	0,487**	0,381**	0,387**	0,384**	0,520**	0,397**	0,538**
Koordinatorius	0,606**	0,558**	0,460**	0,248**	0,357**	0,510**	0,433**	0,543**
Gamintojas	0,598**	0,574**	0,602**	0,420**	0,458**	0,535**	0,456**	0,634**
Režisierius	0,745**	0,680**	0,552**	0,378**	0,430**	0,603**	0,489**	0,667**

Saltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autorius

r – Pearsono koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * – $< 0,05$, ** – $< 0,01$

Nustačius statistiškai reikšmingus ryšius tarp lyderio vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės galima patikrinti šią hipotezę:

H2 – lyderio vaidmenys daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Nustatant, kaip lyderio vaidmenys veikia organizacijos veiklos kokybę, atliktos vienanarės tiesinės regresinės analizės ir daugianarė regresinė analizė. Sudarant regresijos modelį, priklausomu kintamuoju pasirinkta bendra organizacijos veiklos kokybė, nepriklausomais – lyderio vaidmenys (po vieną vienam modeliui). Atlikus analizę paaiškėjo tyrimo rezultatai. Kaip matyti iš 13 lentelės, visi 8 regresijos modeliai statistiškai reikšmingi, R^2 kinta nuo 0,289 iki 0,444, todėl modeliai, prognozuojant organizacijos veiklos kokybę, paaiškina 28,9–44,4 proc. sklaidos. Visi regresijos modeliai paaiškina daugiau nei 20 proc. sklaidos, todėl apžvelgsime rezultatus.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad lyderio mentoriaus ($\beta = 0,548$), moderatoriaus ($\beta = 0,634$), inovatoriaus ($\beta = 0,597$), tarpininko ($\beta = 0,588$), stebėtojo ($\beta = 0,538$), koordinatoriaus ($\beta = 0,543$), gamintojo ($\beta = 0,634$), režisieriaus ($\beta = 0,667$) vaidmenys turi teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybės prognozei. Galima teigti, kad lyderio mentoriaus, moderatoriaus, inovatoriaus, tarpininko, stebėtojo, koordinatoriaus, gamintojo, režisieriaus vaidmenys teigiamai veikia organizacijos veiklos kokybę. Taigi **hipotezė H2 patvirtinta.**

Atlikus daugianarę tiesinę regresinę analizę ($R^2 = 0,521$; $F = 13,845$, $p < 0,001$) nustatyta, kad tik gamintojo ($\beta = 0,299$) ir režisieriaus ($\beta = 0,401$) vaidmenys turi teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybės prognozei.

13 lentelė. Regresinės tiesės koeficientų reikšmės

Veiksniai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t reikšmė	p reikšmė
	B	Standartinė paklaida	Beta (β)		
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,300$; $F = 46,715$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	2,358	0,282		8,348	< 0,001*
Mentorius	0,436	0,064	0,548	6,835	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,402$; $F = 73,136$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	2,204	0,244		9,017	< 0,001*
Moderatorius	0,480	0,056	0,634	8,552	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,357$; $F = 60,476$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	2,383	0,246		9,707	< 0,001*
Inovatorius	0,442	0,057	0,597	7,777	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,346$; $F = 57,677$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	2,182	0,278		7,859	< 0,001*
Tarpininkas	0,480	0,063	0,588	7,595	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,289$; $F = 44,390$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	1,941	0,352		5,519	< 0,001*
Stebėtojas	0,518	0,078	0,538	6,663	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,295$; $F = 45,620$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	2,245	0,302		7,424	< 0,001*
Koordinatorius	0,454	0,067	0,543	6,754	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,402$; $F = 73,288$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	1,987	0,269		7,380	< 0,001*
Gamintojas	0,550	0,064	0,634	8,561	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,444$; $F = 87,169$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	1,811	0,266		6,817	< 0,001*
Režisierius	0,546	0,058	0,667	9,336	< 0,001*
Y: Organizacijos veiklos kokybė; $R^2 = 0,521$; $F = 13,845$, $p < 0,001^*$					
(Konstanta)	1,584	0,313		5,066	< 0,001*
Mentorius	0,007	0,093	0,008	0,073	0,942
Moderatorius	0,109	0,104	0,144	1,050	0,296
Inovatorius	0,066	0,091	0,090	0,729	0,468
Tarpininkas	0,002	0,108	0,002	0,016	0,987
Stebėtojas	-0,095	0,119	-0,098	-0,795	0,429
Koordinatorius	-0,052	0,101	-0,063	-0,520	0,604
Gamintojas	0,259	0,096	0,299	2,691	0,008*
Režisierius	0,328	0,119	0,401	2,748	0,007*

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

Organizacijos veiklos kokybės klausimynas

Tyrimui naudotas Organizacijos veiklos klausimynas (*angl. Total quality management, TQM*), kurį sukūrė ir validavo Conca, Francisco José, Llopis, Juan, Tarí, Juan José. Šį klausimyną sudaro 31 teiginys, pateikiamas Likerto skalėje nuo 1 iki 5 (nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“). Šiuo klausimynu galima įvertinti 7 organizacijos kokybės veiksnius: *vadovavimą, planavimą, darbuotojų, tiekėjų ir procesų valdymą, nuolatinį tobulinimą ir mokymąsi*. Iš viso panaudotas 31 klausimas. Klausimyno skalių validumui ir patikimumui patikrinti buvo atlikta skalių faktorinė analizė ir apskaičiuoti Cronbacho α kintamųjų faktorių svoriai, koreguoti tarpusavio koreliacijos koeficientai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Faktorių svoriai ir tarpusavio koreliacijos koeficientai

Faktoriai	Teiginio numeris	Teiginiai	Daugiafaktorinė analizė		Vienfaktorinė analizė	
			Koreguotos tarpusavio koreliacijos koeficientas	Faktoriaus svoris	Koreguotos tarpusavio koreliacijos koeficientas	Faktoriaus svoris
Z1	1	Vadovybė aktyviai vadovauja organizacijos kokybės valdymo politikai	0,532	0,716	0,497	0,540
	2	Vadovai informuoja darbuotojus apie įsipareigojimą užtikrinti kokybę	0,581	0,751	0,636	0,673
	3	Darbuotojai įtraukiami įgyvendinant pokyčius organizacijoje	0,675	0,819	0,647	0,683
	4	Darbuotojams suteikiama laisvė patiems priimti sprendimus	0,536	0,694	0,597	0,628
	5	Vadovai padeda kokybiškai atlikti užduotis	0,660	0,794	0,617	0,657
Z2	6	Kuria strategijas ir įgyvendina remiantis duomenimis apie klientų reikalavimus ir organizacijos galimybes	0,642	0,800	0,677	0,706
	7	Vadovybė įtraukia darbuotojus į organizacijos tikslų ir planų nustatymą	0,626	0,784	0,585	0,625
	8	Vadovybė nustato tikslus visiems darbuotojams	0,408	0,568	0,318	0,348
	9	Vadovybė praneša apie organizacijos strategiją ir tikslus visam personalui	0,647	0,801	0,567	0,602
	10	Rezultatai vertinami lyginant juos su planuotais	0,589	0,778	0,646	0,685

		rezultatais, kad būtų galima tobulinti				
Z3	11	Vadovai atlieka darbų kokybės užtikrinimą	0,671	0,778	0,690	0,723
	12	Darbuotojai apmokomi kokybės principų	0,775	0,860	0,730	0,753
	13	Darbuotojai mokomi dirbti komandoje	0,778	0,868	0,722	0,751
	14	Darbuotojai mokomi problemų sprendimo įgūdžių	0,763	0,851	0,697	0,720
	15	Darbuotojų veiklos rezultatai yra matuojami ir pripažįstami siekiant palaikyti kokybės programas	0,711	0,808	0,721	0,745
	16	Visi darbuotojai bendrauja iš apačios į viršų, iš viršaus į apačią ir horizontaliai	0,508	0,622	0,539	0,561
Z4	17	Glaudžiai bendradarbiaujama su tiekėjais	0,744	0,882	0,560	0,581
	18	Tiekėjams keliami reikalavimai, kad būtų galima rasti kokybės specifikacijas	0,803	0,916	0,629	0,648
	19	Vadovybė skatina naudotis keliais tiekėjais, pabrėždama kokybę, o ne kainą	0,808	0,918	0,628	0,642
Z5	20	Nuolat kontroliuojami ir tobulinami pagrindiniai procesai	0,695	0,836	0,710	0,732
	21	Atliekama nekokybiškų produktų / paslaugų prevencija	0,634	0,796	0,582	0,603
	22	Darbuotojai, dalyvaujantys skirtinguose procesuose, žino, kaip juos įvertinti	0,749	0,871	0,638	0,661
	23	Matuojami visų vidaus procesų laiko ir sąnaudų nuostoliai	0,660	0,812	0,581	0,609
Z6	24	Organizacija nuolat stiprina savo produktų, paslaugų ir procesų tyrimą ir tobulinimą	0,651	0,809	0,714	0,739
	25	Organizacija naudoja konkrečias organizacines struktūras (kokybės komitetas, darbo grupės) kokybės gerinimui remti	0,655	0,814	0,636	0,670
	26	Organizacija nustato tobulintinas sritis	0,614	0,789	0,567	0,605

	27	Organizacija valdo informaciją, kuria siekiama paremti kokybės valdymą	0,689	0,835	0,670	0,703
Z7	28	Vadovybė sudaro sąlygas mokytis darbo vietoje	0,583	0,777	0,617	0,651
	29	Visi darbuotojai yra apmokyti, kad jie suprastų, kaip ir kodėl organizacija veikia	0,652	0,823	0,686	0,719
	30	Vadovai dalyvauja darbuotojų mokymuose	0,561	0,750	0,583	0,612
	31	Darbuotojai supranta pagrindinius procesus, naudojamus kuriant organizacijos produktus / paslaugas	0,620	0,800	0,648	0,681

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Z1 – vadovavimas; Z2 – planavimas; Z3 – darbuotojų valdymas; Z4 – tiekėjų valdymas; Z5 – procesų valdymas; Z6 – nuolatinis tobulinimas; Z7 – mokymasis.

Atliekant vienfaktorinę klausimyno analizę Kaizerio–Mejerio–Olkinio mato reikšmė $KMO = 0,892$, Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatas – 2338,676; $df = 465$, $p < 0,001$ ir Cronbacho $\alpha = 0,954$. Šie rezultatai patvirtina, kad kintamieji tinka faktorinei analizei, tačiau vieno teiginio (8 kl.) suderinamumo koreliacijos (0,348) ir faktoriaus bendrumas (0,121) parodė, kad jį vertėtų pašalinti (bendrumas mažesnis kaip 0,20). Prieš pašalinant faktorių bendroji paaiškinta dispersija buvo lygi 43,32 proc. Pašalinus teiginį tiek Cronbacho α (0,955), tiek faktorių bendroji paaiškinta dispersija (44,39 proc.) didėjo, todėl šis veiksnys bus vertinamas be šio teiginio. Pašalinus teiginius Kaizerio–Mejerio–Olkinio mato reikšmė $KMO = 0,895$ ir Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatas – 2298,785; $df = 435$, $p < 0,001$.

Taip pat buvo atlikta faktorinės kiekvienos skalės analizė. Tikrinant veiksnio *Planavimas* skalės validumą ir suderinamumą nustatyta Kaizerio–Mejerio–Olkinio mato reikšmė $KMO = 0,805$, Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatas – 168,069; $df = 10$, $p < 0,001$ ir Cronbacho $\alpha = 0,791$. Pašalinus teiginį (8 kl.) Kaizerio–Mejerio–Olkinio mato reikšmė $KMO = 0,803$, Bartleto sferiškumo kriterijaus rezultatas – 142,799; $df = 6$, $p < 0,001$ ir Cronbacho $\alpha = 0,813$. Prieš pašalinant faktorių bendroji paaiškinta dispersija buvo lygi 56,46 proc., pašalinus – 64,72 proc.

Analizuojant kitų faktorių skalių validumą ir atrinktų pagrindinių komponentų suderinamumą išliko ganėtinai daug informacijos apie visus kintamuosius, nes nė vieno kintamojo bendrumas nėra mažesnis kaip 0,20. Faktorių svoriai buvo didesni nei 0,4. Faktorių reikšmės buvo sudarytos iš teiginių vidurkių. Galutiniai faktorinės analizės rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Konstruktyvų teiginių vidinis suderinamumas, faktorinės analizės rezultatai, skalių vidurkiai

Faktori us	Skalės	Teiginių skaičius	m	SD	Cronbacho α	KMO	Bartleto sferiškumo kriterijus	Faktorių paaiškinta dispersija
Z1	Vadovavimas	5	4,41	0,53	0,802	0,794	173,808; 10; < 0,001	57,18 proc.
Z2	Planavimas	4	4,51	0,58	0,813	0,803	142,799; 6; < 0,001	64,72 proc.
Z3	Darbuotojų valdymas	6	4,15	0,67	0,884	0,825	376,729; 15; < 0,001	64,34 proc.
Z4	Tiekėjų valdymas	3	4,03	0,75	0,890	0,739	190,527; 3; < 0,001	82,02 proc.
Z5	Procesų valdymas	4	4,04	0,69	0,843	0,802	181,606; 6; < 0,001	68,73 proc.
Z6	Nuolatinis tobulinimas	4	4,30	0,64	0,820	0,775	157,528; 6; < 0,001	65,90 proc.
Z7	Mokymasis	4	4,44	0,57	0,788	0,789	125,311; 6; < 0,001	62,11 proc.
Vienfaktorinė analizė	Organizacijos veiklos kokybė	30	4,27	0,52	0,955	0,895	2298,785 ; 435; < 0,001	44,39 proc.

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Z1 – vadovavimas; Z2 – planavimas; Z3 – darbuotojų valdymas; Z4 – tiekėjų valdymas; Z5 – procesų valdymas; Z6 – nuolatinis tobulinimas; Z7 – mokymasis.

3.4. Lyderio asmeninių savybių įtaka organizacijos veiklos kokybei, kai lyderio vaidmenys yra mediatoriai

Lyderio asmeninių savybių įtakai organizacijos veiklos kokybei, kai lyderio vaidmenys yra mediatoriai, patikrinti buvo naudota PROCESS statistinė analizė, sukurta A. Hayes. Sudaryti regresijos modeliai pagal anksčiau nustatytus statistiškai reikšmingus ryšius, siekiant patvirtinti iškeltą hipotezę:

H3 – lyderio asmeninės savybės per vaidmenis daro įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Sudaryti regresiniai modeliai, padėję nustatyti, (1) kokį poveikį nepriklausomas kintamasis daro priklausomam kintamajam, (2) kokį poveikį nepriklausomas kintamasis daro mediatoriui ir (3) kokį poveikį nepriklausomas kintamasis ir mediatorius daro priklausomam kintamajam.

Toliau pateikiami tik statistiškai reikšmingi ir patvirtinti regresijos modeliai, kurie atskleidžia mediatoriaus vaidmenį.

16 lentelės rezultatai rodo, kad ryšys tarp mentoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Taip pat matyti, kad taip pat reikšmingas ryšys tarp ekstraversijos ir mentoriaus vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės. Žiūrint į R^2 ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su mentoriaus vaidmeniu ($b = 0,143$), paaiškina 31,1 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su mentoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,198$). Tai leidžia manyti, kad **mentoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės** ($B = 0,187$; $SE = 0,068$; $[0,061; 0,328]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių režių $[0,061; 0,328]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad mentoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

16 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R^2	F	p reikšmė	
$X \rightarrow Y$	0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*	
$X \rightarrow M$	0,454 (0,154)	2,941	0,004*	0,271	0,074	8,651	0,004*	
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,413 (0,066)	6,248	< 0,001*	0,557	0,311	24,343	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,143 (0,111)	1,296	0,198				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – mentorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

17 lentelėje matyti, kad ryšys tarp moderatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp ekstraversijos ir moderatoriaus vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R^2 ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su moderatoriaus vaidmeniu ($b = 0,118$), paaiškina 40,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su

moderatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,249$). Tai leidžia manyti, kad moderatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,212$; $SE = 0,090$; $[0,041; 0,396]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,041; 0,396]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad moderatoriaus vaidmuo pilnai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

17 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*
$X \rightarrow M$	0,459 (0,163)	2,822	0,006*	0,261	0,068	7,962	0,006*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,462 (0,058)	7,966	< 0,001*	0,639	0,409	37,357
	$X \rightarrow Y$	0,118 (0,102)	1,160	0,249			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – moderatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

18 lentelėje matyti, kad ryšys tarp inovatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp ekstraversijos ir inovatoriaus vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su inovatoriaus vaidmeniu ($b = 0,092$), paaiškina 36,1 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su inovatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,393$). Tai leidžia manyti, kad inovatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,238$; $SE = 0,085$; $[0,081; 0,413]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,081; 0,413]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad inovatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

18 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant inovatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*
$X \rightarrow M$	0,559 (0,164)	3,410	0,001*	0,310	0,096	11,626	0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,426 (0,060)	7,117	< 0,001*	0,601	0,361	30,533
	$X \rightarrow Y$	0,092 (0,108)	0,858	0,393			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – inovatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

19 lentelėje matyti, kad ryšys tarp stebėtojo vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp ekstraversijos ir stebėtojo vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su stebėtojo vaidmeniu ($b = 0,110$), paaiškina 29,5 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su stebėtojo vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,337$). Tai leidžia manyti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,221$; $SE = 0,075$; $[0,087; 0,377]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,087; 0,377]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

19 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*
$X \rightarrow M$		0,449 (0,125)	3,581	0,001*	0,324	0,105	12,823	0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,492 (0,082)	5,987	< 0,001*	0,544	0,295	22,645	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,110 (0,114)	0,964	0,337				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – stebėtojas; B(int) – interakcijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

20 lentelėje matyti, kad ryšys tarp koordinatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp ekstraversijos ir koordinatoriaus vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su koordinatoriaus vaidmeniu ($b = 0,178$), paaiškina 31,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su koordinatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,105$). Tai leidžia manyti, kad koordinatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,152$; $SE = 0,072$; $[0,018; 0,301]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,018; 0,301]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad koordinatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

20 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant koordinatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*
$X \rightarrow M$		0,355 (0,149)	2,385	0,019*	0,223	0,050	5,689	0,019*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,429 (0,068)	6,271	< 0,001*	0,559	0,312	24,496	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,178 (0,109)	1,635	0,105				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – koordinatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

21 lentelėje matyti, kad ryšys tarp gamintojo vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp ekstraversijos ir gamintojo vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R^2 ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su gamintojo vaidmeniu ($b = 0,153$), paaiškina 41,5 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su gamintojo vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,130$). Tai leidžia manyti, kad gamintojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,177$; $SE = 0,082$; $[0,021; 0,341]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,021; 0,341]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad gamintojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

21 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant gamintojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R^2	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*
$X \rightarrow M$	0,336 (0,144)	2,340	0,021*	0,219	0,048	5,474	0,021*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,528 (0,065)	8,071	< 0,001*	0,644	0,415	38,251
	$X \rightarrow Y$	0,153 (0,101)	1,524	0,130			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – gamintojas; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

22 lentelėje matyti, kad ryšys tarp režisieriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp ekstraversijos ir režisieriaus vaidmens bei ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R^2 ir b koeficientus ekstraversija paaiškina 6,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,331$), o ekstraversija, veikdama kartu su režisieriaus vaidmeniu ($b = 0,083$), paaiškina 44,8 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau ekstraversijai veikiant kartu su

režisieriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,404$). Tai leidžia manyti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,247$; $SE = 0,086$; $[0,082; 0,424]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,082; 0,424]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės.**

22 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį ekstraversijos ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė	
$X \rightarrow Y$	0,331 (0,124)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,153	0,009*	
$X \rightarrow M$	0,466 (0,149)	3,118	0,002*	0,286	0,082	9,720	0,002*	
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,531 (0,061)	8,694	< 0,001*	0,669	0,448	43,817	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,083 (0,099)	0,838	0,404				

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – režisierius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

23 lentelėje matyti, kad ryšys tarp mentoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp nuoširdumo ir mentoriaus vaidmens bei nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus nuoširdumas paaiškina 4,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($b = 0,231$), o nuoširdumas, veikdamas kartu su mentoriaus vaidmeniu ($b = 0,091$), paaiškina 30,7 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau nuoširdumui veikiant kartu su mentoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,307$). Tai leidžia manyti, kad mentoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,140$; $SE = 0,053$; $[0,036; 0,247]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,036; 0,247]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad mentoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

23 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,231 (0,100)	2,305	0,023*	0,216	0,046	5,314	0,023*
$X \rightarrow M$		0,335 (0,125)	2,675	0,009*	0,248	0,062	7,157	0,009*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,419 (0,066)	6,368	< 0,001*	0,554	0,307	23,895	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,091 (0,089)	1,026	0,307				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – mentorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

24 lentelėje matyti, kad ryšys tarp moderatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp nuoširdumo ir moderatoriaus vaidmens bei nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus nuoširdumas paaiškina 4,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,231), o nuoširdumas, veikdamas kartu su moderatoriaus vaidmeniu (B = 0,059), paaiškina 40,4 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau nuoširdumui veikiant kartu su moderatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,475). Tai leidžia manyti, kad moderatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,172; SE = 0,067; [0,045; 0,308]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,045; 0,308] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad moderatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

24 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,231 (0,100)	2,305	0,023*	0,216	0,046	5,314	0,023*
$X \rightarrow M$		0,367 (0,131)	2,802	0,006*	0,259	0,067	7,849	0,006*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,469 (0,058)	8,056	< 0,001*	0,636	0,404	36,661	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,059 (0,083)	0,716	0,475				

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – moderatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

25 lentelėje matyti, kad ryšys tarp stebėtojo vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp nuoširdumo ir stebėtojo vaidmens bei nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R^2 ir b koeficientus nuoširdumas paaiškina 4,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($B = 0,231$), o nuoširdumas, veikdamas kartu su stebėtojo vaidmeniu ($B = 0,067$), paaiškina 29,3 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau nuoširdumui veikiant kartu su stebėtojo vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,459$). Tai leidžia manyti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,164$; $SE = 0,063$; $[0,045; 0,295]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,045; 0,308]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

25 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,231 (0,100)	2,305	0,023*	0,216	0,046	5,314	0,023*
$X \rightarrow M$	0,328 (0,102)	3,211	0,002*	0,294	0,086	10,312	0,002*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,500 (0,082)	6,137	< 0,001*	0,541	0,293	22,379
	$X \rightarrow Y$	0,067 (0,091)	0,743	0,459			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – stebėtojas; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

26 lentelėje matyti, kad ryšys tarp koordinatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp nuoširdumo ir koordinatoriaus vaidmens bei nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R^2 ir b koeficientus nuoširdumas paaiškina 4,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($B = 0,231$), o nuoširdumas, veikdamas kartu su koordinatoriaus vaidmeniu ($B = 0,107$), paaiškina 30,4 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas

padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau nuoširdumui veikiant kartu su koordinatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,229$). Tai leidžia manyti, kad koordinatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,124$; $SE = 0,057$; $[0,014; 0,235]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių režių $[0,014; 0,235]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad koordinatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

26 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant koordinatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,231 (0,100)	2,305	0,023*	0,216	0,046	5,314	0,023*
$X \rightarrow M$	0,286 (0,120)	2,384	0,019*	0,223	0,050	5,681	0,019*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,435 (0,069)	6,329	< 0,001*	0,552	0,304	23,640
	$X \rightarrow Y$	0,107 (0,088)	1,210	0,229			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – koordinatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

27 lentelėje matyti, kad ryšys tarp režisieriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp nuoširdumo ir režisieriaus vaidmens bei nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus nuoširdumas paaiškina 4,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($B = 0,231$), o nuoširdumas, veikdamas kartu su režisieriaus vaidmeniu ($B = 0,058$), paaiškina 44,7 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau nuoširdumui veikiant kartu su režisieriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,466$). Tai leidžia manyti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,173$; $SE = 0,069$; $[0,042; 0,314]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių režių $[0,042; 0,314]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

27 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį nuoširdumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,231 (0,100)	2,305	0,023*	0,216	0,046	5,314	0,023*
$X \rightarrow M$		0,324 (0,122)	2,665	0,009*	0,247	0,061	7,103	0,009*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,535 (0,060)	8,846	< 0,001*	0,669	0,447	43,666	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,058 (0,079)	0,732	0,466				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – režisierius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

28 lentelėje matyti, kad ryšys tarp mentoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp sąmoningumo ir mentoriaus vaidmens bei sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus sąmoningumas paaiškina 3,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,193), o sąmoningumas, veikdamas kartu su mentoriaus vaidmeniu (B = -0,009), paaiškina 30 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau sąmoningumui veikiant kartu su mentoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,916). Tai leidžia manyti, kad mentoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,202; SE = 0,060; [0,091; 0,329]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių režių [0,091; 0,329] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad mentoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

28 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,193 (0,095)	2,028	0,045*	0,191	0,036	4,112	0,045*
$X \rightarrow M$		0,461 (0,114)	4,061	< 0,001*	0,363	0,131	16,492	< 0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,439 (0,069)	6,379	< 0,001*	0,548	0,300	23,151	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	-0,009 (0,088)	-0,105	0,916				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – mentorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

29 lentelėje matyti, kad ryšys tarp moderatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp sąmoningumo ir moderatoriaus vaidmens bei sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus sąmoningumas paaiškina 3,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,193), o sąmoningumas, veikdamas kartu su moderatoriaus vaidmeniu (B = 0,007), paaiškina 40,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau sąmoningumui veikiant kartu su moderatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,934). Tai leidžia manyti, kad moderatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,187; SE = 0,074; [0,057; 0,345]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,057; 0,345] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad moderatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

29 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
X → Y	0,193 (0,095)	2,028	0,045*	0,191	0,036	4,112	0,045*
X → M	0,390 (0,123)	3,182	0,002*	0,292	0,085	10,127	0,002*
X, M → Y	M → Y	0,479 (0,059)	8,119	< 0,001*	0,634	0,402	36,238
	X → Y	0,007 (0,079)	0,083	0,934			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – moderatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

30 lentelėje matyti, kad ryšys tarp inovatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp sąmoningumo ir inovatoriaus vaidmens bei sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus sąmoningumas paaiškina 3,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,193), o sąmoningumas, veikdamas kartu su inovatoriaus vaidmeniu (B = 0,061), paaiškina

36 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau sąmoningumui veikiant kartu su inovatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,450$). Tai leidžia manyti, kad inovatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,133$; $SE = 0,060$; $[0,022; 0,260]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,022; 0,260]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad inovatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

30 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant inovatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,193 (0,095)	2,028	0,045*	0,191	0,036	4,112	0,045*
$X \rightarrow M$		0,307 (0,128)	2,400	0,018*	0,224	0,050	5,761	0,018*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,432 (0,058)	7,394	< 0,001*	0,600	0,360	30,407	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,061 (0,080)	0,758	0,450				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – inovatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

31 lentelėje matyti, kad ryšys tarp tarpininko vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp sąmoningumo ir tarpininko vaidmens bei sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus sąmoningumas paaškina 3,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($B = 0,193$), o sąmoningumas, veikdamas kartu su tarpininko vaidmeniu ($B = 0,036$), paaškina 34,7 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau sąmoningumui veikiant kartu su tarpininko vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta ($p = 0,664$). Tai leidžia manyti, kad tarpininko vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,158$; $SE = 0,065$; $[0,040; 0,294]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,040; 0,294]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad tarpininko vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

31 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant tarpininko, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,193 (0,095)	2,028	0,045*	0,191	0,036	4,112	0,045*
$X \rightarrow M$	0,334 (0,115)	2,912	0,004*	0,269	0,072	8,478	0,004*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,472 (0,066)	7,171	< 0,001*	0,589	0,347	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,036 (0,082)	0,436	0,664			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – tarpininkas; B(int) – interakcijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

32 lentelėje matyti, kad ryšys tarp stebėtojo vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp sąmoningumo ir stebėtojo vaidmens bei sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus sąmoningumas paaiškina 3,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,193), o sąmoningumas, veikdamas kartu su stebėtojo vaidmeniu (B = 0,031), paaiškina 29 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau sąmoningumui veikiant kartu su stebėtojo vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,717). Tai leidžia manyti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,162; SE = 0,060; [0,057; 0,292]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių režių [0,057; 0,292] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

32 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,193 (0,095)	2,028	0,045*	0,191	0,036	4,112	0,045*
$X \rightarrow M$	0,318 (0,096)	3,311	0,001*	0,302	0,091	10,964	0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,509 (0,082)	6,216	< 0,001*	0,539	0,290	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,031 (0,086)	0,363	0,717			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – stebėtojas; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

33 lentelėje matyti, kad ryšys tarp režisieriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp sąmoningumo ir režisieriaus vaidmens bei sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus sąmoningumas paaiškina 3,6 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,193), o sąmoningumas, veikdamas kartu su režisieriaus vaidmeniu (B = -0,011), paaiškina 44,4 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau sąmoningumui veikiant kartu su režisieriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,883). Tai leidžia manyti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,204; SE = 0,069; [0,077; 0,345]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,077; 0,345] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės.**

33 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį sąmoningumo ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
X → Y	0,193 (0,095)	2,028	0,045*	0,191	0,036	4,112	0,045*
X → M	0,373 (0,113)	3,297	0,001*	0,301	0,091	10,873	0,001*
X, M → Y	M → Y	0,549 (0,062)	8,907	< 0,001*	0,667	0,444	43,204
	X → Y	-0,011 (0,076)	-0,148	0,883			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – režisierius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

34 lentelėje matyti, kad ryšys tarp mentoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir mentoriaus vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su mentoriaus vaidmeniu (B = 0,305), paaiškina 34,1 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos.

Paaškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tai leidžia manyti, kad mentoriaus vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,176$; $SE = 0,066$; $[0,056; 0,319]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,056; 0,319]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad mentoriaus vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

34 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant mentoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	P reikšmė	
$X \rightarrow Y$	0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*	
$X \rightarrow M$	0,444 (0,170)	2,614	0,010*	0,243	0,059	6,835	0,010*	
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,396 (0,064)	6,171	< 0,001*	0,584	0,341	27,983	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,305 (0,117)	2,603	0,011*				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – mentorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, * $p < 0,05$.

Žvelgiant į **35 lentelę** matyti, kad ryšys tarp moderatorius vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir moderatorius vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos ($B = 0,480$), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su moderatorius vaidmeniu ($B = 0,248$), paaškina 42,8 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tai leidžia manyti, kad moderatorius vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ($B = 0,233$; $SE = 0,074$; $[0,091; 0,381]$), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių $[0,091; 0,381]$ nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad moderatorius vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

35 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant moderatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*
$X \rightarrow M$		0,523 (0,177)	2,955	0,004*	0,272	0,074	8,730	0,004*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,445 (0,057)	7,768	< 0,001*	0,655	0,428	40,472	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,248 (0,110)	2,253	0,026*				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – moderatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

36 lentelėje matyti, kad ryšys tarp inovatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir inovatoriaus vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su inovatoriaus vaidmeniu (B = 0,191), paaiškina 37,2 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau atvirumui naujovėms veikiant kartu su inovatoriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,112). Tai leidžia manyti, kad inovatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,289; SE = 0,069; [0,153; 0,429]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,153; 0,429] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad inovatoriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

36 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant inovatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė	
$X \rightarrow Y$	0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*	
$X \rightarrow M$	0,712 (0,176)	4,053	< 0,001*	0,362	0,131	16,424	< 0,001*	
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,407 (0,061)	6,721	< 0,001*	0,610	0,372	31,962	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,191 (0,119)	1,604	0,112				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – inovatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

37 lentelėje matyti, kad ryšys tarp tarpininko vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir tarpininko vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su tarpininko vaidmeniu (B = 0,250), paaiškina 37,3 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tai leidžia manyti, kad tarpininko vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,230; SE = 0,083; [0,084; 0,411]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,084; 0,411] nėra 0 reikšmės. Taigi galima teigti, kad tarpininko vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.

37 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant tarpininko, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė	
$X \rightarrow Y$	0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*	
$X \rightarrow M$	0,524 (0,163)	3,212	0,002*	0,294	0,086	10,318	0,002*	
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,439 (0,065)	6,745	< 0,001*	0,611	0,373	32,140	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,250 (0,116)	2,160	0,033*				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – tarpininkas; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

38 lentelėje matyti, kad ryšys tarp stebėtojo vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir stebėtojo vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su stebėtojo vaidmeniu (B = 0,199), paaiškina 30,5 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau atvirumui naujovėms veikiant kartu su stebėtojo vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,121). Tai leidžia manyti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,281; SE = 0,075; [0,144; 0,439]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,144; 0,439] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad stebėtojo vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

38 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant stebėtojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiu

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*
$X \rightarrow M$	0,605 (0,133)	4,560	< 0,001*	0,400	0,160	20,796	< 0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,465 (0,084)	5,520	< 0,001*	0,552	0,305	23,711
	$X \rightarrow Y$	0,199 (0,127)	1,563	0,121			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – stebėtojas; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

39 lentelėje matyti, kad ryšys tarp koordinatoriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir koordinatoriaus vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su koordinatoriaus vaidmeniu (B = 0,259), paaiškina 32,4 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tai leidžia manyti, kad koordinatoriaus vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,221; SE = 0,065; [0,103; 0,357]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,103; 0,357] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad koordinatoriaus vaidmuo iš dalies medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

39 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant koordinatoriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai		B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$		0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*
$X \rightarrow M$		0,542 (0,158)	3,424	0,001*	0,312	0,097	11,726	0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,408 (0,070)	5,855	< 0,001*	0,569	0,324	25,851	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,259 (0,121)	2,141	0,035*				

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – koordinatorius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

40 lentelėje matyti, kad ryšys tarp gamintojo vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir gamintojo vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su gamintojo vaidmeniu (B = 0,190), paaiškina 41,7 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaiškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau atvirumui naujovėms veikiant kartu su gamintojo vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,097). Tai leidžia manyti, kad gamintojo vaidmuo pilnai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,290; SE = 0,074; [0,153; 0,440]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,153; 0,440] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad gamintojo vaidmuo pilnai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

40 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant gamintojo, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*
$X \rightarrow M$	0,567 (0,151)	3,751	< 0,001*	0,338	0,114	14,072	< 0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,511 (0,068)	7,557	< 0,001*	0,646	0,417	38,655
	$X \rightarrow Y$	0,190 (0,114)	1,676	0,097			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – gamintojas; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

41 lentelėje matyti, kad ryšys tarp režisieriaus vaidmens ir organizacijos veiklos kokybės statistiškai reikšmingas. Be to, matyti, kad ryšys tarp atvirumo naujovėms ir režisieriaus vaidmens bei atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės – taip pat reikšmingas. Žiūrint į R² ir b koeficientus atvirumas naujovėms paaiškina 10,9 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos (B = 0,480), o atvirumas naujovėms, veikdamas kartu su režisieriaus vaidmeniu (B = 0,151), paaiškina 45,5 proc. organizacijos veiklos kokybės dispersijos. Paaškinamosios sklaidos skirtumas padidėja, regresijos koeficientas tampa mažiau nutolęs nuo nulio. Tačiau atvirumui naujovėms veikiant kartu su režisieriaus vaidmeniu, kaip mediatoriumi, ryšys išnyksta (p = 0,177). Tai leidžia manyti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės (B = 0,330; SE = 0,084; [0,178; 0,503]), t. y. netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Tai patvirtina ir faktas, kad tarp šių rėžių [0,178; 0,503] nėra 0 reikšmės. Taigi **galima teigti, kad režisieriaus vaidmuo visiškai medijuoja ryšį tarp atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės.**

41 lentelė. Regresinės analizės rezultatai, numatant režisieriaus, kaip mediatoriaus, vaidmenį atvirumo naujovėms ir organizacijos veiklos kokybės ryšiui

Modeliai	B (SE)	t	p	R	R ²	F	p reikšmė
$X \rightarrow Y$	0,480 (0,132)	3,653	< 0,001*	0,330	0,109	13,342	< 0,001*
$X \rightarrow M$	0,640 (0,159)	4,029	< 0,001*	0,360	0,130	16,237	< 0,001*
$X, M \rightarrow Y$	$M \rightarrow Y$	0,515 (0,062)	8,254	< 0,001*	0,674	0,454	< 0,001*
	$X \rightarrow Y$	0,151 (0,111)	1,360	0,177			

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

PASTABA: Priklausomas kintamasis – organizacijos veiklos kokybė; mediatorius – režisierius; B(int) – interacijos komponento B koeficientas, *p < 0,05.

Apibendrinant galima teigti, kad **H3 hipotezė pasitvirtino**. Lyderio asmeninės savybės per vaidmenis daro įtaką organizacijos veiklos kokybei, ir konkrečiai patvirtinti šie mediacinės regresijos modeliai:

- *mentorius* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *moderatorius* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *inovatorius* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *stebėtojo* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *koordinatorius* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *gamintojo* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *režisieriaus* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *ekstraversijos* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *mentorius* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *nuoširdumo* ir organizacijos veiklos kokybės;
- *moderatorius* vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp *nuoširdumo* ir organizacijos veiklos kokybės;

- **stebėtojo** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **nuoširdumo** ir organizacijos veiklos kokybės
- **koordinatoriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **nuoširdumo** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **režisieriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **nuoširdumo** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **mentoriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **sąmoningumo** ir organizacijos veiklos kokybės.
- **moderatoriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **sąmoningumo** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **inovatoriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **sąmoningumo** ir organizacijos veiklos kokybės
- **tarpininko** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **sąmoningumo** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **stebėtojo** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **sąmoningumo** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **režisieriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **sąmoningumo** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **mentoriaus** vaidmuo **iš dalies** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **moderatorius** vaidmuo **iš dalies** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **inovatoriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **tarpininko** vaidmuo **iš dalies** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **stebėtojo** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **koordinatoriaus** vaidmuo **iš dalies** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **gamintojo** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės;
- **režisieriaus** vaidmuo **visiškai** medijuoja ryšį tarp **atvirumo naujovėms** ir organizacijos veiklos kokybės.

3.5. Lyderio asmeninių savybių, vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės vertinimo sąsajos atsižvelgiant į demografinius veiksnius

Nustatant tiriamųjų demografinių veiksnių sąsajas su lyderio asmeninių savybių, lyderio vaidmenų, organizacijos veiklos kokybės vertinimu buvo atlikta Spearmano koreliacinė analizė. Kaip matyti **42 lentelėje**, nustatyta, kad kuo tiriamieji yra jaunesni, tuo jie lyderio sąmoningumą vertina palankiau ($r = -0,193$; $p = 0,045$). Taip pat kuo tiriamųjų išsilavinimas žemesnis, tuo lyderio neurotizmas ($r = -0,236$; $p = 0,013$) ir atvirumas naujovėms ($r = -0,197$; $p = 0,040$) labiau išreikštas. Pastebėta, kad kuo tiriamųjų darbo stažas didesnis, tuo bendra organizacijos veiklos kokybė vertinama geriau ($r = 0,215$; $p = 0,026$).

42 lentelė. Lyderio asmeninių savybių, vaidmenų ir organizacijos veiklos kokybės vertinimo sąsajos atsižvelgiant į demografinius veiksnius

Sąsajos		Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas		
Lyderio asmeninės savybės	Ekstraversija	r	-0,115	0,158	-0,003	
		p	0,234	0,100	0,973	
	Nuoširdumas	r	-0,060	0,139	0,028	
		p	0,535	0,147	0,775	
	Sąmoningumas	r	-0,193*	0,100	-0,158	
		p	0,045	0,300	0,105	
	Neurotizmas	r	0,104	-0,236*	0,042	
		p	0,284	0,013	0,667	
	Atvirumas naujovėms	r	-0,063	-0,197*	0,007	
		p	0,517	0,040	0,943	
	Lyderio vaidmenys	Mentorius	r	-0,114	-0,127	-0,036
			p	0,238	0,185	0,716
Moderatorius		r	-0,003	-0,108	0,052	
		p	0,975	0,262	0,595	
Inovatorius		r	-0,169	-0,082	-0,091	
		p	0,079	0,396	0,354	
Tarpininkas		r	-0,157	-0,089	-0,068	
		p	0,104	0,353	0,487	
Stebėtojas		r	-0,093	-0,180	-0,078	
		p	0,337	0,060	0,426	
Koordinatorius		r	0,049	-0,043	-0,015	
		p	0,615	0,656	0,879	
Gamintojas		r	-0,082	-0,175	0,043	
		p	0,395	0,067	0,658	
Režisierius		r	0,018	-0,045	0,056	
		p	0,850	0,643	0,565	
Organizacijos veiklos kokybė		Vadovavimas	r	0,092	0,018	0,159
			p	0,343	0,854	0,101
	Planavimas	r	0,075	0,123	0,151	
		p	0,437	0,201	0,121	
	Darbuotojų valdymas	r	0,108	0,040	0,181	
		p	0,263	0,679	0,063	
	Tiekėjų valdymas	r	0,117	-0,026	0,185	
		p	0,227	0,787	0,057	
	Procesų valdymas	r	-0,030	0,074	0,154	
		p	0,754	0,442	0,113	
	Nuolatinis tobulinimas	r	0,017	0,088	0,189	
		p	0,860	0,360	0,051	
	Mokymasis	r	0,123	0,038	0,162	
		p	0,203	0,691	0,096	
Organizacijos veiklos kokybė	r	0,092	0,077	0,215*		
	p	0,339	0,426	0,026		

Šaltinis: sudaryta magistro baigiamojo darbo autoriaus

r – Spearmano koreliacijos koeficientas, p – statistinis reikšmingumas, * – < 0,05, ** – 0,01

3.5. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

1. Lyderio asmeninės savybės turi įtakos organizacijos veiklos efektyvumui ir ilginiui lemia bendrą tokios organizacijos sėkmę. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino H1 hipotezę, kad lyderiai, turintys savybių kaip ekstraversija, nuoširdumas, sąmoningumas ir atvirumas naujovėms, teigiamai veikia organizacijos veiklos kokybę. Kai jos veikia kartu vienu metu, didžiausią vertę turi atvirumas naujovėms ($\beta = 0,259$). Efektyvūs lyderiai, turintys šių savybių, sugeba savo organizacijose, tarpasmeniniuose santykiuose formuoti kitų mąstyseną, požiūrį ir elgseną siekdami organizacijai naudingų tikslų. Pastebėta, kad šios keturios lyderio asmenybės savybės turi teigiamų sąsajų su organizacijos planavimo, procesų ir darbuotojų valdymo, mokymo ir nuolatinio tobulinimosi kokybe, o lyderio neurotizmas ($-0,070$) – neigiamų. Vadinasi, lyderiai, kuriems būdingas emocinis nepastovumas, nerimas ar susilpnėjusi savivertė, organizacijos veiklos kokybei reikšmingos teigiamos įtakos neturi.

2. Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai rodo, kad visi aštuoni tirti lyderio vaidmenys – mentoriaus, moderatoriaus, inovatoriaus, tarpininko, stebėtojo, koordinatoriaus, gamintojo ir režisieriaus – turi teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybės prognozei. Kai lyderio vaidmenys veikia drauge, teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybės prognozei turi tik gamintojo ($\beta = 0,299$) ir režisieriaus ($\beta = 0,401$) vaidmenys. Režisieriaus vaidmuo turi dar didesnę įtaką, nes jo standartinis koeficientas ($\beta = 0,401$) yra didesnis nei gamintojo. Tai reiškia, kad režisieriaus vaidmuo turi stipresnę statistinę ryšį su organizacijos veiklos kokybe, kai lyderio vaidmenys veikia drauge.

3. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė ir patvirtino iškeltą hipotezę, kad vis dėlto lyderio asmeninės savybės gali turėti didelės įtakos organizacijos veiklos kokybei, ypač kai lyderis veikia kaip mediatorius ar tarpininkas tarp skirtingų grupių ar darbuotojų. Visos keturios asmenybės savybės padeda lyderiui efektyviau tarpininkauti, spręsti konfliktus ir palaikyti geros kokybės organizacijos veiklą, nes jose atsispindi lyderio gebėjimas veiksmingai valdyti tarpusavio santykius ir skatinti konstruktyvų bendradarbiavimą.

4. Tyrimo imtis ribota pagal lytį, o tai gali turėti įtakos tyrimo rezultatų pritaikymui kitose organizacijose ar kontekstuose. Mažai vyriškos lyties atstovų taip pat gali riboti lyčių skirtumų analizę. Gauti rezultatai ir išvados gali būti taikomi tik konkrečiam tyrimo nagrinėtam kontekstui, todėl jų pritaikymas gali būti ribotas kitose situacijose ar organizacijose. Koreliacinė analizė gali nustatyti sąsajų tarp tiriamųjų demografinių veiksnių ir kitų kintamųjų (pvz., lyderio asmeninių savybių, vaidmenų, organizacijos veiklos kokybės), tačiau negali patvirtinti priežastinių ryšių tarp jų. Tai reiškia, kad negalima tiesiogiai daryti išvadų apie tai, kas ir ką lemia.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros apie lyderystę apžvalga galima teigti, kad dažniausiai visuose lyderystės apibrėžimuose pagrindiniai žodžiai yra procesas, motyvacija, skatinimas, tikslų siekimas ir prisilietimas asmeniniu lygmeniu. Tai reiškia, kad lyderystė – tai ryšio su vadovaujama žmonėmis kūrimas asmeniniu lygmeniu, galios ir įtakos taikymas siekiant paskatinti žmones dirbti kartu ir siekti bendrų tikslų. Lyderis turi gebėti paliesti žmones ir sukurti su jais giluminį ryšį, kuris peržengtų formalųjį lygmenį.

2. Vadybos krypties mokslininkai vis labiau pabrėžia aukštų moralinių savybių ir vertybių svarbą sėkmingam lyderiui. Lyderiai, pasižymintys asmeninėmis savybėmis kaip ekstraversija, nuoširdumas, sąmoningumas ir atvirumas naujovėms, turi įtakos organizacijos veiklos kokybei. Kai visos šios savybės veikia kartu, tik lyderio atvirumas naujovėms turi teigiamą vertę organizacijos veiklos kokybei. Tai skatina organizaciją aktyviai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir inovacijų bei galiausiai leidžia organizacijai išlikti konkurencingai ir sėkmingai. Visos šios savybės turi akivaizdų poveikį organizacijos veiklos kokybei, skatinant efektyvų bendradarbiavimą, inovacijas ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Taigi, atsižvelgiant į šias savybes ir jas skatinant, lyderiai gali padėti organizacijai pasiekti aukštesnį veiklos lygį ir ilgalaikę sėkmę.

3. Nors visi tirti lyderio vaidmenys turi įtakos organizacijos veiklos kokybei, labiausiai organizacijos veiklos kokybė yra priklausoma nuo lyderių, kurie aktyviai vykdo gamintojo ir režisieriaus vaidmenis. Tai gali būti susiję su gebėjimu efektyviai koordinuoti darbą, organizuoti procesus, priimti sprendimus ir valdyti išteklius. Visa tai yra esminiai veiksniai, lemiantys organizacijos veiklos sėkmę. Kuo daugiau vaidmenų ir elgesio būdų lyderis gali demonstruoti konkrečioje situacijoje, tuo jis yra efektyvesnis. Vadinasi, būtina stiprinti šiuos vaidmenis, nes jie daro įtaką organizacijos veiklos kokybei ir tikslų įgyvendinimui. Iš visų šių vaidmenų išplaukia daug privalumų kaip geresnis darbuotojų pasitenkinimas, didesnis produktyvumas ir inovacinė veikla, efektyviau valdomi procesai, kurie galiausiai gali turėti teigiamos įtakos organizacijos veiklos kokybei ir ilgalaikę jos sėkmę.

4. Lyderio asmeninės savybės per įvairius vaidmenis gali turėti įtakos organizacijos veiklos kokybei. Kiekvienas vaidmuo gali atskleisti tam tikrų savybių, kurios atitinkamai gali turėti skirtingą poveikį organizacijos veiklai. Be to, šios savybės sudaro palankią aplinką efektyviam

bendradarbiavimui, inovacijoms, konfliktų ir organizaciniam valdymui bei skatina darbuotojų motyvaciją.

Remiantis magistro baigiamojo darbo tyrimo rezultatais, pateikiami šie pasiūlymai švietimo organizacijų vadovams:

1. Neabejotinai organizacijos sėkmė ir ilgalaikis klestėjimas priklauso nuo vadovo, kuris išsiskiria tam tikromis moralinėmis ir etinėmis vertybėmis, darančios vadovą tikra asmenybe – lyderiu. Svarbu suprasti, kad lyderių vystymasis yra nuolatinis procesas, reikalaujantis pastangų ir palaikymo. Organizacijos vadovui, norinčiam ugdyti lyderių ekstraversiją, nuoširdumą, sąmoningumą ir atvirumą naujovėms, svarbu kurti tinkamą aplinką, mobilizuoti žmones atlikti sunkų vidinės kaitos darbą ir įkvėpti savo darbuotojus dirbti siekiant organizacijos tikslų per motyvaciją, paliesti asmeninį, organizacinį ir socialinį lygmenį organizacijoje. Atsižvelgiant į veiksnius, priklausančius nuo situacijos, lyderis turi užtikrinti lyderystę su reikiamais bruožais ir vengti tų bruožų, kurie nėra reikalingi. Keletas strategijų, kaip tai daryti:

- **Atsakingas pavyzdys:** Būti pavyzdžiu kitiems lyderiams, skatinant ekstraversiją, nuoširdumą, sąmoningumą ir atvirumą naujovėms. Rodyti sąmoningą ir atvirą požiūrį į pokyčius ir naujoves bei būti pasirengusiam pirmam imtis veiksmų.
- **Grupinės diskusijos ir veiklos:** Organizuoti grupines diskusijas, darbo grupes ar kitas veiklas, kurios skatina dalyvavimą, atvirumą ir bendradarbiavimą. Šios veiklos gali padėti lyderiams tobulinti savo komunikacijos įgūdžius, įgyti supratimą apie kitų požiūrį ir ugdyti sąmoningumą.
- **Atsinaujinanti informacija:** Suteikti lyderiams galimybę nuolat mokytis ir sekti naujausias tendencijas savo srityje. Skatinti juos skaityti knygas, dalyvauti konferencijose, klausytis seminarų arba žiūrėti mokymo vaizdo įrašus, kad išplėstų savo žinias ir idėjas.
- **Atsiliepimai ir vertinimai:** Reguliariai teikti atsiliepimus ir vertinimus lyderiams, kurie padeda jiems suvokti savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Šie atsiliepimai gali būti naudingi siekiant suprasti, kaip jie gali geriau naudoti savo ekstraversiją, nuoširdumą, sąmoningumą ir atvirumą naujovėms, kad gerintų organizacijos veiklos kokybę.

2. Lyderio tapatybę sudaro daug vaidmenų, todėl vaidmenų kaita yra tapatybės kaita. Kiekvienas vaidmuo yra tam tikras lūkesčių ir vertybių kompleksas. Lyderio vaidmenys silpniau arba stipriau demonstruojami esant tam tikroms organizacinėms sąlygoms ir kontekstui. Organizacijos vadovai gali padėti lyderiams atpažinti savo atliekamų vaidmenų savybes bei gebėti vienu metu atlikti daugiau negu vieną vaidmenį. Keletas strategijų, kaip tai padaryti:

- **Asmeninio įvertinimo įrankiai:** Panaudoti įvairius asmeninius įvertinimo įrankius, tokius kaip 360 laipsnių grįžtamasis ryšys, asmeninės kompetencijos vertinimas arba asmeninio tobulėjimo planai. Šie įrankiai gali padėti lyderiams giliau suprasti savo

stipriąsias ir silpnašias savybes bei suteikti aiškų vaizdą apie tai, kokie vaidmenys jiems geriausiai tinka.

- **Mentorystė ir vadovybės palaikymas:** Skirti laiko individualiam vadovavimui ir mentorystei tam, kad padėti lyderiams tobulėti savo vaidmenų atlikime. Vadovai gali pasidalinti savo patirtimi, teikti naudingus patarimus ir skatinti lyderius rasti savo unikalų lyderystės stilių.
- **Grupinis darbas ir bendradarbiavimas:** Skatinti lyderius dirbti grupėse ar komandose, kuriose jie galėtų atlikti skirtingus vaidmenis. Tai leis jiems išplėsti savo žinias, suprasti, kaip jų veiksmai veikia kitus ir mokytis iš kitų kolegų.

3. Lyderio asmeninės savybės gali teigiamai paveikti organizacijos veiklos kokybę per vaidmenis, kuriuos jis ar ji atlieka organizacijoje. Kad tai pasiekti, svarbu:

- **Atitikti vaidmenis su lyderio savybėmis:** Organizacijos vadovai turėtų suteikti lyderiams vaidmenis, kurie atitiktų jų asmenines savybes. Pavyzdžiui, jei lyderis yra labiau ekstravertiškas ir energingas, jam galėtų būti suteiktas vaidmuo, kuriame reikia daug bendravimo su darbuotojais arba klientais.
- **Teikti mokymus ir palaikymą:** Organizacijos vadovai turėtų teikti mokymus, seminarus ar konsultacijas, skirtas lyderiams tobulinti savo vaidmenų vykdymo įgūdžius. Taip pat svarbu suteikti palaikymą ir motyvaciją siekiant skatinti lyderius naudoti savo asmenines savybes veiksmingai.
- **Sukurti tinkamą aplinką:** Organizacijos vadovai turi kurti tinkamą aplinką, kuri skatintų lyderius naudoti savo asmenines savybes veiksmingai. Tai gali apimti atvirą komunikaciją, bendradarbiavimą, inovacijas ir gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių.
- **Skatinti refleksiją ir tobulėjimą:** Organizacijos vadovai gali skatinti lyderius atlikti refleksiją ir vertinimą, siekiant suprasti, kaip jų asmeninės savybės veikia jų vaidmenis ir organizacijos veiklos rezultatus. Remdamiesi šiuo supratimu, jie gali tobulinti savo veiklą ir siekti efektyvesnių rezultatų.
- **Kurti tinkamas darbo sąlygas:** Svarbu užtikrinti, kad organizacijos struktūra ir procesai atitiktų lyderio asmenines savybes ir leistų jam ar jai efektyviai vykdyti savo vaidmenis. Tai gali apimti lankstų darbo grafiką, skaidrias komunikacijos sistemas ir kitas priemones, kurios palaiko lyderio veiklą.

LITERATŪROS SARAŠAS

- Abdullah, M. M. B., Uli, J., & Tari, J. J. (2009). *The relationship of performance with soft factors and quality improvement*. Total Quality Management & Business Excellence, 20(7), 735–748. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360903037051>.
- Abeyssekera, R., Jayatilake, L. V. K., & Pathiranage, Y. L. (2020). *A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance*. International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 7, No. 9. Žiūrēta 2023-10-20. Prieiga internetu: https://www.ijmae.com/article_117964_4e981ead39013e8a2e563f6faa2ea852.pdf.
- Agbaeze, E. K. & Eyisi, A. S. (2010). *The Role of Leaders in Organizational Transformation*. Žiūrēta 2023-10-06. Prieiga internetu: <https://www.globalacademicgroup.com/journals/nigerian%20journal%20of%20research%20and%20production%20/THE%20ROLE%20OF%20LEADERS%20IN%20ORGANIZATIONAL.pdf>.
- Akeel, B. & Subramaniam, D. I. (2013). *The Role of Transformation Leadership Style in Motivating Public Sector Employees in Libya*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. Žiūrēta 2023-03-25. Prieiga internetu: <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2013/February/99-108.pdf>.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, G. (1994). *A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method*. The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, Special Issue: „Total Quality“ (Jul., 1994), p. 472–509.
- Anderson, B. & Adams, B. (2022). *The Six Systems of Organizational Effectiveness*. Žiūrēta 2023-12-01. Prieiga internetu: <https://leadershipcircle.com/the-six-systems-of-organizational-effectiveness/>.
- Alharbi, M., & Yusoff, Z. R. (2012). *Leadership Styles, and their Relationship with Quality Management Practices in Public Hospitals in Saudi Arabia*. International Journal of Economics and Management Sciences. Žiūrēta 2023-05-14. Prieiga internetu: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/leadership-styles-and-their-relationship-with-quality-management-practices-in-public-hospitals-in-saudi-arabia-2162-6359-1-094.pdf>.

- Appelbaum, S. H. (1998). *Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity*. Žiūrėta 2023-05-15. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/235259678_Strategic_organizational_change_The_role_of_leadership_learning_motivation_and_productivity.
- Avižinis, P. ir Daunienė, E. (2023). *Paliekant ego lyderystę*. Vilnius: Vaga.
- Azzam, A. M. (2014). *Motivation to learn: A Conversation with Daniel Pink*. *Motivation Matters*, 72(1), 12–17.
- Balcerzyk, D. (2017). *The Role of a Leader in Contemporary Organizations*. Žiūrėta 2023-06-26. Prieiga internetu: <file:///C:/Users/Direktorius/Downloads/The%20Role%20of%20a%20Leader%20in%20Contemporary%20Organizations.pdf>.
- Barbosa, F. M., Gambi, N. L., & Gerolamo, C. M. (2017). *Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles*. Žiūrėta 2023-01-28. Prieiga internetu: <https://www.scielo.br/j/gp/a/qkCYZV54Ff9V8rppq7Sy4Dc/?format=pdf&lang=en>.
- Belker, B. L., ir Topchik, S. G. (2008). *Vadovavimas: pirmieji žingsniai*. Vilnius: Verslo žinios.
- Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
- Bono, J.E. & Judge, T. A. (2004). *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*. Žiūrėta 2024-05-12. Prieiga internetu: <http://www.timothy-judge.com/Judge%20and%20Bono%20personality-TF--JAP%20published.pdf>
- Bredfeldt, G. J. (2006). *Great leader great teacher: recovering the biblical vision for leadership*. USA: Moody Publishers.
- Camerson, K., & Sine, W. (1999). *A Framework for Organizational Quality Culture*. Žiūrėta 2023-01-17. Prieiga internetu: <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/FrameworkOrgQualCulture.pdf>.
- Caprioara, F. M., & Paraschivescu, A. O., (2014). *Strategic Quality Management*. Žiūrėta 2023-05-23. Prieiga internetu: <https://studylib.net/doc/8361482/strategic-quality-management--universitatea-george-bacov>.

- Cohen, A. W. (2009). *Drucker on Leadership: New Lessons from the Father of Modern Management*. USA: Jossey-Bass.
- Covey, S. R. (2021). *7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai*. Kaunas: Mijalba.
- Croce, P., & Lyon, B. (2008). *Būk vedlys arba traukis iš kelio*. Kaunas: Dajalita.
- Čekanavičius, V., ir Murauskas, G. (2000). *Statistika ir jos taikymai. I dalis*. Tev: Vilnius.
- DeFeo, A. J., & Juran. M. J. (2014). *Juran's Quality Essentials For Leaders*. Žiūrėta 2023-02-16. Prieiga internetu: <https://www.accessengineeringlibrary.com/binary/mheaeworks/52bbc529734c3e5e/a9b9496906d5719ff39c857df5a27dd4fbb956480aac067dd89a8b0402dc1675/book-summary.pdf>.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). *Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership*. *Organization Science*, 6(5), 524–540. Žiūrėta 2024-01-18. Prieiga internetu: <https://psycnet.apa.org/record/1996-32476-001>
- Dubey, R., & Gunasekaran, A. (2015). *Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results*. *International Journal of Production Research*, 53(2), 371–382. <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.933909>.
- Eldakak, S. (2014). *Leadership in Crises: The ultimate challenge*. Žiūrėta 2023-03-15. Prieiga internetu: <https://www.hrpub.org/download/20140801/AEB3-11802425.pdf>.
- Eljawati, E., Tefa, G., Susilawati, S., Suwanda, S. N., & Suwanda, D. (2022). *Leadership in the quality public service improvement*. Žiūrėta 2024-01-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.21744/lingcure.v6nS1.2027>.
- Endriulaitienė, A., ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2008). *Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajos*. *Psichologija*, 38, 100–114.
- Fotopoulos, C., & Psomas, E. (2009). *The use of quality management tools and techniques in ISO 9001:2000 certified companies: the Greek case*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 564-580. <http://dx.doi.org/10.1108/17410400910977091>.
- Freifeld, L. (2013). *Emerging Training Leaders*. *Training*, 50(3), 20–31.

- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Harvard Business Review. (2023). *What Most Companies Get Wrong About Managing Talent*. Volume 101. Issue 1.
- Havard, A. (2014). *Dora lyderystė*. Vilnius: Spauda.
- Hee, O. C. (2014). „*Validity and Reliability of the Big Five Personality Traits Scale in Malaysia*”. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 5 (4), 309–315.
- Hiregourdar, S., Dr. G. Vani. (2018). *Qualities of good leadership for effective organization*. Žiūrėta 2022-04-03. Prieiga internetu: <https://www.rsisinternational.org/journals/ijrsi/digital-library/volume-5-issue-4/336-338.pdf>.
- Hussain, T., & Younis, A. *Quality Management Practices and Organizational Performance: Moderating Role of Leadership*. Žiūrėta 2023-05-28. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/287643462_Quality_Management_Practices_and_Organizational_Performance_Moderating_Role_of_Leadership/link/57140ec708aeff315ba35926/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1Ym xpY2F0aW9uIn19.
- Idris, F., & Ali, K. (2008). *The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(1), 165–173.
- York, J., & Duke, K. (2004). *What do we know about teacher leadership? Findings of two decades of scholarship*. Vol. 74, No 3, p. 225–316.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson education: Boston.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory—Versions 4a and 54*. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Jones, G. ir Goffee, R. (2007). *Vadovavimas ir lyderystė*. Vilnius: Alma Littera.

- Jose, F. C., Juan, L., Jose, J. T. (2004). *Development of a measure to assess quality management in certified firms*. European Journal of Operational Research. Žiūrėta 2024-02-01. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221703001450>
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). *The Effect of Quality Orientation and Learning Orientation on Firm Performance*. Research Journal of Business and Management – (RJBM), ISSN: 2148–6689.
- Karaman, N. G., Turkan, D., & Coban, A. E. (2010). *A study to adapt the big five inventory to Turkish*. Social and behavioral sciences, 2 (2), 2357–2359.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
- Kent, T. W., J.C. Crotts, & A. Azziz, 2001. *Four factors of transformational leadership behavior*. Leadership & Organization Development Journal, 22(5): 221–229.
- Klinborg, J. D., Moore, A. D., & Varea-Hammond, S. (2006). *What is leadership?* Žiūrėta 2023-11-01. Prieiga internetu: [file:///C:/Users/Darbui/Downloads/fundamentals20knowledge20of20Leadership%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Darbui/Downloads/fundamentals20knowledge20of20Leadership%20(2).pdf)
- Laohavichien, T., Fredendall, L., & Cantrell, R. (2009). *The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement*. Quality Management Journal, 16(2), 18
- Lee, D. (2013). *Nokia: The Rise and Fall of a Mobile Giant*. BBC News.
- Maciariello, J. A. (2006). *Peter F. Drucker on executive leadership and effectiveness*. Žiūrėta 2023-12-20. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/28577587/Peter_F_Drucker_on_Executive_Leadership_and_Effectiveness.
- Malik, A. M. & Azmat, S. (2019). *Leader and Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature*. Žiūrėta 2022-11-25. Prieiga internetu: <https://www.coursehero.com/file/91844393/aujcM-vol-5-2019-16-32-1pdf/>.
- Maxwell, J. C. (2019). *Lyderystės pokyčiai*. Vilnius: Eugrimas.
- Maxwell, J. C. (2021). *Lyderystės auksas*. Vilnius: Eugrimas.

- Maxwell, J. C. (2009). *Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know*. USA: Thomas Nelson.
- Meraku, A. (2017). *Role of Leadership in Organizational Effectiveness*. Journal of Economics. Business and Management. Žiūrėta 2022-12-20. Prieiga internetu: <http://www.joebm.com/vol5/535-ES0060.pdf>.
- Northouse, G. P. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Park, Y. K., Song J. H., Yoon S. W., & Kim J., (2014). „*Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement*“. European Journal of Training and Development, Vol. 38 Iss: 1/2, 75–94.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). *The relationship between total quality management practices and organizational culture*. International Journal of Operations & Production Management, 25(11), 1101-1122. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570510626916>.
- Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Salaheldin, S. I. (2009). *Problems, success factors and benefits of QCs implementation a case of QASCO*. TQM Journal, 21(1), 87–100.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. USA: John Wiley & Sons.
- Serafinas, D. (2018). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijoje*. Žiūrėta 2022-12-20. Prieiga internetu: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Serafinas-2018-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas-mokomoji-knyga-short-ver.pdf>.
- Sharma, R. (2010). *Lyderis be titulo*. Vilnius: Luceo.
- Shiramizu, S., & Singh, A. (2007). *Leadership to improve quality within an organization*. Žiūrėta 2023-02-04. Prieiga internetu: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2023/03/Laura-Niaure-MBD-2.pdf>.
- Singh, R. K. (2010). *Quality Management and Performance: A Review*. Žiūrėta 2023-12-02. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/42741777/QUALITY_MANAGEMENT_AND_PERFORMANCE_A_REVIEW.
- Staškevičius, I., ir Miniotaitė A. (2019). *Lyderystė*. Vilnius: Tylo alba.

- Suarez, G. J. (1992). *Three experts on quality management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Žiūrėta 2023-03-10. Prieiga internetu: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA256399.pdf>.
- Siyad, A. (2020). *Effect of Leadership on Quality Management Systems in an Organization*. Žiūrėta 2023-04-12. Prieiga internetu: <https://www.linkedin.com/pulse/effect-leadership-quality-management-systems-siyad-adan>.
- Syah, S., Imbaruddin A., Sailan, M., & Abdul G. H. (2020). *Strategies for Improving the Quality of Public Services at the Ministry of Agrarian Affairs and the National Land Agency of North Luwu Regency. Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study*. Žiūrėta 2023-01-20. Prieiga internetu: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1182834.pdf>.
- Steve, M. S. (2010). *What is leadership*. Žiūrėta 2023-11-10. Prieiga internetu: <https://stevenmsmith.com/what-is-leadership/>.
- Sullivan, D. (2010). *Learning to lead: effective leadership skills for teachers of young children*. USA: Redleaf Press.
- Šeibokaitė L., ir Endriulaitienė A. (2012). *The role of personality traits, work motivation and organizational safety climate in risky occupational performance of professional Drivers*. *Baltic Journal of Management*, 7 (1), 103–118.
- Šilingienė V. (2012). *Lyderystė*. Kaunas: Technologija.
- Šironas, A. (2021). „*Organizacijos vidinė kultūra – išskirtinai lyderio atsakomybė*“. Žiūrėta 2023-04-11. Prieiga internetu: <https://lyderiams.lt/organizacijos-kultura-lyderio-atsakomybe/>.
- Tabassi, A. A., Ramli, M., and Bakar, A. H. A. (2012). *Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms*. *International Journal of Project Management*. 30 (2), 213–224.
- Tahsildari, A., & Shahnaei, S. (2015). *Enhancing Organizational Effectiveness by Performance Appraisal, Training, Employee Participation, and Job Definition*. Žiūrėta 2023-10-01. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/92407214/Enhancing_Organizational_Effectiveness_by_Performance_Appraisal_Training_Employee_Participation_and_Job_Definition.

- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, K. (2013). *Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness*. Žiūrėta 2024-05-09. Prieiga internetu: https://www.researchgate.net/publication/264448116_Visionary_leadership_and_its_relationship_to_organizational_effectiveness
- Urban, W. (2009). *Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry*. Žiūrėta 2024-01-15. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/2103825/Organizational_service_orientation_and_its_role_in_service_performance_formation_evidence_from_Polish_service_industry.
- Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Vargas-Hernandez, J. G. (2021). *Strategic Organizational Sustainability*. Circular Economy and Sustainability. Žiūrėta 2023-02-20. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/47767021/Strategic_Organizational_Sustainability.
- Videikienė, S., ir Šimanskienė, L. (2013). *Pokyčio valdymo sėkmės veiksniai organizacijoje*. Mokslinių straipsnių rinkinys. Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka. ISSN 2335–2035 (online).
- Willink, J. (2021). *Lyderystės strategijos ir taktika*. Vilnius: Liūtai ne avys.
- Zabielavičiene, I. (2012). *Inovacinio proceso valdymas pramonės įmonėje*. Žiūrėta 2023-01-14. Prieiga internetu: file:///C:/Users/Vartotojas/Downloads/6113054_MAIN.pdf.

LYDERIO VAIDMENŲ IR ASMENINIŲ SAVYBIŲ ĮTAKA ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VEIKLOS KOKYBEI

Žydrūnas RAMANAVIČIUS

Magistro darbas

Kokybės vadybos magistro programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakultetas

Darbo vadovas – prof. Dr. Serafinas

Vilnius, 2024

SANTRAUKA

106 puslapiai, 42 lentelės, 3 paveikslai, 91 literatūros šaltinių nuoroda, 1 priedas

Magistro darbo tikslas – atskleisti lyderio vaidmenų ir asmeninių savybių įtaką organizacijos veiklos kokybei. Tikslui pasiekti buvo išskirti uždaviniai: 1. Išanalizuoti lyderystės sampratą ir lyderio vaidmenis organizacijoje. 2. Išnagrinėti organizacijos veiklos kokybės sampratą, kriterijus ir rodiklius. 3. Apžvelgti lyderio vaidmenų poveikį organizacijos veiklos kokybei. Darbe naudotas sisteminės analizės metodas: išanalizuota lyderystės samprata, lyderio asmeninės savybės ir vertybinės nuostatos bei įtakos galios šaltiniai. Literatūros analizėje taipogi apžvelgti lyderio vaidmenys, organizacijos veiklos kokybės samprata, kriterijai ir rodikliai ir kaip lyderiai daro įtaką organizacijos veiklos kokybei.

Toliau šio darbo autorius pateikia sudarytą tyrimo modelį, kuriuo remdamasis atlieka empirinio tyrimo analizę. Autorius atliktu tyrimu siekė išsiaiškinti, kaip lyderio asmeninės savybės ir vaidmenys daro įtaką organizacijos veiklos kokybei. Iškeltos trys hipotezės, kurias tyrimas patvirtino: H1 – lyderio asmeninės savybės daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei; H2 – lyderio vaidmenys daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei; H3 – lyderio asmeninės savybės per vaidmenis daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos kokybei. Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo apklausti 122 respondentai, dirbantys keturiuose Skuodo rajono mokyklose, iš kurių 11 ne iki galo atsakė į anketos klausimus. Atlikus išskirčių analizę atmesta 11 anketų. Duomenų analizė buvo atliekama SPSS programa. Autorius atliko konstruktyvumo patikimumo analizę, kuri patvirtino, kad darbe naudojami konstruktai yra patikimi. Taip pat atlikti duomenų pasiskirstymo normalumo ir reikšmingumo testai, galiausiai atliktos moderacinė ir mediacinė analizės.

Remiantis tyrimo analize nustatyta, kad tiek lyderio asmeninės savybės, tiek lyderio vaidmenys daro įtaką organizacijos veiklos kokybei. Taip pat pastebėta lyderio asmeninių

savybių, išskyrus neurotizmą, įtaka organizacijos veiklos kokybei, lyderio aštuoniems vaidmenims esant mediatoriumi. Kuo tiriamieji yra jaunesni, tuo lyderio sąmoningumą vertina palankiau ($r = -0,193$). Taip pat kuo tiriamųjų išsilavinimas žemesnis, tuo lyderio neurotizmas ($r = -0,236$) ir atvirumas naujovėms ($r = -0,197$) labiau išreikštas. Pastebėta, kad kuo tiriamųjų darbo stažas didesnis, tuo bendra organizacijos veiklos kokybė vertinama geriau ($r = 0,215$).

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, kurios pabrėžia svarbiausius mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų aspektus. Autorius tikisi, kad šio darbo radiniai ir padarytos išvalgos papildys vadybos krypties mokslo žinias, kuriomis galės pasinaudoti žmogiškųjų išteklių specialistai, kokybės vadybos specialistai, organizacijų vadovai ir kt.

THE IMPACT OF LEADERSHIP ROLES AND PERSONAL QUALITIES ON THE QUALITY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS PERFORMANCE

Žydrūnas RAMANAVIČIUS

Master thesis

Quality Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. D. Serafinas

Vilnius, 2024

SUMMARY

106 pages, 42 tables, 3 figures, 91 references, 1 annex

The purpose of this Master's thesis is to reveal the influence of the leadership role on the quality of an organization's performance. To achieve this goal, the following tasks were set: 1. To analyse the concept of leadership and the roles of the leader in an organization. 2. To study the concept, criteria and indicators of organisational performance quality. 3. To review the impact of leadership roles on organisational performance quality. The method of systematic analysis was used in the work: the concept of leadership, personal qualities and value attitudes of the leader, and the sources of power of influence were analysed. The literature review also looked at the roles of the leader, the concept of organisational performance quality, criteria and indicators and how leaders influence organisational performance quality.

In the following, the author presents the research model developed and the analysis of the empirical study. The author's research aimed to find out how a leader's personal qualities and roles influence the quality of an organisation's performance. Three hypotheses were put forward and confirmed by the study: H1 – the personal qualities of a leader have a positive impact on the quality of the organisation's performance; H2 – leadership roles have a positive impact on the quality of the organization's performance; H3 – The personal qualities of a leader through roles affect the quality of the organization's performance. For the quantitative survey, 122 respondents working in four schools in Skuodas district were interviewed, 11 of whom did not fully answer the questionnaire questions. As a result of the exclusion analysis, 11 questionnaires were rejected. Data analysis was carried out by the SPSS program. The author conducted a construct reliability analysis, which confirmed that the constructs used in the work are reliable. Tests of normality

and significance of the data distribution were also carried out, and finally, moderation and mediation analyses were carried out.

Based on the analysis of the study, it was found that both the leader's personal qualities and the leader's roles have an impact on the organisation's performance. The influence of the leader's personal qualities other than neuroticism on organisational performance, on the leader's eight roles as mediator was also observed. The younger the subjects are, the more favourably they perceive the leader's awareness ($r = -0.193$). Also, the lower the education level of the subjects, the more pronounced the leader's neuroticism ($r = -0.236$) and openness to innovation ($r = -0.197$). It was observed that the higher the length of service of the subjects, the better the overall quality of the organization's performance is assessed ($r = 0.215$).

The work concludes with a set of conclusions highlighting the most important aspects of the scientific literature and the results of empirical research. The author hopes that the findings and insights of this work made will contribute to the body of knowledge in management science, which can be used by human resource specialists, quality management specialists, organizational managers, etc.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba

Gerbiamas respondente,

esu Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro studijų programos studentas Žydrūnas Ramanavičius. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti lyderio asmeninių savybių ir vaidmenų įtaką organizacijos veiklos kokybei. Man labai svarbi Jūsų nuomonė ir pastebėjimai, kurie padės susidaryti išsamesnį esamos situacijos vaizdą ir leis pateikti pagrįstą vertinimą organizacijos veiklos kokybei gerinti. Atliekamas tyrimas yra anonimiškas, anketos rezultatai viešai nepublikuojami, o tyrimo metu gauti duomenys bus apibendrinti ir panaudoti tik magistro darbui. Atsakinėdami užtruksite iki 10 minučių. Baigiamojo darbo tyrimo rezultatai, išvados ir pasiūlymai bus pristatyti viešai.

Dėkoju už bendradarbiavimą!

I. Įvertinkite žemiau asmenines savybes, būdingas lyderiams. (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Eil. Nr.	Teiginiai	1	2	3	4	5
1.	Mėgstu bendrauti					
2.	Linkęs (-usi) ieškoti kitų kaltės					
3.	Kruopštus (-i)					
4.	Prislėgta(s), liūdna(s)					
5.	Originalus (-i), turiu naujų idėjų					
6.	Santūrus (-i)					
7.	Paslaugus (-i) ir nesavanaudiška(s)					
8.	Kartais kiek nerūpestinga(s)					
9.	Atsipalaidavęs (-usi), lengvai susitvarkau su stresu					
10.	Domiuosi daugeliu įvairiausių dalykų					
11.	Pilna(s) energijos					
12.	Pradedu ginčus su kitais					
13.	Patikima(s) darbuotoja(s)					
14.	Kartais galiu būti įsitempęs (-usi)					

15.	Išradinga(s), giliai mąstanti(s)					
16.	Entuziastinga(s)					
17.	Atlaidus (-i)					
18.	Dažnai netvarkinga(s)					
19.	Daug nerimauju					
20.	Turiu lakią vaizduotę					
21.	Linkęs (-usi) būti tylus(-i)					
22.	Įprastai pasitikiu žmonėmis					
23.	Linkęs (-usi) į tinginystę					
24.	Emociškai stabilus (-i), nelengvai nuliūstu					
25.	Kūrybinga(s)					
26.	Ryžtinga(s)					
27.	Galiu būti šalta(s) ir abejinga(s)					
28.	Atkakliai siekiu užbaigti pradėtą darbą					
29.	Mano nuotaikos gali greitai keistis					
30.	Vertinu meninius, estetinius išgyvenimus					
31.	Kartais drovus (-i) ir suvaržyta(s)					
32.	Atidus (-i) ir malonus (-i) beveik visiems					
33.	Savo darbus dirbu efektyviai					
34.	Įtemptose situacijose išlieku ramus(-i)					
35.	Teikiu pirmenybę pagal nusistovėjusią tvarką atliekamam darbui					
36.	Draugiška(s) ir mėgstu bendrauti					
37.	Kartais grubiai kalbu su kitais					
38.	Kuriu planus ir juos įvykdau					
39.	Lengvai susinervinu					
40.	Mėgstu galvoti, žaisti idėjomis					
41.	Turiu kelis meninius pomėgius					
42.	Mėgstu bendradarbiauti su kitais					
43.	Mano dėmesys lengvai nukrypsta į šalį					
44.	Turiu subtilų meninį, muzikinį ir literatūrinį skonį					

II. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie lyderio atliekamus vaidmenis Jūsų organizacijoje (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Eil. Nr.	Teiginiai	Vertinimas				
		1	2	3	4	5
1.	Pripažįsta kitų asmeninius poreikius					
	Ugdo žmones					
	Atsakingai atlieka savo darbą					

	Sugeba suprasti kitų emocijas					
2.	Praktikuoja dalyvavimą ir komandos formavimą					
	Sutelkia dėmesį į konsensuso siekimą					
	Valdo konfliktus ir skatina sprendimų priėmimą dalyvaujant					
3.	Inicijuoja reikšmingus pokyčius					
	Eksperimentuoja naujomis idėjomis					
	Geba prisitaikyti					
4.	Perduoda idėjas					
	Daro įtaką aukštesnio lygio sprendimams					
	Įsigyja reikiamų išteklių					
	Geba derėtis					
5.	Aiškina organizacijos politiką					
	Tikisi tikslaus darbo					
	Kontroliuoja projektų vykdymą					
	Stebi organizacijos pažangą					
6.	Planuoja veiklos grafikus					
	Užtikrina stabilumą ir tęstinumą					
	Palaiko tvarką					
7.	Koncentruojasi į išorinę konkurenciją					
	Pabrėžia sunkų darbą					
	Motyvuoja darbuotojus					
	Inicijuoja veiksmus					
8.	Suteikia aiškią veiklos kryptį					
	Perduoda viziją					
	Planuoja ir nustato prioritetus					

III. Įvertinkite organizacijos veiklos kokybės elementus (1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 – visiškai sutinku).

Eil. Nr.	Apibūdinantys teiginiai	Vertinimo skalė				
		1	2	3	4	5
1.	Vadovybė aktyviai vadovauja organizacijos kokybės valdymo politikai					
	Vadovai informuoja darbuotojus apie įsipareigojimą užtikrinti kokybę					
	Darbuotojai įtraukiami įgyvendinant pokyčius organizacijoje					
	Darbuotojams suteikiama laisvė patiems priimti sprendimus					

	Vadovai padeda kokybiškai atlikti užduotis					
2.	Strategijų kūrimas ir įgyvendinimas remiantis duomenimis apie klientų reikalavimus ir organizacijos galimybes					
	Vadovybė įtraukia darbuotojus į organizacijos tikslų ir planų nustatymą					
	Vadovybė nustato tikslus visiems darbuotojams					
	Vadovybė praneša apie organizacijos strategiją ir tikslus visam personalui					
	Rezultatai vertinami lyginant juos su planuotais rezultatais, kad būtų galima tobulinti					
3.	Vadovai atlieka darbų kokybės užtikrinimą					
	Darbuotojai apmokomi kokybės principų					
	Darbuotojai mokomi dirbti komandoje					
	Darbuotojai mokomi problemų sprendimo įgūdžių					
	Darbuotojų veiklos rezultatai yra matuojami ir pripažįstami siekiant palaikyti kokybės programas					
	Visi darbuotojai bendrauja iš apačios į viršų, iš viršaus į apačią ir horizontaliai					
4.	Glaudžiai bendradarbiaujama su tiekėjais					
	Tiekėjams keliami reikalavimai, kad būtų galima rasti kokybės specifikacijas					
	Vadovybė skatina naudotis keliais tiekėjais, pabrėždama kokybę, o ne kainą					
5.	Nuolat kontroliuojami ir tobulinami pagrindiniai procesai					
	Atliekama nekokybiškų produktų / paslaugų prevencija					
	Darbuotojai, dalyvaujantys skirtinguose procesuose, žino, kaip juos įvertinti					
6.	Matuojami laiko ir sąnaudų nuostoliai visuose vidaus procesuose					
	Organizacija nuolat stiprina visų savo produktų, paslaugų ir procesų tyrimą ir tobulinimą					
	Organizacija naudoja konkrečias organizacines struktūras (kokybės komitetas, darbo grupės) kokybės gerinimui remti					
	Organizacija nustato tobulintinas sritis					
	Organizacija valdo informaciją, kuria siekiama paremti kokybės valdymą					
7.	Vadovybė sudaro sąlygas mokytis darbo vietoje					
	Visi darbuotojai yra apmokyti, kad jie suprastų, kaip ir kodėl organizacija veikia.					
	Vadovai dalyvauja darbuotojų mokymuose					

Darbuotojai supranta pagrindinius procesus, naudojamus kuriant organizacijos produktus / paslaugas						
--	--	--	--	--	--	--

IV. Bendra informacija apie respondentus.

- 1. Jūsų lytis (įrašykite):**
- 2. Jūsų amžius (įrašykite):**
- 3. Jūsų išsilavinimas (įrašykite):**
- 4. Jūsų darbo stažas organizacijoje kurioje šiuo metu dirbate (įrašykite):**