

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Sidona Paparytė

LYDERIO VAIDMENS IR LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA VERSLO PROCESŲ VALDYMUI	THE INFLUENCE OF LEADER'S ROLE AND LEADERSHIP STYLE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT
--	---

Darbo vadovas (-ė) prof. Dr. Aida Mačerinskienė

Vilnius, 2025

TURINYS

<i>IVADAS</i>	6
<i>1. LYDERIO VAIDMENS ĮTAKA ORGANIZACIJOJE</i>	9
1.1. Lyderystės stiliai ir jų reikšmė	12
1.2. Lyderio vaidmuo organizacijoje.....	17
1.3. Lyderio vaidmuo verslo procesų valdyme	20
1.4. Lyderio vaidmuo verslo procesų valdyme: sąsaja su darbuotojų įsitraukimu	25
<i>2. TYRIMO METODOLOGIJA</i>	29
2.1. Tyrimo populiacijos ir imties paaiškinimas	32
2.2. Tyrimo konstruktai	34
2.3. Tyrimo konstrukto validumas	39
2.4. Normalusis duomenų skirstinys	41
2.6. Naudojamų statistinių instrumentų paaiškinimas.....	44
<i>3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ VERTINIMAS</i>	46
3.1. Aprašomoji tyrimo duomenų statistika	46
3.2. Regresijos analizė tarp lyderio vaidmens ir verslo procesų valdymo	48
3.3. Regresijos analizė tarp lyderio vaidmens ir darbuotojų įsitraukimo	52
3.4. Regresijos analizė tarp lyderystės stilių ir verslo procesų valdymo.....	55
3.5. Regresijos analizė tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo	59
3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	63
<i>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</i>	65
<i>RIBOTUMAS IR TOLIMESNĖS KRYPTYS</i>	68
<i>LITERATŪROS ŠALTINIAI</i>	69
<i>SANTRAUKA</i>	77
<i>SUMMARY</i>	78

<i>PRIEDAI</i>	79
1 priedas. Klausimyno pavyzdys.....	79
2 priedas. Lyderio vaidmens dimensių poveikis „sveikų“ verslo procesų valdymui.....	82
3 priedas. Lyderio vaidmens dimensių poveikis darbuotojų įsitraukimui	82
4 priedas. Lyderystės stilių dimensių poveikis „sveikų“ verslo procesų valdymui	83
5 priedas. Lyderystės stilių dimensių poveikis „sveikų“ darbuotojų įsitraukimui.....	84

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė</i>	<i>Lyderių vaidmens įtaka organizacijos veikloje pagal lyderystės stilių.....</i>	<i>11</i>
<i>2 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmuo pagal organizacijos stadijas</i>	<i>19</i>
<i>3 lentelė</i>	<i>Elementų tiriamą sąveiką kitiems elementams.....</i>	<i>30</i>
<i>4 lentelė</i>	<i>Autorių atliktų tyrimo imčių apžvalga</i>	<i>33</i>
<i>5 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens organizacijoje konstruktas.....</i>	<i>34</i>
<i>6 lentelė</i>	<i>Lyderystės stilių organizacijoje identifikavimo konstruktas</i>	<i>36</i>
<i>7 lentelė</i>	<i>„Sveikų“ verslo procesų valdymo įvertinimo konstruktas.....</i>	<i>37</i>
<i>8 lentelė</i>	<i>UWES darbuotojų įsitraukimo į darbą konstruktas</i>	<i>37</i>
<i>9 lentelė</i>	<i>Demografinių rodiklių klausimai</i>	<i>38</i>
<i>10 lentelė</i>	<i>Skalių patikimumo rodikliai</i>	<i>40</i>
<i>11 lentelė</i>	<i>„Normalumo“ testai</i>	<i>42</i>
<i>12 lentelė</i>	<i>Asimetrijos ir ekceco koeficientai</i>	<i>43</i>
<i>13 lentelė</i>	<i>Tyrimo dalyvių išsilavinimo rodikliai</i>	<i>46</i>
<i>14 lentelė</i>	<i>Lyties ir išsilavinimo statistinis ryšio tikrinimas.....</i>	<i>47</i>
<i>15 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai</i>	<i>49</i>
<i>16 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtakos „sveikų“ verslo procesų valdymo duomenys</i>	<i>49</i>
<i>17 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai</i>	<i>50</i>
<i>18 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtakos (išskyrus komunikaciją) „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys.....</i>	<i>51</i>
<i>19 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai.....</i>	<i>52</i>
<i>20 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtakos darbuotojų įsitraukimo į darbą duomenys</i>	<i>53</i>
<i>21 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai.....</i>	<i>53</i>
<i>22 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtaka (išskyrus komunikaciją) darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai</i>	<i>54</i>
<i>23 lentelė</i>	<i>Lyderio vaidmens įtakos (išskyrus komunikaciją) darbuotojų įsitraukimui duomenys</i>	<i>55</i>
<i>24 lentelė</i>	<i>Lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai.....</i>	<i>56</i>
<i>25 lentelė</i>	<i>Lyderio stiliaus įtakos „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys</i>	<i>57</i>
<i>26 lentelė</i>	<i>Lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai.....</i>	<i>58</i>
<i>27 lentelė</i>	<i>Lyderystės stilių įtaka (išskyrus laissez-faire) „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai</i>	<i>58</i>

28 lentelė Lyderystės stilių įtakos (išskyrus laissez-faire) „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys.....	59
29 lentelė Lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai	60
30 lentelė Lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų įsitraukimui duomenys	60
31 lentelė Lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai	61
32 lentelė Lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui (be laissez-faire): Bootstrap rezultatai ..	62
33 lentelė Lyderystės stilių įtakos (išskyrus laissez-faire) darbuotojų įsitraukimui duomenys.....	62
34 lentelė Hipotezių tikrinimo rezultatai	63

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Empirinio tyrimo pradinis teorinis modelis.....	27
2 paveikslas	Tyrimo modelis su konstrukto dimensijomis ir hipotezėmis	30

IVADAS

Darbo temos aktualumas: globalūs dabartiniai ekonominiai ir technologiniai pokyčiai daugelyje organizacijų verčia atrasti naujus būdus susitvarkyti su kaštų organizavimu, klientų aptarnavimu bei kitais organizaciniais veiklos komponentais, kurie yra reikalingi našiam organizacijos procesų veikimui. Nauji reikalavimai rinkoje atspindi ne tik organizacijos išorinėje veikloje, bet ir vidinėje. Vidinės aplinkos priemonės, padedančios naviguoti tiek rinkos, tiek komandos poreikius, gali padėti susitvarkyti su reikalavimais, kurie išlaikytų organizacinę kultūrą, komandos efektyvumą. Šiems veiklos komponentams palaikyti gali padėti motyvuojantis lyderis, kuris sugeba adaptuotis kintančioje aplinkoje (Khan, 2020). Lyderio vaidmuo organizacijose gali būti viena iš priemonių, padedančių nuosekliai ir kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų (Mustamil ir Najam, 2020). Todėl konkurencingumui išlaikyti, yra svarbu subalansuoti ne tik vidinius procesus, bet ir komandos lyderius.

Unikalios organizacijose vyraujančios komandos reikalauja atitinkamų lyderių, kurie yra ne tik komandos vedliai, strategai, bet ir motyvatoriai, užimantys reikiamą vaidmenį (Kebede, Werke, Kebede, 2024). Nuolatinėms inovacijoms vystyti, pokyčiams įgyvendinti, yra svarbus lyderio vaidmuo, kuris gali turėti tiek teigiamus, tiek neigiamus padarinius priklausomai nuo pačio lyderio pobūdžio ar lyderio stiliaus (Musaigwa, 2023). Lyderystės stiliai yra taip pat viena iš dalių, kuri yra svarbi organizacijos valdyme, atskleidžianti, kaip lyderiai daro įtaką komandos dinamikoje, sprendimų priėmime, veiklos rezultatuose. Lyderio vaidmuo yra neatsiejamas nuo organizacijos procesų valdymo, nes efektyvus lyderis geba pritaikyti įvairius lyderystės stilius, siekdamas paskatinti kūrybiškumą ir inovacijas (Peng, Li, Wang ir Lin, 2020). Lyderystės stiliai taip pat pabrėžia tarpasmeninių įgūdžių, tokių kaip empatija ir diplomatiškumas, svarbą, nes jie stiprina santykius organizacijoje ir palaiko komandinę sinergiją (Khan, 2020). Pastebima, jog organizacijos siekia kuo aukštesnių rezultatų visuose skyriuose ir veiklose, kadangi aukšti rezultatai neretai lemia didelę paklausą ir vietą rinkoje. Kiekviena organizacija susiduria su veiklos komponentų priežiūra, procesų valdymu ir vykdymu, todėl nuolat siekia, jog tie komponentai būtų kuo sėkmingiau ir geriau išlaikomi bei įgyvendinami pagal taikomus standartus. Veiklos komponentams prižiūrėti ir sėkmingai valdyti, reikia atkreipti dėmesį į procesus (Baiyere, Salmela ir Tapanainen, 2020). Organizacijos siekia struktūros tam, kad procesai būtų lengvai suprantami, prieinami ir valdomi, kitaip tariant, „sveiki“ verslo procesai (Reif ir kt., 2022). Todėl yra svarbu, kad komandose lyderiai atkreiptų dėmesį ne tik į pačių procesų valdymą, bet ir jų pritaikymą atitinkamoms procedūroms ir darbuotojams, pagal jų

sugebėjimus. Yra svarbu išsiaiškinti, kaip verslo procesų valdyme pasireiškia lyderis ir jo lyderystės stilius, išanalizuoti kokiems komponentams yra daromas didžiausias poveikis.

Ištyrimo lygis: lyderio vaidmens ir lyderystės stilių reikšmė organizacijos ir komandų prizmėje yra gana plačiai ištirta tema. Per pastaruosius kelis dešimtmečius mokslininkai yra atlikę daug tyrimų tokiose temose kaip lyderio vaidmuo (*angl. „leader’s role”*), lyderystės stiliai (*angl. „leadership styles”*). Šių temų aktualumas yra pabrėžiamas organizacijose ne tik per lyderio kompetencijas ar lyderystės stilių, bet ir per lyderių gebėjimą prisitaikyti prie dinamiškų pokyčių ir aplinkos. Organizacijoms yra svarbu turėti kompetentingą lyderį, kuris galėtų formuoti strateginį mąstymą ir skatinti darbuotojus siekti bendrų tikslų (Irfan ir kt., 2020). Lyderio vaidmuo gali reikšmingai paveikti organizacijos veiklos komponentus ir pačius darbuotojus (Zamora, 2021). Autoriai Huang ir kt. (2022) atliktame tyrime atskleidė, jog lyderio vaidmuo yra svarbus organizaciniam kūrybiškumui ir inovatyvumo procesams. Lyderio vaidmens efektyvumas yra siejamas su tvirtais lyderio bruožais ir gebėjimu užtikrinti organizacinius procesus. (Benmira ir Agboola, 2021). Sėkmingas verslo procesų valdymas taip pat stipriai priklauso ir nuo lyderystės stiliaus (Koeswayo, Haryanto, Handoyo, 2024). Lyderystės stiliai turi įtakos ir komandos narių koncentracijai ir įsitraukimui pasiekti užsibrėžtus tikslus (Koeswayo ir kt., 2024). Lyderystės stiliai, veikiantys našiai ir efektyviai, gali padėti darbuotojams susiorientuoti ir kreipti dėmesį į tokias užduotis, kurios turi specifinę kryptį, vedančią į pozityvius pokyčius (Koeswayo ir kt., 2024). Kad ir kaip bebūtų, lyderio vaidmuo ir lyderystės stiliai yra mažai ištirti elementai verslo procesų valdymo prizmėje. Todėl, yra svarbu atsižvelgti į tai, jog nors ir lyderystės tema yra gana dažnai nagrinėjama tema mokslinėje erdvėje, visgi lyderio vaidmens ir lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdyme ir darbuotojų įsitraukime yra laikoma diskutuotina ir neištirta tema.

Darbo naujumas: detalioje mokslinės literatūros apžvalgoje yra analizuojamas lyderio vaidmuo ir lyderystės stiliai, jų poveikis organizacijos komponentams, kaip darbuotojų įsitraukimas, bendram verslo procesų valdymo gerinimui ir optimalumui. Šiame magistro darbe yra tiriama lyderio vaidmens ir lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymo ir darbuotojų įsitraukimo srityje. Darbo naujumas leis kuriamą teorinį lyderystės modelį pritaikyti pasirinktose organizacijose ir pagal gautus empirinio tyrimo rezultatus suteikti praktiškus pasiūlymus organizacijoms. Mokslinės įžvalgos apie lyderių motyvus, atsidavimą darbui, jų įgalinimą yra pateikiamos darbe, siekiant sustiprinti lyderio vaidmens poveikį „sveikų“ verslo procesų valdyme. Galima teigti, jog šie aspektai yra tikrai vertingi ir reikšmingi, nes jie sujungia daugelį jau sukurtų, mokslinėje erdvėje nagrinėtų

lyderystės stilių, sujungiant juos į vientisą tyrimo modelį. Dėmesys lyderio vaidmens svarbai, atspindi ir atskleidžia temos naujumą verslo procesų valdyme ir jo efektyvume, pabrėžiant vaidmens įtaką organizacijos veiklos sėkmei.

Vis didesnis efektyvių lyderių ugdymo poreikis iškyla organizacijose, kurio, nori išlikti konkurencingos tuo pačiu metu formuojant organizacinę kultūrą, skatinančią darbuotojus įsitraukti, būti produktyviems ir kūrybiškiems. Lyderystės aspektai yra aptariami dažnai, tačiau galima pastebėti, jog trūksta holistinio požiūrio, kuris padėtų sujungti lyderio vaidmens aspektus su jo įtaka verslo procesų valdymo ir darbuotojų įsitraukimo atžvilgiu. Skirtingi organizacijos lygiai ir sektoriai iš organizacijų reikalauja skirtingų lyderių gebėjimų, todėl atsiranda iššūkiai įžvalgose, kurie padėtų identifikuoti lyderių vaidmens ir lyderystės stilių įtakos elementus, veikiančius „sveiką“ verslo procesų valdymą ir darbuotojų įsitraukimą. Tad, yra iškeliamą pagrindinė **darbo problema**: Kaip lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius veikia verslo procesų valdymą?

Darbo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti, kaip lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius veikia verslo procesų valdymą ir darbuotojų įsitraukimą (kaip pasėkmės faktorių).

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinius tyrimus, apibūdinti lyderio vaidmens ir lyderystės stilių sampratas, esminius ypatumus ir įtaką verslo procesų valdyme.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, sukurti lyderio vaidmens ir lyderystės stilių įtaką verslo procesų valdymui tyrimo modelį.
3. Atlikti empirinį tyrimą, nustatantį lyderio vaidmens ir lyderystės stilių įtaką verslo procesų valdymui.
4. Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliktu tyrimu, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Darbo metodai – kad būtų įgyvendinamas darbo tikslas ir iškelti uždaviniai, siekiama susistemintai pateikti išnagrinėtą skirtingų autorių mokslinių šaltinių analizę ir atliktos palyginamosios literatūros analizę, sąvokų palyginimus, gautų empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimą. Atliktų analizių pagrindu, buvo atliktas, pasitelkiant anketinės apklausos metodą. Gauti rezultatai susisteminti ir atlikta empirinis tyrimo tyrimų rezultatų analizė.

Darbo struktūra: šis darbas apima – lyderio vaidmens organizacijoje temos mokslinės literatūros analizę, empirinio tyrimo metodikos dalį, tyrimų rezultatų analizės bei išvadų ir pasiūlymų dalį.

1. LYDERIO VAIDMENS ĮTAKA ORGANIZACIJOJE

Lyderio vaidmuo – gebėjimas daryti įtaką grupės nariams, jų elgesiui, motyvacijai, kryptčiai, siekiant bendrų tikslų (Braun, 2023). Inovacijos ir modernumas tampa kritiniais faktoriais ir komponentais toms organizacijoms, kurios siekia užimti kuo aukštesnę poziciją rinkoje. Naujos inovatyvios idėjos, nauji gaminiai ir produktai ir procesai yra svarbūs sparčiai kintančioje rinkoje (Deshwal, Ashraf Ali, 2020). Poveikį tokiems aspektams gali daryti daugelis įmonėje vyraujančių veiksnių, kurių vienas iš jų gali būti lyderystė ir lyderio vaidmuo organizaciniuose procesuose bei jų komponentuose. Lyderystės vaidmens svarba įmonėje yra plačiai analizuojamas konceptas ir mokslinėje erdvėje. Galima spekuliuoti kiek daug organizacinių komponentų lyderio vaidmuo gali paveikti, kadangi tikriausiai visi iš jų dar nėra išanalizuoti ir aptarti. Kaip bebūtų, mokslinėje erdvėje visgi vyrauja nemažai mokslinių šaltinių, pritariančių lyderystės svarbai įmonės veiklos elementams. Daugumoje mokslinių šaltinių galima pastebėti, jog lyderystės vaidmuo stipriai pasireiškia visam organizaciniam našumui ir produktyvumui (Ali, Anwar, 2021). Kituose šaltiniuose galima pamatyti, jog lyderystė daro įtaką strateginiam pranašumui ir orientacijai darbuose į strategiją bei taip pat, bendrai tariant, galima išvelgti ir lyderystės svarbą komandų kūrybiškume ir inovatyvių idėjų apsakyme (Fahey, Saint-Onge, 2024). Be būtent šių išvardintų aspektų, galėtume atrasti ir daugelį kitų, ne mažiau svarbių aspektų, kuriuos veikia lyderystė ir jos vaidmuo organizacijoje.

Lyderis gali atlikti motyvuojančio autoriteto vaidmenį komandose ir pačioje organizacijoje. Atsižvelgiant į aspektus, būdingus lyderiams, galima teigti, jog jis turi įtakos įmonės veiklų komponentams. Anot autorių Nugroho ir Narsa (2023) lyderio vaidmuo yra įtaką darantis veiksnys tarp lyderystės pasireiškimo, elgsenos ir organizacinio našumo, todėl yra teigiama, jog tinkamas ir komandai palankus lyderio elgesys anot autorių gali padėti organizacijoms pasiekti aukštesnius rezultatus. Svarbu pastebėti ir tai, jog anot šių autorių lyderystės vaidmuo ir jos pasireiškimas organizacijoje, turi įtakos rezultatams, kurie gali būti pasiekti greičiau bei geriau būtent dėl lyderio elgsenos komandoje. Tinkama lyderystė ir jos lyderio vaidmuo gali paskatinti darbuotojus praktiškiau žvelgti į tam tikras situacijas ir užduotis (Huang, Sindakis, Aggarwal, Thomas, 2022). Lyderis turi prisiderinti prie komandos pagal situaciją ir jos poreikius bei turi gebėti pakeisti savo elgesį ir pademonstruoti tinkamą lyderystę priklausomai nuo aplinkos. Autoriai Ta, Kim, Gausdal (2022) teigia, jog lyderystė yra vienas iš svarbiausių komponentų norint pagerinti ir padidinti veiklos rodiklius, stipriau motyvuojant komandą. Lyderio gebėjimas ir mokėjimas suprasti darbuotojų motyvacinius faktorius gali padėti sukurti pozityvią darbo aplinką, pasitenkinimą darbu, paskatinti

darbuotojų efektyvumą, orientaciją į strategiją, kas susideda į produktyvumą ir aukštesnius rezultatus (Ta ir kt., 2022). Kitaip tariant, organizacijoms yra svarbu turėti lyderių įvairiuose organizacijos lygiuose ir komandose tam, kad būtų skatinamas organizacinių tikslų efektyvus pasiekimas. Lyderio vaidmuo, tai konceptas, kuris yra suprantamas ir mokslinėje erdvėje yra apibūdinamas skirtingai. Šį konceptą skirtingi autoriai suvokia įvairiai, tačiau visi iš jų pabrėžia lyderystės naudą įvairiems komponentams, pavyzdžiui, verslo procesų valdymo gerinimui, darbuotojų įsitraukimo didinimui (Huang ir kt., 2022). Daugelis autorių mokslinėje erdvėje pabrėžia lyderio vaidmens ir lyderystės esmę. Šis magistro darbas taip pat nori perteikti lyderio vaidmens organizacijų koncepte, svarbą. Todėl svarbu apžvelgti, kokius dar komponentus gali paveikti lyderio vaidmuo.

Mokslinėje erdvėje yra aptariama, jog lyderio vaidmuo prisideda prie darbuotojų efektyvumo ir inovatyvumo. Nenuostabu, jog komandoje esant stipriam ir motyvuojančiam lyderiui, komandos narių motyvacija didėja, dėl to gali atsirasti stipresnis noras greičiau ir efektyviau atlikti užduotis. Organizacijos, kurios yra modernios ir orientuojasi į naujas technologijas bei inovatyvias idėjas, dažniausiai užima aukštesnę poziciją rinkoje. Vystant naujus produktus ar paslaugas greičiau nei konkurentai, organizacijos siekia padidinti inovacijų spartą ir sinergiją, organizacijoje esantis lyderis tokiose situacijose skatina darbuotojų našumą ir produktyvumą, dėl to darbuotojai siekia būti kūrybiškesni, siūlo inovatyvias idėjas (Khalifa, Aidie, 2021). Autoriai Koeswayo ir kt., (2024) taip pat mini, jog darbuotojų įsitraukimas ir inovatyvumas gali priklausyti nuo lyderio vaidmens ir skirtingų lyderystės stilių, kurie turi svarią įtaką darbuotojų įsitraukimui. Darbuotojų įsitraukimas turi ypatingai svarbios ir esminės vertės organizacinėje veikloje ir rezultatų pasiekime, projektų įgyvendinime ir procesų vykdyme (Koeswayo ir kt., 2024).

Daugelis organizacijų turi ir puoselėja savo vertybes, orientuojasi į savo iškeltą misiją, viziją ir tikslus. Vienas esminių veiklos komponentų, kuriam turi įtakos lyderio vaidmuo, yra strategijos formavimas ir lankstumas. Organizacijose taip pat vyrauja ir siekis būti orientuotiems į strategiją, gebėti tomis strategijomis vadovautis. Autoriai Saeidi, Robles, Saeidi, Zamora (2021) savo darbe pabrėžia, jog strateginis lankstumas yra vienas iš svarbiausių organizacinių komponentų, galintis priklausyti nuo daugelio aspektų, tame tarpe ir lyderio vaidmens. Žvelgiant iš kitos pusės, autoriai Woodard ir Hyatt (2024) teigia, jog būtent grįžtamasis ryšys yra vienas iš elementų, kuris veiklos įgyvendinime, procesų valdyme padeda labiausiai. Matome, jog skirtinguose šaltiniuose yra aptariama skirtinga lyderių vaidmens nauda organizacinės veiklos elementuose. Kaip bebūtų, lyderis daro įtaką ne tik strategijai, bet ir organizacijos socialinei atsakomybei, finansiniams rezultatams ir

organizaciniam rezultatams (Saeidi ir kt., 2021). Lyderio vaidmuo turi didelę įtaką strateginiam lankstumui ir verslo našumui kaip vieniems iš verslo veiklų komponentų (Samimi, Cortes, Anderson ir Herrmann, 2020). Efektyvus lyderis gali padėti kurti organizacijos sėkmę, vystant ilgalaikius organizacijos strateginius tikslus. Lyderio vaidmuo taip pat gali padėti prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos tiek rinkoje, tiek verslo erdvėje, todėl taip yra skatinamas ir strateginis lankstumas. Autoriai Jamal ir Anwar (2021) savo tyrimo rezultatuose pabrėžia, jog lyderio vaidmuo gali būti naudojamas strategiškai, todėl akivaizdu, jog lyderystė daro įtaką ir pačiai strategijai bei konkurenciniam pranašumui. Efektyvus lyderis ir jo vaidmuo sukuria organizacijos sėkmės prielaidas, nes jis ne tik formuoja strateginius tikslus, bet ir prisitaiko prie nuolat kintančios rinkos ir verslo aplinkos, kas skatina strateginį lankstumą organizacijoje. Strateginis lyderių požiūris į pokyčius stiprina organizacijos atsparumą išorės iššūkiams, skatindamas darbuotojų įsitraukimą ir gebėjimą lanksčiai prisitaikyti (Jamal ir Anwar, 2021). Taigi, galima suvokti, jog lyderio vaidmuo organizacijoje ženkliai prisideda prie organizacijos gerovės, tiek valdant procesus, tiek formuojant vizijas, ar strategijas.

Lyderio vaidmuo yra vienas iš esminių elementų veiklos komponentuose kiekvienoje organizacijoje. Norint labiau įsigilinti į esminius aspektus, kuriems lyderio vaidmuo daro įtaką, yra vizualiai atvaizduojami lyderystės stiliai ir organizacijos veiklos komponentų veikiamosios dalys (1 lentelė).

1 lentelė

Lyderių vaidmens įtaka organizacijos veikloje pagal lyderystės stilių

Lyderystės stilius	Organizacijos veiklos komponentai	Autoriai	Metai
<i>Transformacinė lyderis</i>	Kultūra ir pokyčių valdymas	Bagga, Gera, Haque	2023
	Organizacinis atsparumas ir prisitaikanti aplinka	Odeh, Obeidat, Jaradat, Masa‘deh, Alshurideh	2021
<i>Charizmatinis lyderis</i>	Darbuotojų pasitikėjimas ir palaikymas	Men, Yue, Liu	2020
<i>Verslus lyderis</i>	Inovatyvumas ir intelektinis lankstumas	Dabic, Stojcic, Simic, Potocan, Slavkovic, Nedelko	2021
<i>Autentiškas lyderis</i>	Darbuotojų įsipareigojimas, komandos našumas ir darbuotojų įsitraukimas	Chandrahaas ir Narasimnhan	2022

1 lentelės tęsinys

<i>Tarnaujantis lyderis</i>	Darbuotojų efektyvumas ir pasitikėjimas, įsipareigojimas	Canavesi ir Minelli	2021
-----------------------------	--	---------------------	------

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal įvairius autorius

Apibendrinant, galima teigti, jog lyderio vaidmuo yra esminė organizacijų veiklos dalis, kadangi lyderiai veikia svarbius organizacijos veiklos aspektus. Efektyvus lyderis, priklausomai nuo savo lyderystės stiliaus, gali paveikti organizaciją, svarbius organizacijos vystymuisi ir augimui procesus (Bagga ir kt., 2023). Tikriausiai kiekviena organizacija siekia gerų ir stiprių rezultatų, kuriuos padeda pasiekti motyvuota ir efektyvi komanda. Kadangi, lyderio vaidmuo užima svarbią dalį organizacinių komponentų pasireiškinge, svarbu paminėti, jog priklausomai nuo įvairių kitų veiksnių, darančių teigiamą arba neigiamą įtaką, priklausys kaip įvardinti komponentai bus paveikti. Svarbu paminėti, jog lyderio vaidmuo organizacijoje apima labai daug įvairių komponentų, kurie yra ypatingai svarbūs organizacinėje sėkmėje. Tačiau kaip ir buvo paminėta, yra atvejų, kuomet lyderio vaidmuo gali turėti neigiamą įtaką veiklos komponentams, o tai gali nulemti daug priežasčių, iš kurių gali būti išskiriamas netinkamas lyderis. Kaip bebūtų, lyderių darbas yra ne tik gebėti motyvuoti ir vesti savo komandą, bet ir gebėti formuoti teigiamą ir malonią darbo kultūrą, kuri yra būtina, norint pasiekti teigiamus rezultatus, augimą ir stabilumą organizacijoje (Men ir kt., 2020). Lyderis yra vienas iš tų įrankių, kuris turi didelę įtaką organizacijos veikloje bei individualiuose darbuotojų pasiekimuose. Tad, siekiant gerinti organizacinio veiklos komponentų rezultatus, reikėtų atsižvelgti į skyriuose esančius lyderius – jų lyderystės stilius ir vaidmenis komandose. Kadangi daugelis organizacijų siekia ne tik pagerinti veiklos komponentus, bet ir optimizuoti procesus, yra siektini geriausi rezultatai verslų procesų valdyje. Lyderio vaidmuo organizacijoje išryškėja kaip vienas esminių komponentų, darančių reikšmingą įtaką tiek procesams, tiek organizacinei gerovei, apimančiai komandinę bendradarbiystę, įsitraukimą, motyvaciją ir ilgalaikį organizacijos stabilumą. Organizacinio stabilumo užtikrinimui, svarbu atsižvelgti į skirtingas lyderystės stilius tam, kad būtų pasiekiami aukščiausi rezultatai.

1.1. Lyderystės stiliai ir jų reikšmė

Tikriausiai daug kam teko girdėti posakį, jog lyderiais gimstama, o ne tampama. Tačiau ar taip yra iš tikrųjų? Norint tai išsiaiškinti, reikėtų aptarti lyderystės stilius bei jų aspektus. Lyderystės stilius – nuoseklus elgesio modelis, kurį lyderis naudoja darant įtaką kitiems ir priimdamas

sprendimus (Piwowar-Sulej, Iqbal, 2022). Verslo erdvėse, vyrauja daug lyderystės stilių apibrėžimų, kurie skirtingose aplinkose visuomet gali būti unikalūs ir kitaip suprantami. Lyderystės fenomenas mokslinėje erdvėje jau buvo aptariamas daugiau nei prieš šimtą metų. Autoriai Benmira ir Agboola (2021), teigia, jog lyderystės stiliai prasidėjo dar XIX amžiuje ir šiuo metu jų pagrindai vyrauja daugiau nei šimtmetį. Pirmoji iš lyderystės stilių teorijų buvo XIX amžiuje paminėta Didžiųjų žmonių teorija (angl. *Great Man Theory*), kurios esmė buvo įrodyti, jog tik tam tikri individai gimsta su unikaliais charakteristikos bruožais ir gali užimti lyderio vaidmenį (Samimi ir kt., 2020). Tačiau laikui bėgant viskas keitėsi ir buvo priimta manyti, jog su tinkama praktika ir darbu, individai gali įgyti reikiamų bruožų tam, kad būtų lyderiais (Benmira ir Agboola, 2021). Žinoma, atsirado ir kitų lyderystės rūšių, kurios ėmė pabrėžti lyderių elgesį, aplinką ir situacijas. Na, o naujieji lyderystės stiliai pradėjo formuotis XX amžiaus pabaigoje ir XXI pradžioje. Taigi nuo dabartinio amžiaus pradžios iki dabar, vis dar atrandama naujų lyderystės stilių. Organizacijoms ir verslams yra svarbu atkreipti dėmesį į laike išsidėsčiusius stilius ir orientuotis į tuos, kurie yra geriausiai pritaikomi procesų valdyme ar verslo aplinkose. Norint išanalizuoti lyderystės stilių aspektus reikia kreipti dėmesį į naujesnius, kurie yra aktualūs šiandien. Senieji konceptai ir apibrėžimai gali būti esminiai tik tam tikrose srityse, todėl yra svarbiau analizuoti tuos konceptus, kurie yra naudingi greitai besikeičiančioje ir dinamiškoje verslo aplinkoje.

Moksliniuose šaltiniuose, galima rasti skirtingus lyderystės stilius. Lyderystės stilių yra labai daug ir bėgant metams jie vis kinta, atsiranda naujų. Kaip bebūtų, visgi mokslinėje erdvėje vyrauja pagrindiniai lyderystės stiliai, kurie yra nagrinėjami ir dažniausiai aptinkami įvairiuose darbo aplinkose ir organizacijose. Organizacijoms labiausiai būdingi ir dažniausiai pasitaikantys lyderystės stiliai yra tokie:

- Autokratinis lyderystės stilius;
- Demokratinis lyderystės stilius;
- *Laissez-faire* lyderystės stilius;
- Transformacinis lyderystės stilius;
- Sandorinis lyderystės stilius;
- Charizmatinis lyderystės stilius;
- Santykinis lyderystės stilius.
- Situacinis lyderystės stilius.

Autoriai Jaafar, Zamb, Fathil (2021) aprašo tris pagrindinius organizacijose aptinkamus lyderystės stilius: autokratinė lyderystė, demokratinė lyderystė ir *laissez-faire* lyderystė. Taigi, autokratinė lyderystė yra toks lyderystės stilius, kurios metu vienas žmogus kontroliuoja ir prisiima visų sprendimų priėmimo galią, veddamas pasekėjus tik savo pasirinktu veiksmų keliu (Jaafar ir kt., 2021). Toks lyderystės stilius yra naudingas tada, kai lyderiai turi priimti sprendimą patys per ribotą laiko tarpą ir be jokio išankstinio pranešimo. Bet, yra svarbu pabrėžti, jog mokslinėje erdvėje yra teigiama, kad toks lyderystės stilius nėra pats palankiausias. Autokratinis lyderis nesirūpina kitais darbuotojais ir daugumoje scenarijų galvoja tik apie organizacijos našumą ir savo įvaizdį, darbuotojai taip pat nėra skatinami dalintis idėjomis, kurios neatneš jokios naudos (Rosing, Boer, Buengeler, 2022). Svarbu paminėti, jog autokratinės lyderystės stilius nėra laikomas itin naudingu organizacijoms. Taip yra dėl to, nes dauguma organizacijų stengiasi įtraukti ir motyvuoti visus komandos narius, norint padidinti produktyvumą, ką su šiuo lyderystės stiliumi būtų sunku pasiekti.

Visiškai priešingai nuo autokratinės lyderystės stiliaus, demokratinės lyderystės metu lyderiai įtraukia visą komandą į sprendimo priėmimą, stengiasi aktyviai įtraukti visus narius bei būti atviri, vengti griežtos kritikos (Rosing ir kt., 2022). Todėl neretai, daugumoje organizacijų vyrauja demokratinis lyderystės stilius. Tiek darbuotojai, tiek lyderiai dirba kartu, dalinasi idėjomis, todėl toks lyderystės stilius darbuotojus įgalina jaustis svarbia organizacijos dalimi. Šie lyderiai yra vieni iš dažniausiai pasitaikančių tiek versluose, tiek organizacijose.

Neretai organizacijose galima aptikti ir *laissez-faire* lyderystės stilių, kuris nuo visų išsiskiria savo erdvės ir laisvės pojūčiu darbuotojams (Robert ir Vandenberghe, 2020). Šis *laissez-faire* stilius, gali būti apibūdinamas kaip „laisvoji ranka“. Būtent šio lyderystės stiliaus metu lyderiai yra linkę duoti visišką laisvę savo darbuotojams tam, kad jie patys susiformuotų atsakomybės jausmą, pasiektų nustatytus darbų pridavimo terminus (Jaafar ir kt., 2021). Lyderiai praktikuojantys šį lyderystės stilių yra linkę duoti darbuotojams atsakomybę už tam tikrus sprendimus. Viskas paremta yra į organizacijų polinkį mąstyti taip, jog kai darbuotojams yra suteikiama sprendimų priėmimo laisvė, jie yra labiau atsakingi, darbus atlieka geriau ir greičiau bei yra labiau motyvuoti. Toks lyderystės stilius mokslinėje erdvėje yra aprašomas, kaip skatinantis asmeninį tobulėjimą ir augimą.

Kituose moksliniuose šaltiniuose galima aptikti ir daugiau lyderystės stilių. Anot Thanh ir Quang (2022) transformacinė lyderystė pasižymi atvirais, plačių pažiūrų lyderiais, kurie yra puikūs motyvatoriai, vizijos skleidėjai ir stipraus darbo propaguotojai, labai atsidaavę savo darbui. Autoriai teigia, jog transformacinės lyderystės metu yra orientuojamasi į aukštų rezultatų pasiekimą, bet tuo

pat metu ir darbuotojus, jų karjeros vystymąsi. Todėl transformacinės lyderystės atstovai atlieka labiausiai motyvuojantį vaidmenį ir yra pripažįstami kaip patikimi lyderiai, nes darbuotojai yra linkę pasitikėti. Transformacinės lyderystės atstovai yra dar vadinami pokyčio ambasadoriais, kurie nuolat stengiasi padidinti darbų apimtį ir mokymus, kad darbuotojai būtų nuolat apmokami ir galėtų susidoroti su didelėmis darbų apimtimis (Peng ir kt., 2020).

Taip pat galima išskirti ir sandorinės (*transakcinės*) lyderystės stilių, kurio metu nuo vieno tikslo pereinama prie kito tikslo. Tokiu būdu yra siekiama didinti produktyvumą, paskatinti darbuotojų pokyčius ir norą ateityje būti lyderiais, suteikiant mokymus ir atpažįstant iškylančius iššūkius (Thanh it Quang, 2022). Yra teigiama, jog sandorinio stiliaus lyderiai pasižymi darbuotojų poreikių identifikavimu ir įgalinimu, apdovanojimu už pasiekimus tam, kad darbuotojų produktyvumas būtų didesnis (Febrian, Muliwati, Lily, Rajab ir Ar, 2023). Taigi, yra manoma, jog iš visų lyderystės stilių, šis yra labiausiai apdovanojantis darbuotojus. Iš kitos pusės, šis stilius gali pasirodyti „bauginantis“ dėl to, nes jei darbo kokybė yra prasta ir rezultatai neigiami, lyderiai gali imtis veiksmų. Daroma išvada, jos su šiuo lyderystės stiliumi, geri rezultatai – apdovanojimas ir įvertinimas, blogi rezultatai – bausmė ir drausminimas.

Pažvelgus iš kitos perspektyvos, kur vyrauja tik maloni darbo aplinka, galima suvokti, jog charizmatinė lyderystė nesivadovauja apdovanojimais ir drausminimais. Charizmatiniai lyderiai yra vadinami išskirtiniais vizionieriais, gebančiais daryti įtaką kitiems bendro tikslo siekime. Toks gebėjimas būti vizionieriumi ir vesti pasekėjus bendro tikslo link, kyla iš pačio individo charizmos, apibūdinamos asmenine savybe, kuri įgalina socialinę įtaką kitiems darbuotojams (Supratman, Entang ir Tukiran, 2021). Charizmatiniai lyderiai pasižymi unikalumu, drąsa ir ryžtu bei geba motyvuoti kitus darbuotojus savo išskirtine charizma (Hu, Dutta, 2022). Todėl, charizmatinė lyderystė yra apibūdinama kaip lyderystės stilius, kurio lyderiai įkvepia komandos narius, sekėjus ir juos motyvuoja per asmeninę charizmą, emocinį poveikį ir įtikinamą viziją.

Mokslinėje erdvėje aptariama santykinės lyderystės svarba organizacijose. Šaltiniuose, santykinė lyderystė apibrėžiama kaip vienas iš dinamiškiausių lyderystės būdų, kurio metu lyderio įtaka kyla ne iš formalumo, o iš bendradarbiavimo ir tarpusavio santykių su komandos nariais, gebėjimo prisitaikyti prie skirtingų situacijų (Uhl-Bien, 2023). Santykiniai lyderiai remiasi empatija, komandiniu darbu, tarpusavio pasitikėjimu, o lyderystės priklauso nuo konteksto ir komandos poreikių. Šio stiliaus lyderiai skatina komunikaciją, kuri yra atvira, įgalinanti darbuotojus priimti sprendimus savarankiškai (Psychogios, Dimitriadis, 2021). Apart to, šie lyderiai kuria palankią

aplinką inovacijoms, taip skatinant idėjų dalijimąsi. Tokie lyderiai dažnai pasižymi lankstumu, gebėjimu ne tik įsiklausyti, bet ir išgirsti, todėl yra skatinamas komandinis efektyvumas (Rego, Cunha, Giustiniano, 2021). Organizacijose, santykiniai lyderiai užima itin svarbų vaidmenį, kadangi jie padeda formuoti darbo kultūrą, kuri yra įtraukianti, didinanti darbuotojų įgalinimą ir įsitraukimą (Psychogios, Dimitriadis, 2021) .

Situacinė lyderystė organizacijoje yra laikoma viena iš lanksčiausių ir adaptyviausių lyderystės šakų, kuri savaime prisitaiko prie aplinkos veiksnių ir darbuotojų poreikių. Situacinė lyderystė yra pagrįsta lyderių veiksmais stebint komandos narių kompetencijas ir įsipareigojimą savo darbui ir tokiu būdu pritaikant jiems būtent atitinkamą lyderystės stilių, pagal situaciją (Woodard ir Hyatt, 2024). Situacinės lyderystės metu, lyderiai gali pasitelkti vadovavimo, mokymo, pagalbos, nurodymo įgūdžiais. Toks lyderystės stilius stiprina darbuotojų įsitraukimą, kelia jų produktyvumo lygį, tuo pat metu palaikant ir puoselėjant dinamišką darbo vietos aplinką (Thompson, ir Glasø, 2018). Dinamiškoje darbo aplinkoje, lyderiai gali efektyviai prisidėti prie komandos atliekamų užduočių ir būtent pritaikyti lyderystės stilius, atsižvelgiant į esamus iššūkius ir skirtingas augimo stadijas.

Lyderystės raiška organizacijose yra įvairiapusė sritis, kuri nuolat kinta, kadangi skirtingi lyderystės stiliai atlieka svarbų vaidmenį organizacijos veikloje ir verslo procesuose. Mokslinėje erdvėje aptariamais tradiciniais lyderystės modeliais, kaip autokratinė, demokratinė, transformacinė, sandorinė lyderystė gali turėti savo stiprybių ir trūkumų, o tai priklauso nuo konteksto (Febrian ir kt., 2023). Organizacijose galime aptikti daug įvairių lyderių, kurie yra skirtingų lyderystės stilių ambasadoriai. Santykinė lyderystė išsiskiria savo lankstumu, orientacija į tarpusavio santykius ir darbuotojų įgalinimą. Šio stiliaus lyderiai, remdamiesi bendradarbiavimu ir atvira komunikacija, sukuria palankią aplinką inovacijoms bei skatina darbuotojų savarankiškumą (Psychogios, Dimitriadis, 2021). Tai leidžia ne tik efektyviau valdyti organizacijos procesus, bet ir formuoti stiprią, įtraukiančią darbo kultūrą, didinančią darbuotojų įsitraukimą. Transformacinė lyderystė yra viena iš lyderystės rūšių, kuri yra dažnai praktikuojama organizacijose, nes tokio stiliaus lyderiai yra orientuoti į viziją, įkvėpimą ir pokyčius. Būtent dėl to, transformacinė lyderystė yra dažnai laikoma viena iš efektyviausių lyderystės formų, nes ji skatina darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumą ir profesinį augimą (Peng ir kt., 2020). Tuo tarpu sandorinė lyderystė – aiški struktūra, užduočių paskirstymas ir atlygio sistema. Tai yra svarbu, norint užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą ir efektyvumą. Sandorinė lyderystė yra svarbi organizacijose, kuriose reikalingas aiškumas, struktūra ir efektyvus užduočių paskirstymas. Ji padeda užtikrinti stabilumą, produktyvumą ir tikslų

įgyvendinimą, nes remiasi aiškiomis taisyklėmis, atlygio sistema bei atsakomybės pasidalijimu (Febrian ir kt., 2023). Na, o situacinės lyderystės esmė, jog priklausomai nuo aplinkinių veiksnių ir komandos poreikio, galima pritaikyti labiausiai atitinkamą tai situacijai lyderystės stilių (Woodard ir Hyatt, 2024). Taigi, matome, kad lyderystės stilių praktinė reikšmė gali atsiskleisti priklausomai nuo organizacinio konteksto. Galime aptikti daug įvairių lyderystės stilių, kurie praktiškai gali būti naudojami priklausomai nuo aplinkybių, taip parodant jų lankstumą įvairiuose konceptuose. Yra aktualu sužinoti, kokie lyderystės stiliai gali veikti verslo procesų valdymą ar darbuotojų įsitraukimą. Iš išanalizuotų lyderystės stilių, galima išskirti tris lyderystės stilius, aktualius empiriniam tyrimui: transformacinis, sandorinis ir *laissez-faire*. Šie pasirinkti lyderystės stiliai yra plačiau analizuojami darbo empirinio tyrimo etape.

1.2. Lyderio vaidmuo organizacijoje

Atsižvelgus lyderystės stilius, svarbu yra ir plačiau išnagrinėti lyderių vaidmenis. Lyderių vaidmenys organizacijose, kaip jau minėta, gali kisti ir priklausyti nuo įvairių aplinkinių veiksnių. Nors ne visada, bet lyderiu gali būti laikomi ir vadovai, tad ir jie gali užimti lyderio vaidmenį. Galima suvokti, jog darbuotojai gali matyti lyderystės požymius tiek tarp kitų komandos narių, tiek tarp vadovų. Lyderio efektyvumas ir jo darbas organizacijoje gali priklausyti nuo jo kompetencijų, dėl ko yra tikėtina, jog organizacijose vadovo funkcijas atlieka lyderis ir atvirkščiai, tačiau svarbu paminėti, jog ne visada komandų, skyrių ar net visos organizacijos vadovai yra laikomi lyderiais (Braun, 2023). Pats kompetencijos konceptas atspindi individo gebėjimus, parodančius to individo atliekamų veiklų lygį tam tikrose funkcijose, profesijose, įrėmintose tam tikruose nustatytuose standartuose (Skrinjaric, 2022). Vadovo kompetencijos dažniausiai apibūdinamos kaip žinios, dalykų išmanymas, įgūdžiai, asmeniniai bruožai ir gebėjimai, požiūris ir charakterio bruožai atspindintys elgesį, orientuotą į aukštus rezultatus (Irfan ir kt., 2020). Anot autoriaus Vlok, A. (2012), lyderio kompetencijos yra glaudžiai siejamas su orientacija į strategiją, galimybių kūrimu, buvimu tarpininku ir tikslų siekimu, priešingai nei orientaciją į aukštus rezultatus, įgūdžių, nepriekaištingą išmanymą, ką apibūdina autoriai Irfan ir kt., (2020) apie vadovo vaidmenį.

Unikalumas yra neatsiejamas nuo lyderystės stilių. Kiekvienas lyderis ir jo lyderystės stilius turi išskirtinių bruožų, tinkančių tik vienam lyderiui, todėl galima pastebėti ir skirtingus lyderių vaidmenis tam tikruose lyderystės stiliuose. Lyderių vaidmenis galima analizuoti per tam tikras kategorijas ir iš jau moksliniuose šaltiniuose išanalizuotų lyderystės stilių, išskirti tokius vaidmenis:

- *Strategas* – lyderis, galintis užimti stratego rolę komandoje, organizacijoje. Organizacijoms svarbu būti strategiškai orientuotoms ir turint lyderį, tai yra lengviau įgyvendinama užduotis. Lyderis strategas bus orientuotas ne tik į strategijos formavimą, bet ir į komandos motyvaciją atlikti darbus orientuojantis į iškeltas strategijas (Kebede ir kt., 2024).
- *Motyvatorius* kiekvienoje komandoje sukurs aplinką, kurioje komandos nariai jausis patogiai, sieks išmokti kažko naujo, atlikti darbus iškeltų terminų laiku ir kels komandos ūpą. Toks gebėjimas ir vaidmuo turėtų būti įgalinamas kiekviename lyderystės stiliuje, tačiau, svarbu paminėti, jog autokratinis lyderystės stilius to nereikalauja.
- *Komandos vedlys*, žinoma, toks lyderis, kuris gali vesti komandą pagal išsikeltą viziją, misijas ir tikslus, orientuoti komandą.
- *Pokyčių ambasadorius* – lyderio vaidmuo, kuris organizacijose užtikrina tai, jog darbų apimtys yra atitinkamai suderinti su mokymų apimtimis, skatina naujas inovatyvias idėjas ir projektus (Fry ir Egel, 2021). Dažnai pokyčių ambasadoriai atsiranda globaliose organizacijose ar globaliose verslo aplinkose.
- *Mentorius* – lyderis gali būti ir mentorius, kuris globoja ir prižiūri savo komandą, išmoko darbuotojus naujų įgūdžių ir noriai dalinasi savo žiniomis su kitais. Komandoje yra matomas kaip ne tik motyvatorius ir vedlys, bet visažinis. Taip pat svarbu paminėti, jog lyderiai mentoriai turi turėti ypatingus aktyvaus klausymosi bei komunikacijos įgūdžius, gebėti nustatyti aiškius reikalavimus bei suteikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, vykdyti reguliarius pokalbius ir susitikimus su savo pasekėjais (Romao, Ribeiro, Gomes, Singh, 2022).
- *Sprendimų priėmėjas* – labai svarbus lyderio vaidmuo, užtikrinantis, jog visi svarbūs, aktualūs sprendimai bus priimti laiku, apsvarstant aplinkybes ir tiek organizacinę, tiek komandinę naudą. Sprendimų priėmimas yra vienas iš tų veiksmų, kuris reikalauja didelio susikonceptravimo ir dėmesio, tad tokie lyderiai yra svarbūs toms organizacijoms, kurios turi poreikį keistis ir priiminėti lemtingus sprendimus.

Taigi, apžvelgus skirtingus lyderio vaidmenis, galima suvokti, jog kiekviena organizacija gali turėti lyderius, kurie užims skirtingus vaidmenis. Skirtingi vaidmenys gali priklausyti nuo įvairių aspektų. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, jog lyderio vaidmuo gali priklausyti nuo komandos, nuo poreikio, nuo aplinkinių veiksnių. Iš kitos pusės žvelgiant, autorė Braun (2023) savo darbe teigia, jog lyderio vaidmuo gali priklausyti ne tik nuo poreikio ar aplinkos, bet ir nuo organizacijos stadijos. Tai reiškia, kad organizacijos stadijose vyraujantys lyderiai turi imtis atitinkamų veiksmų, kad organizacija būtų stabili. Kiekvienai stadijai yra priskiriamas lyderio

vaidmuo ir išskiriamos lyderio atsakomybės, apibūdinančios pagrindinius lyderio veiksmus. Toks lyderių vaidmenų kategorizavimas yra svarbus organizacijoms, norinčioms pažinti lyderio poelgius įvairiuose organizacijos augimo etapuose. Apart to, svarbu atskirti lyderių atsakomybes, priklausomai nuo augimo etapo tam, kad būtų galima paskirstyti ne tik darbus, projektus, bet ir atsakomybes (2 lentelė).

2 lentelė

Lyderio vaidmuo pagal organizacijos stadijas

Organizacijos stadija	Lyderio vaidmuo	Lyderio atsakomybės
<i>Startuolis</i>	<i>Absoliutus lyderis</i>	– Strateginis mąstymas ir planavimo įgūdžiai. – Atsparumas negandoms. – Gebėjimas atlikti daug dalykų vienu metu (angl. <i>Multitasking</i>). – Daug energijos ir mokėjimas atsilaikyti prieš tam tikrus iššūkius.
<i>Vidutinio išsivystymo organizacija</i>	<i>Komandinis lyderis</i>	– Komandos formavimas ir vystymas. – Atsakomybių delegavimas ir paskirstymas. – Motyvacija.
<i>Subrendusi organizacija/ didelė korporacija</i>	<i>Globalus lyderis</i>	– Išorinių sandorių ir bendradarbiystės formavimas. – Strateginiai komunikacijos įgūdžiai. – Emocinio intelektualumo ir empatijos įgūdžiai (aukštas lygis). – Gebėjimas atpažinti ir atšvęsti pasiekimus ir rezultatus. – Požiūris, leidžiantis priimti klaidas ir mokėti iš jų mokytis, formuoti kultūrą skatinančią nuolatinį mokymąsi ir tobulėjimą. – Skirtingų darbuotojų bei skirtingų lyderių ir jų stilių priėmimas.

Šaltinis: Sudaryta pagal Braun, 2023

Lyderio vaidmuo gali ir turi nuolat keistis, priklausomai nuo to, kurioje organizacijos stadijoje lyderis veikia. Atsižvelgiant į mokslinius literatūros šaltinius, lyderiai daro poveikį toms grupėms, kuriose jie yra laikomi lyderiais, komandos vedliais. Tokį poveikį garantuoja ir užtikrina lyderių gebėjimas orientuotis į kūrybiškumą ir inovatyvius sprendimus. Vertybių puoselėjimas komandoje ir visoje organizacijoje, gebėjimas priimti reikšmingus sprendimus bei pagalba komandos nariams –

svarbi lyderio vaidmens dalis. Žinoma, kiekviename skyriuje lyderis turi prisitaikyti, gebėti pritaikyti savo skirtingus įgūdžius tam, kad išliktų lyderiu, pasikeičiant komandoms ar organizacijos amžiui.

Organizacijose matome ir galime pastebėti daug lyderių, kurie orientuosis į viziją, ar į strategiją (Braun, 2023). Strateginiai lyderiai siekia iškomunikuoti strategijos svarbą ir esmę komandai, o lyderiai motyvatoriai sėkmingai moka motyvuoti komandą, kas didina jų norą dirbti ir ieškoti informacijos. Tačiau, mokslinėje erdvėje galima pastebėti ir kitų įžvalgų, kurios teigia, jog lyderiai gali būti orientuoti ir į darbuotojus, ir į jų mokymą, ir į strategiją (Romao ir kt., 2022). Lyderius, skatinančius inovatyvią kultūrą, modernumą, bendradarbiavimo ir intensyvaus darbo kultūrą, gebančius naviguoti per įvairius iššūkius su motyvacija ir ryžtu, galime apibūdinti pokyčio ambasadoriais, nuo kurių gali priklausyti darbuotojų įsitraukimas ir visos komandos efektyvumas (Fry ir Egel, 2021). Kitaip tariant, lyderiai gali būti ne tik pokyčių ambasadoriais, bet ir komandos vedliais, mentoriais, sprendimų priėmėjais, vizionieriais. Šių vaidmenų suvokimas organizacijoms gali atnešti didelę sėkmę, bet tuo pačiu metu ir sukurti aplinką, kurioje gali augti lyderiai, gebantys orientuotis į aplinką, adaptuotis sunkiose, iššūkius skatinančiose situacijose, kas laikui bėgant gali padėti sukurti atsparumo aplinką organizacijose. Nors ir lyderio vaidmenys gali keistis gana nemažai, galima teigti, jog kiekvienas iš jų gali būti pritaikomas pagal organizacinį poreikį. Pastebima, jog absoliutūs lyderiai yra susitelkę į strateginį apmąstymą, planavimą bei gebėjimą sėkmingai įveikti iššūkius (Braun, 2023). Na, o komandinis lyderis yra būtent susitelkęs į komandos gerovę, jos motyvaciją ir galimybių kūrimą būtent komandos nariams. Apie didesnes užduotis galvoja absoliutus lyderis, kuris orientuojasi į išorinius sandorius, bendradarbybę. Šie lyderiai pasižymi aukštu emociniu intelektu ir atlieka tolerantiško lyderio, visokių darbuotojų idėjų ir skirtingų lyderių stilių priėmimo, vaidmenį.

Taigi, galima pastebėti, jog lyderio vaidmenys organizacijose dažnai kinta nuo aplinkybių ir poreikio. Kad ir kaip bebūtų, dauguma priežasčių gali nulemti lyderio rolę. Tai gali priklausyti nuo pačio individo charakteristikos bruožų. Svarbu paminėti yra tai, jog lyderio vaidmuo gali kisti bei tas pats lyderis gali praktikuoti kelis vaidmenis priklausomai nuo aplinkos ir situacijos, vykstančios komandos viduje. Lyderiams yra ypatingai naudinga ir svarbu gebėti prisitaikyti prie situacijos ir pasirinkti savo, kaip lyderio vaidmenį įvairiuose kontekstuose, atsižvelgiant į komandos ir organizacinius poreikius.

1.3. Lyderio vaidmuo verslo procesų valdyme

Verslo procesas – struktūrizuota veiklų arba užduočių seka, sukurta tam, kad būtų pasiekiami užsibrėžti organizaciniai tikslai, pavyzdžiui, tokie kaip produkto arba paslaugos pristatymas klientui

(Anand, Wamba ir Gnanzou, 2013). Autoriai Anand ir kt. (2013) teigia, jog verslo procesai gali būti skirstomi į dvi kategorijas: a) operacinius procesus – veiklas, kurios įtraukia įmonės vertės grandinės procesus ir b) valdymo procesus, kurie susideda iš informacijos apdorojimo, koordinacijos bei komunikacijos sistemų operacijose. Žinoma, organizacijos turėtų puikiai atskirti procesų rūšis bei mokėti procesus kontroliuoti, kadangi tai yra vienas iš pagrindinių sėkmingai funkcionuojančių organizacijų elementų (Nadarajah, Syed, Kadir, 2016). Moksliniuose šaltiniuose yra pabrėžiama verslo procesų valdymo svarbos įtaka organizacijos procesų gerinimui ir produktyvumo didinimui (Ozkan, Koops, Türetken ir Reijers, 2023). Tad, verslo procesų suvokimas bei optimizacija skatina organizacijas savo šaltinius išnaudoti efektyviai, prisitaikyti prie pokyčių ir jų įgyvendinimo bei konkurencinio pranašumo palaikymo ir skatinimo.

Kiekviena organizacija stebinti spartų rinkos ir standartų augimą, bandys vyti tendencijas ir naujoves, dėl to gali kilti įvairių problemų ir iššūkių. Dėl sparčios skaitmenizacijos ir globalizacijos įprasti, nusistovėję procesai organizacijos viduje pradeda neveikti, netenkinti iškeltų organizacinių normų ir poreikių. Tai gali tapti rimta problema organizacinei veiklai ir nuoseklumui. Tam, kad organizacijos išvengtų netikslumų, jos turi valdyti savo procesus, įžvelgti niuansus patobulinimams, pakeitimams ar atnaujinimams. Naudojantis tinkamos taktikomis organizacijos gali suklestėti, harmoningai vykdyti savo veiklą, konkurencingos rinkos dalyje užimti aukštą poziciją. Siekiant aukštos pozicijos, dauguma organizacijų valdo ir stebi savo verslo procesus, pasitelkiant verslo procesų valdymo metodiką. Verslo procesų valdymas (*angl. Business Process Managment*) yra laikomas vienas iš valdymo metodikų, kuri sujungia žinias apie informacines technologijas ir valdymo mokslą, jį pritaikant operaciniuose organizaciniuose procesuose. (Lizano-Mora, Palos-Sanchez ir Aguayo-Camacho, 2021). Verslo procesų valdymas optimizuoja verslų procesus, pasitelkiant įvairias priemones, pavyzdžiui, metodus, technologijas, dizainus, informacijų šaltinius (Cakir ir Adiguzel, 2020). Kaip metodika, verslo procesų valdymas, yra pritaikoma daugelyje mokslinių sričių, įskaitant ir akademinius rašto darbus ir kursų struktūras. Yra naudinga paminėti tai, jog procesų valdymas yra nesusijęs su atskiromis veiklomis ir jų vykdymo būdų gerinimu. Priešingai, tai yra ištisų įvykių, veiklų ir sprendimo grandinių, kurios galiausiai sukuria pridėtinę vertę organizacijai ir jos klientams, valdymas (Dumas, La Rosa, Mendling ir Reijers, 2018). Šios įvykių, veiklos ir sprendimų grandinė yra vadinamos procesais. Būtent paminėtosios įvykių, veiklų ir sprendimo grandinės yra apibrėžiamos kaip procesai. Verslo procesų valdymo pagrindinis tikslas yra orientuotis į organizacijos individualius verslo procesus, juos nagrinėti (Eikebrokk, Olsen ir Garmann-Johnsen, 2024). Išnagrinėjus procesus yra identifikuojamos galimybės rekonstruoti esamus procesus ir sukonstruoti naujus tam, kad būtų

pasiektas didžiausias galimas organizacinis našumas ir efektyvumas. Verslo procesų valdymas yra svarbi veiklos dalis nagrinėjant, keičiant, diegiant naujus procesus. Kadangi tai apima verslo veiklos srautų modeliavimą, automatizavimą, vykdymą, kontrolę, matavimo ir optimizavimo derinius, taikomus kartu, siekiant palaikyti įmonės tikslus įmonės ribose ir už jų ribų, galima manyti, jog verslo procesų valdymas yra apibūdinamas kaip vienas iš svarbiausių organizacijose vykstančių veiksmų (Saidane, Hassani ir Ghannouchi, 2024). Svarbu yra pabrėžti ir tai, jog procesų valdyme yra svarbu ne tik metodika, technologijos ar kiti verslo procesų valdymui sukurti įrankiai, bet ir žmogiškieji ištekliai. Žmogiškieji ištekliai kiekviename procese yra svarbūs, kadangi procesų valdymo metodikos yra glaudžiai susijusios su poreikio kėlimu, proceso vykdymo ir valdymo priežiūra, stebėjimu. Tą padaryti sėkmingai ir užtikrintai, gali padėti įgyvendinti ir lyderis. Pirmiausia, darbuotojai turi turėti analizavimo, modeliavimo ir tobulinimo, pokyčių valdymo įgūdžius, kad galėtų įvaldyti procesų valdymo metodikas, padedančias tobulinti ir skatinti inovacijas darbovietėje (Brocke ir Rosemann, 2015). Todėl norint suvaldyti procesus, yra pasitelkiami metodai, skirti procesų efektyvumo užtikrinimui bei lankstumui. Taikant tokias technikas kaip *Gantt* diagrama, verslo procesų valdymo metu dažnai yra atliekami tokie žingsniai kaip procesų modeliavimas, kuris padeda kurti vizualius ir kūrybiškus verslo procesų pristatymus, siekiant geriau suvokti ir tobulinti srautus (Stravinskienė ir Serafinas, 2020). Vieni iš dažniausiai pasitaikančių organizacijose procesų valdymo metodų yra *Lean* ir *Six Sigma* metodai. Šių metodų esmė, valdant procesus pagerinti efektyvumą ir kokybę. *Lean*, kaip procesų valdymo metodas, orientuojasi į atliekų pašalinimą ir procesų supaprastinimą, identifikuojant ir šalinant nereikalingas veiklas, taip gerinant procesų eigą ir mažinant ciklinius laikus (Murmura, Bravi, Musso, Mosciszko, 2021). Na, o *Six Sigma*, siekia sumažinti procesų variaciją ir klaidas per duomenų analizę ir statistiką. Taigi, procesų valdymui galima pasitelkti įvairius metodus, kurių tikrai yra gana nemažai. Būtent lyderis yra atsakingas už verslo procesų metodų parinkimą tam tikriems procesams ir procesų keitimo, tobulinimo poreikio iškėlimą.

Lyderio vaidmuo yra stipriai susijęs su organizacijos verslo procesų bei strategijos, tiems procesams suvaldyti, poreikio kėlimu (Wrede, Velamuri ir Dauth, 2020). Anot autoriaus Wrede it kt. (2020), lyderiai yra laikomi procesų valdymo esminiais kontaktais, kurie daro poveikį verslo procesų valdyme, adaptuojant naujas verslo logikas tam, kad būtų kuriama didesnė vertė. Kadangi organizacijoms yra svarbu kaip skaitmenizacija ir technologijos veikia rinką ir įmonę, pokyčių ir procesų tobulinimo poreikis turi būti iš karto identifikuojamas lyderio vaidmuo, kad būtų pritaikoma efektyviausia verslo procesų valdymo metodika tam pokyčiui arba procesui suvaldyti, ar tobulinti (Sincora, De Oliveira, Zanquetto-Filho ir Alvarenga, 2023). Pastebima, jog procesų valdyme lyderis

ir jo stilius užima svarbų vaidmenį, kuris užtikrina, jog organizaciniai procesai yra efektyvūs, našūs ir atitinkantys standartus, organizacinius strateginius tikslus ir normas. Lyderiai yra atsakingi už daugelį procesų valdymo aspektų, pavyzdžiui, dizainą, analizę, optimizaciją bei produktyvumo gerinimą (Sincora ir kt., 2023). Sėkmingas procesų valdymo išlaikymas reikalauja lyderių priežiūros tiek iš finansinės, tiek iš moralinės pusės. Šis išlaikymas ir gebėjimas atsižvelgti į organizacijos verslo veiklos pranašumą ir vertės ateities perspektyvą versloje aplinkoje, kuri yra rizikinga, kintanti – kelia iššūkius. Iš mokslinių šaltinių ir tyrimų analizės, galima pastebėti, jog lyderio įsipareigojimas veikia organizacijos veiklą. Nuolatinis lyderio įsipareigojimas ir atsidavimas procesų valdymo iniciatyvoms yra labai svarbus tam, kad būtų palaikoma kultūra, skatinanti efektyvumą ir produktyvumą. Organizacijos, turinčios efektyvią verslo procesų valdymo sistemą ir taikančios geras praktikas, pasiekia didesnę klientų pasitenkinimą, aukštesnę produkto kokybę bei laiku pasiekiamus rezultatus (Stravinskienė ir Serafinas, 2020). Lyderiai, kurie geba sėkmingai valdyti procesus, daro teigiamą įtaką pokyčių valdymui – jie kuria aplinką, skatinančią pasitikėjimą ir atvirą darbuotojų komunikaciją (Wang ir Chen, 2022). Kitų autorių darbuose yra pastebima, jog lyderiai daro teigiamą įtaką ne tik pokyčių valdymui, bet ir procesų. Tie lyderiai, kurie skiria daugiau dėmesio procesų valdymui prisideda prie organizacinio atsparumo stiprinimo bei didina organizacijos gebėjimą adaptuotis pokyčių įgyvendinime ir verslo aplinkos neaiškumuose (Sincora, 2023). Matome, jog lyderių įsitraukimas procesų valdyme yra ypatingai svarbus žingsnis, kadangi tai gali pagerinti rezultatus ir padidinti kokybinius rodiklius, kol yra išlaikomas konkurencinis pranašumas. Autoriai Gošnik, Meško ir Stubelj (2023) savo tyrime teigia, jog lyderis verslo procesų valdyme turi įtakos darbuotojų įsitraukimui bei jų produktyvumo lygiui, kas padidina organizacijos pelningumą. Tai yra ypatingai svarbu organizacijoms, kurios nori augti. Apart to, verslo procesų valdymo metu lyderiai turi įtakos motyvacijai ir nuolatinio tobulinimo skatinimui tarp darbuotojų ir procesų gerinimo (Ibrahim, Hanif, Jamal, Ahsan, 2019). Yra nemažai sričių ir veiklos komponentų, kuriuos gali veikti lyderio vaidmuo. Ne išimtis ir verslo procesų valdymas, kuomet lyderio vaidmuo taip pat veikia ir organizacijos polinkį adaptuotis naujovėms ir jų įsigaliojimui. Moksliniuose šaltiniuose minima, kad lyderio vaidmuo daro įtaką verslo procesų valdymui, ypač žvelgiant iš prisitaikymo prie pokyčių perspektyvos (Sincora, 2023). Taip pat yra svarbu paminėti, jog verslo procesuose ir jų valdyme darbuotojai turi daug įtakos, kadangi, apart valdymo metodikų, jie yra svarbus procesų valdymo įrankis. Darbuotojų produktyvumui verslo procesų valdyme turi įtakos ir lyderio vaidmuo, kuris savo gebėjimu motyvuoti komandą veikia jų produktyvumą ir geresnių rezultatų pasiekimą, kas lemia ir organizacijos konkurencinį pranašumą (Ibrahim ir kt., 2019). Kad būtų palaikomas konkurencinis pranašumas, nėra

apsieinama ir be lyderio vaidmens, organizacijos bei komandos kultūros vystyme, kadangi organizacijos siekia palaikyti palankią ir darbui malonią aplinką. Verslo procesų vykdymo komandoje, lyderio vaidmuo turi įtakos geresnės ir palankios aplinkos kūrimui atviros komunikacijos skatinimui (Wang ir Chen., 2022).

Lyderių vaidmuo procesų valdyme užima ypatingai naudingą procesų valdymo ir gerinimo numatymą, stebėjimą. Beje, lyderiai neretai tokiose situacijose elgiasi ir gali elgtis kaip lyderiai, kuriantys palankią aplinką komandoje tam, kad būtų lengviau ir sklandžiau įgyvendinami procesai ir pasiekiami išskelti tikslai. Sujungiant šaltinius, apžvelgiant iššūkius ir palaikant industrinius standartus, lyderiai užtikrina verslo procesų valdymo iniciatyvų įgyvendinimą, kas gali prisidėti prie organizacinės sėkmės ir konkurencinio pranašumo. Taigi, lyderio vaidmuo verslo procesų valdyme veikia pagrindinius aspektus:

- Darbuotojų įsitraukimą ir, bendrai tariant, organizacijos pelningumą.
- Nuolatinį tobulinimo skatinimą tarp darbuotojų ir procesų gerinimo.
- Organizacijos adaptaciją pokyčiams ir įgyvendinimui.
- Darbuotojų produktyvumą ir konkurencinį pranašumą.
- Kultūros kūrimą komandose, atviros komunikacijos skatinimą.

Lyderiai yra tie žmonės, kurie verslo procesų valdyme yra laikomi komandos ambasadoriais, užtikrinančiais procesų vykdymo sklandžią veiklą, be to, lyderiai prisideda prie konkurencinio pranašumo ir organizacinės sėkmės (Sincora, 2023). Organizacinei sėkmei įtaką daro jų poveikis darbuotojų įsitraukimui, procesų tobulinimui, prisitaikymui prie pokyčių ir atviros kultūros bei komunikacijos kultūros vystymui darbo aplinkoje (Baiyere ir kt., 2020). Galima sakyti, jog lyderių vaidmuo yra esminė priemonė tiek procesų optimizacijoje ir valdyme, tiek organizacijos visapusiškame augime.

Taigi, apibendrinant, verslo procesų valdymas turi esminę reikšmę organizacijos sėkmėje, kadangi procesų sėkmingas įgyvendinimas gali prisidėti prie bendro organizacinio našumo gerinimo. Verslo procesų valdymas yra pagrįstas įvairiomis metodikomis, kurias dažniausiai atrenka arba lyderis, arba vadovas, mat procesų metodai yra atrenkami pagal keliamą poreikį (Ibrahim ir kt., 2019). Norint suvaldyti procesus reikia susipažinti su metodikomis, tačiau jų yra tikrai gana nemažai. Dažniausiai aptinkama metodika organizacijose yra *Lean* arba *Six Sigma* metodai. Svarbu paminėti, jog tai tik keletas iš daugelio verslo procesų valdymo metodų. Kiekviena organizacija turi nustatyti kiekvieno proceso arba tų procesų visumos valdymo metodus (Wang ir Chen, 2022). Tai padaryti,

kaip ir paminėta, gali padėti padaryti lyderis. Nepaisant to, jog lyderis turi įtakos procesų analizei, dizainui ir kitiems reikšmingiems proceso valdymo veiksams, jis taip pat turi įtakos darbuotojams ir pačios veiklos įgyvendinimui (Wred ir kt., 2020). Iš šaltinių buvo išsiaiškinta, jog įvairūs tyrimai rodo, kad lyderio vaidmuo procesų valdyme turi esminės įtakos tokiems elementams kaip darbuotojų įsitraukimas, organizacinis pelningumas, adaptacija, konkurencinis pranašumas, komunikacijos bei kultūros plėtojimas. Lyderio vaidmuo turi didelę įtaką verslo procesų valdyme. Būtent dėl to, yra svarbu pasirinkti aspektą, kurį toliau bus galima analizuoti tolimesniuose darbo etape – empiriniame tyrime. Iš mokslinės literatūros susistemavimo apie tai, kokiems aspektams lyderio vaidmuo turi įtaką verslo procesų valdyme, buvo išskirtas darbuotojų įsitraukimas, kaip tolimesnis tiriamasis veiksnys empirinio tyrimo etape. Šis veiksnys, moksliniuose šaltiniuose yra dažnai susiejamas su lyderio vaidmeniu ir lyderystės stiliais.

1.4. Lyderio vaidmuo verslo procesų valdyme: sąsaja su darbuotojų įsitraukimu

Lyderis yra neatsiejamas nuo verslo procesų valdymo, nuoseklaus įgyvendinimo. Ankstesniame darbo etape, jau išsiaiškinome, kas yra verslo procesas ir kaip jis susijęs su lyderiu. Kaip bebūtų, yra svarbu atsižvelgti į tai, jog valdant verslo procesus, siekiama paskatinti darbuotojus greitai atpažinti, suvokti, įgyvendinti procesus, iškomunikuoti jų svarbą įmonės veikloje. Atsiranda naujas verslo procesų valdymo konceptas, aprašomas ir mokslinėje erdvėje – „sveikas“ verslo procesų valdymas. Yra susiduriama su siekiu procesus valdyti „sveikai“, skatinant darbuotojų įsitraukimą su „sveikų“ verslo procesų valdymu ir įgyvendinimu organizacinėje veikloje. „Sveikas“ verslo procesas (*angl. „healthy“ business process*) – efektyvus, aiškiai apibrėžtas ir nuosekliai vykdomas procesas, kuris užtikrina sklandų organizacijos veikimą bei yra pritaikomas procedūrose atitinkamai, pagal darbuotojų sugebėjimus (Reif ir kt., 2022). „Sveikas“ verslo procesas pasižymi efektyvumu, aiškumu, lankstumu, matavimu ir tobulinimu, klientų orientacija ir yra pritaikomas atitinkamai pagal kvalifikacijos lygį. Organizacijos siekia vykdyti ir valdyti verslo procesus, kurie yra ne tik lengvai prieinami ir naudojami, bet ir draugiški vartotojui, lengvai surandami (Woodard ir Hyatt, 2024). Mokslinėje erdvėje minima, jog verslo procesų valdymas gali turėti įtakos darbuotojų įsitraukimui, kadangi verslo procesai kai kuriems darbuotojams gali būti neaiškūs, nedraugiški vartotojui, sunkiai suprantami, kas gali lemti darbuotojų atsiribojimą nuo tam tikrų procesų įgyvendinimo ir prastą darbo kokybę (Bakotić ir Kružić, 2017). Autorių Reif ir kt. (2022) darbe yra parodomi ir pristatomi „sveiki“ verslo procesai ir jų valdymo reikšmė, kur lyderystė procesuose yra suprantamas per tokius faktorius kaip procesų įrankiai, lankstumas, aiškūs aprašymai, lyderystės parama. Panašumų galime rasti ir

Bakotić ir Kružić (2017) tyrime, kur lyderių gebėjimas valdyti verslo procesus, gali teigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją, komunikaciją, bendradarbybę ir žinių dalijimąsi su kolegomis, kas ne tik didina visą produktyvumą, bet ir jų įsitraukimą verslo procesų vykdyme. Nepaisant to, autoriai Stevanovic, Eric-Nielsen, Stojanovic-Aleksic (2023) atliktame tyrime pabrėžia procesų valdymo svarbą darbo autonomijoje – tai reiškia, jog tinkamas ir aiškus verslo procesų valdymas gali padidinti darbuotojų įsitraukimą.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, lyderių vaidmuo ir lyderystės stilius yra esminiai faktoriai „sveikų“ verslo procesų valdyme ir jie gali veikti ir darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus efektyvių organizacijų rodiklis, nuo kurio gali priklausyti visas organizacijos efektyvumas ir produktyvumo lygis. Darbuotojų įsitraukimas mokslinėje erdvėje apibrėžiamas kaip emocionalus ir intelektualus darbuotojų įsipareigojimas savo atsakomybėms, užduotims, organizaciniam tikslams (Deepalakshmi, Tiwari, Baruah, Seth, Bisht, 2024). Įsitraukę darbuotojai yra skirstomi į kategorijas pagal atsidavimą, energingumą ir įsitraukimą (Ali, Li, Qiu, 2022). Darbuotojų įsitraukimas yra svarbus dėl to, nes įsitraukę darbuotojai yra labiau produktyvūs, inovatyvūs, orientuoti į organizacinius siekius, dėl to darbuotojai yra ištikimi organizacijoms ir neišeina iš darbo (Ali ir kt., 2022). Pažvelgiant iš kitos pusės, neįsitraukę darbuotojai deda mažai pastangų, todėl prastėja darbo kokybė (Deepalakshmi ir kt., 2024). Apart to, jiems trūksta energijos, entuziazmo, kas gali turėti neigiamą įtaką produktyvumui ir bendrai ofiso moralei (Deepalakshmi ir kt., 2024). Taigi, galima sakyti, jog darbuotojų įsitraukimo didinimas organizacijoms yra labai svarbus aspektas, kuris gali priklausyti nuo lyderio. Apart to, sėkmingas verslo procesų valdymas turi sąsajų ir su darbuotojų įsitraukimo didinimu. Todėl, norint pagerinti darbuotojų įsitraukimą, organizacijos gali imtis įvairių veiksmų. Vienas iš jų yra „sveikas“ verslo procesų valdymas, kuris įtraukia aiškias nuostatas ir apibrėžimus, prieinamumą ir optimalumą, aiškią tvarką, tuo pačiu metu skatinantis kūrybiškumą, savarankišką mąstymą ir iniciatyvos skatinimą (Reif ir kt., 2022).

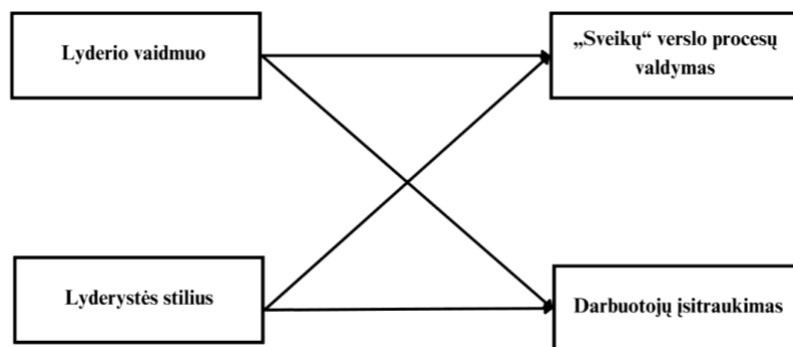
Efektyvūs, lengvai pritaikomi, palaikantys procesai, kitaip tariant „sveiki“ verslo procesai, jų valdymas ir integracija yra svarbi sėkmingos organizacijos dalis, kadangi perteikiant patogumą, galima pamatyti teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukime. Prie „sveikų“ procesų valdymo prisideda lyderiai, kadangi mokslinėje erdvėje taip pat minima lyderio vaidmens ir lyderystės stilių svarba procesų valdyme ir darbuotojų įsitraukimo didinime. Lyderiai turi įtakos motyvuojant darbuotojus bendros vizijos siekime – lyderiai teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą ir produktyvumą, kai darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš pagrindinių faktų, kuriuos gali pagerinti lyderis (Jiatong, Wang,

Alam, Murad, Gul, Gill, 2022). Kuriant inovacijų ir lankstumo aplinką, lyderiai gali prisidėti verslo procesuose ir jų valdyme, o tai reiškia, kad susitelkiant į atitinkamą procesų valdymą, lyderis gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui (Jiatong ir kt., 2022). Įtraukiantis lyderis, kuris geba atpažinti ir įvertinti darbuotojų poreikius, gali stipriai ir teigiamai paveikti komandinį efektyvumą, pabrėžiant lyderystės tipų svarbą ir įvertinant darbuotojų įsitraukimą, kuriant ir valdant „sveikus“ verslo procesus (Mazzetti ir Schaufeli, 2022). Apart to, lyderiai, kurie orientuojasi į darbuotojų stiprybes ir gerovę, padidina darbuotojų įsitraukimą, nes tokiu būdu, lyderiai prisideda prie palaikančios darbo aplinkos kūrimo (Mazzetti ir Schaufeli, 2022). Taigi, galima teigti, jog lyderiai, kurie kreips dėmesį į verslo procesų prieinamumą ir suprantamumą, labiau prisidės prie darbuotojų įsitraukimo didinimo.

Susistemintą mokslinę literatūros analizę, galima teigti, jog nuo lyderystės stilių gali priklausyti tiek verslo procesų valdymas, tiek darbuotojų įsitraukimas. Verta paminėti, jog darbuotojų įsitraukimas yra mokslinės analizės sisteminimo, ir į būsimą tyrimo etapą įtrauktas, atrastas veiksnys. Šie aspektai buvo atrinkti dėl to, nes norima išanalizuoti kaip lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius daro įtaką būtent „sveikiems“ verslo procesams, jų valdymui ir, tame aspekte, darbuotojų įsitraukimui. Kadangi šie kintamieji mokslinėje erdvėje tarpusavyje nėra ištirti, tyrimas yra aktualus organizacijoms ir jų praktinei veiklai. Tad, buvo sudaromas tyrimo modelis, tyrimo pagrindui pagrįsti, reprezentuojantis kintamųjų sąsajas (1 paveikslas).

1 paveikslas

Empirinio tyrimo pradinis teorinis modelis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Mokslinės literatūros analizės rezultatas – ne tik informacijos ir įvairių tyrimų suvokimas, bet ir pagrindas būsimam, svarbiam tyrimo etapui. Todėl, suformuotas teorinis tyrimo modelis, leidžia formuoti hipotezes ir jas moksliskai pagrįsti.

Hipotezės ir jų mokslinis pagrindimas:

- *H1: Lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui.*

Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo išvelgtos ir atrastos sąsajos tarp šių dviejų kintamųjų. Anot Braun (2023) išitraukęs lyderis turi poveikį verslo procesų valdymui ir organizacijos sėkmei. Autoriai Gosnik ir kt. (2023) savo tyrime taip pat pabrėžia, jog yra tiesioginis poveikis tarp lyderio ir verslo procesų valdymo.

- *H2: Lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.*

Romao ir kt. (2022) savo tyrime pabrėžia, jog lyderio vaidmens (ypač lyderio mokymų) įgūdžiai daro poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pasitenkinimui. Kiti autoriai taip pat pabrėžia lyderių svarbą darbuotojų įsitraukimui. Pavyzdžiui, autoriai Men ir kt. (2020) savo tyrimuose parodo, jog lyderiai turi įtakos darbuotojų įsitraukimui.

- *H3: Lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui.*

Trečiąją hipotezę pagrindžia autorių Khan ir kt. (2020) atliktas tyrimas, kuriame jie nustatė, jog įvairūs lyderystės stiliai, tame tarpe ir transformacinis, ir sandorinis lyderystės stilius, daro poveikį ne tik inovatyvumui ir organizacinei kultūrai, bet ir verslo procesų valdymui. Be to, Piwowar-Sulej ir Iqbal (2022) atliktame tyrime buvo parodyta, jog skirtingi lyderystės stiliai veikia organizacinę veiklą, tarp kurios yra ir verslo procesai bei jų sklandus valdymas.

- *H4: Lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.*

Remiantis Robert ir Vanderberge (2020) atliktu tyrimu galime pagrįsti ketvirtąją hipotezę, kadangi jų tyrimas yra apie tai, kaip vienas lyderystės tipas (*laissez-faire*) veikia būtent darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimą taip pat analizuoja ir kiti įvairūs autoriai. Vieni iš autorių yra Febrian ir kt (2023), kurie savo darbe tyrė ryšius tarp transformacinės lyderystės stiliaus ir darbuotojų įsitraukimo. Moksliniuose šaltiniuose aptikti tyrimai rodo, jog sandorinė lyderystė dažnai neturi poveikio darbuotojų įsitraukimui (Ali, Niu, Rubel, 2024), tačiau kiti atvejai parodė, jog akivaizdus poveikis egzistuoja. Pavyzdžiui, kad sandorinė lyderystė veikia darbuotojų įsitraukimą, tačiau silpniau nei transformacinė lyderystė (Kasasbeh, 2021).

Suformuotos hipotezės atskleidžia teorinio modelio ryšius ir sąsajas. Matome, jog kituose mokslininkų darbuose atrandamos sąsajos su tam tikrais vykdomo tyrimo elementais. Tai yra svarbu, kadangi norime atlikti tyrimą, kuris būtų aktualus ir pagal gautus rezultatus, pateikti praktinius pasiūlymus.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologija kiekviename darbe yra viena iš svarbiausių dalių, padedančių suvokti tyrimo instrumentus bei eigą. Metodologija leidžia suvokti ir įsigilinti ne tik į tyrimo tikslą, objektą ar uždavinius, bet ir tyrimo modelį, hipotezes ir kitus tyrimui svarbius elementus. Tad, siekiant įvertinti lyderių vaidmens ir lyderystės stiliaus įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui yra iškeliamas pagrindinis empirinio tyrimo tikslas. **Tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti lyderystės stiliaus ir lyderio vaidmens įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui.

Svarbu paminėti, jog tyrimo objekto nustatymas ir konkretizavimas padės nurodyti pagrindinius tyrimo esmės elementus. Kadangi, mokslinės literatūros sisteminimo metu buvo atrastas ryšys su darbuotojų įsitraukimu ir kitais elementais, kaip ir anksčiau minėta, šis elementas buvo įtrauktas kaip kintamasis tyrime. Tad, **tyrimo objektas** – lyderio vaidmens, lyderystės stiliaus sąsajų analizė „sveikų“ verslo procesų valdymo ir darbuotojų įsitraukimo kontekste.

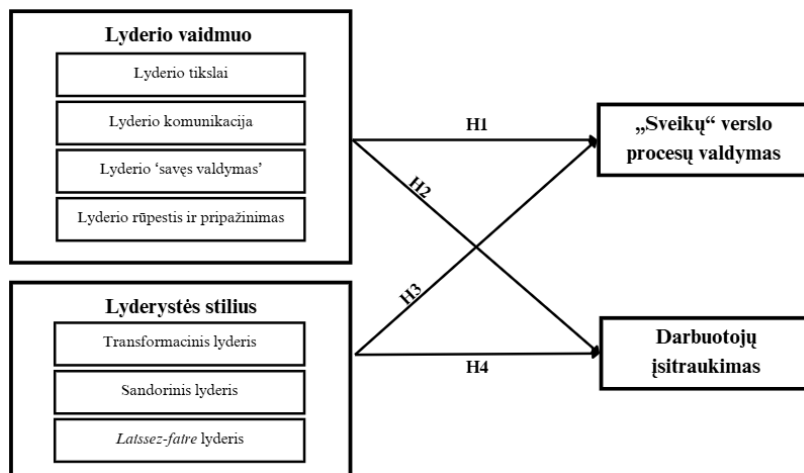
Yra svarbu nustatyti, kokiais uždaviniais bus paremtas tyrimas ir ką bus siekiama atlikti šiuo tyrimu. Tyrimo esmė ištirti sąsajas tarp pagrindinių elementų. Tad, tyrimo tikslui ir objektui paremti, naudojami ir iškeliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Ištirti sąsają tarp lyderio vaidmens (ir jo dimensijų) ir „sveikų“ verslo procesų valdymo.
2. Ištirti sąsają tarp lyderio vaidmens (ir jo dimensijų) ir darbuotojų įsitraukimo.
3. Ištirti sąsają tarp lyderystės stiliaus (ir jo dimensijų) ir „sveikų“ verslo procesų valdymo.
4. Ištirti sąsają tarp lyderystės stiliaus (ir jo dimensijų) ir darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimo modelis. Kaip ir paminėta mokslinės literatūros apžvalgos pabaigoje, prieš aptariant tyrimo metodiką, buvo parengtas teorinis tyrimo modelis. Šiame etape norime pateikti tikslesnį tyrimo modelį, atspindintį naudojamų konstruktyvų dimensijas ir sudarytas hipotezes, kadangi tyrimo modelis yra pagrindas tolimesnėms duomenų analizėms, interpretacijoms bei hipotezių tikrinimui. Pradinis modelio variantas neatvaizdavo tiriamų ryšių ir hipotezių bei konstruktuose pateiktų kintamųjų dimensijų. Atsižvelgiant į tai ir siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką turi lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius „sveikų“ verslo procesų valdyme ir darbuotojų įsitraukime, yra naudojamas tyrimo modelis su hipotezėmis ir konstruktyvų dimensijomis (2 paveikslas).

2 paveikslas

Tyrimo modelis su konstruktų dimensijomis ir hipotezėmis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo hipotezės:

- **H1:** Lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui.
- **H2:** Lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.
- **H3:** Lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui.
- **H4:** Lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Kaip išsiaiškinome anksčiau, tiriami keturi elementai: lyderio vaidmuo, lyderystės stilius, „sveikų“ verslo procesų valdymas ir darbuotojų įsitraukimas. Tiriami ne tik patys elementai, bet ir kai kurių elementų tarpusavio sąveika (su sudarytomis dimensijomis). Prieš tai suformuluotame tyrimo modelyje buvo galima įžvelgti kintamuosius ir jiems siūlomas hipotezes (3 lentelė).

3 lentelė

Elementų tiriama sąveika kitiems elementams

Elementų tiriama sąveika kitiems elementams
Lyderio vaidmuo (LV) → „sveikų“ verslo procesų valdymas (SVPV)
Lyderio vaidmuo (LV) → darbuotojų įsitraukimas (DI)
Lyderystės stilius (LS) → „sveikų“ verslo procesų valdymas (SVPV)
Lyderystės stilius (LS) → darbuotojų įsitraukimas (DI)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo metodas. Tyrimo temai atskleisti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, o duomenų analizei atlikti buvo naudojama SPSS programinė įranga. Empirinis tyrimas grindžiamas kiekybine analize, siekiant statistiškai įvertinti problemą ir patikrinti iškeltas hipotezes. Kiekybinis metodas yra svarbus, kuomet norime statistiškai įvertinti tam tikrų kintamųjų įtaką priklausomiems kintamiesiems. Be to, kiekybinis tyrimas leis surinktus duomenis išreikšti skaitmenimis ir parodyti duomenų variaciją (Tamaševičius, 2015).

Tyrimo instrumentas ir įrankis. Norint atlikti kokybišką kiekybinę analizę, buvo pasitelkiami kiekybiniais tyrimams būdingi instrumentai ir sudarytas klausimynas:

- Pagrindinis empirinio tyrimo instrumentas – internetinė apklausa.
- Pasirinktas apklausos įrankis – klausimynas.

Tyrimo paregimo principas yra sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize ir pirmoje darbo dalyje iškeltu probleminiu klausimu: Kaip lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius veikia verslo procesų valdymą ir darbuotojų įsitraukimą? Apklausa sudaryta tokiu principu, kad išanalizavus ir susisteminus duomenis būtų galima patvirtinti arba paneigti iškeltas tyrimo hipotezes. Apklausa buvo sudaryta ir paruošta duomenų sklaidai per internetinį puslapį – *apklausa.lt*, todėl nekilo trikdžių duomenis perkelti iš vienos sistemos į kitą. Apklausa taip pat buvo patalpinta internetinėse platformose, kuriose dalyviai galėjo savanoriškai prisijungti ir dalyvauti tyrime. Duomenims išgauti naudojama apklausa buvo sudaryta iš 5 klausimų blokų:

- Vadovo-lyderio vaidmens organizacijoje vertinimo (19 teiginių);
- Lyderystės stiliaus identifikavimo (16 teiginių);
- „Sveikų“ verslo procesų valdymo lygio nustatymo (13 teiginių);
- Darbuotojų įsitraukimo į darbą pamatavimo (16 teiginių);
- Demografinių rodiklių klausimų (4 teiginiai).

Klausimyne buvo 5 tyrimo blokai, kurie leidžia pamatuoti kiekvieną iš veiksmų bei demografinę tyrimo dalyvių statistiką. Svarbu paminėti, jog klausimynų skalės buvo surastos mokslinėse publikacijose, žurnaluose ir originaliai yra anglų kalba, todėl buvo atliktas vertimas į lietuvių kalbą. Klausimynų skalės išverstos į lietuvių kalbą yra pritaikytos taip, kad nedingtų pradinių teiginių koncepcijos esmė. Autorių konstruktai iš viso yra sudaryti iš 65 teiginių, na ir anketos pabaigoje, norint pamatuoti demografinių rodiklių statistiką buvo pateikti 4 demografiniai klausimai.

Tyrimo sklaida. Didžioji apklausos sklaida vyko per *LinkedIn*, *el.paštą*, norint pritraukti kuo daugiau įvairių dalyvių iš paslaugų sektoriaus ir iš skirtingų įmonių. Svarbu paminėti, jog didžioji dalis respondentų tyrime sudalyvavo pasidalinus kvietimu vidinėje darbo aplinkoje per elektroninį paštą.

Tyrimo principas. Prieš pradėdant dalyvauti tyrime, dalyviams buvo išsamiai paaiškintos tyrimo sąlygos, užtikrinant jų anonimiškumą. Taip pat, kiekybiniam tyrimui atlikti buvo pasitelkta *Ceteris paribus* tyrimo prielaida. Ši prielaida reiškia, kad nagrinėjami elementai buvo analizuojami neatsižvelgiant į kitų veiksnių įtaką, o tai laikoma kritiniu kiekybino tyrimo ribotumo elementu (Tamaševičius, 2015).

Tyrimo vykdymo laikotarpis. Empirinio tyrimo vykdymo laikotarpis truko nuo 2025 m. kovo mėnesio pradžios iki 2025 m. balandžio mėnesio pabaigos.

2.1. Tyrimo populiacijos ir imties paaiškinimas

Tyrimo populiacija. Šio tyrimo populiacija – respondentai, dirbantys įvairiuose organizacijų segmentuose. Respondentai galėjo būti specialistai arba įvairaus lygio vadovai, turintys tiesioginį kontaktą su vadovais. Tyrimo dalyviai galėjo būti asmenys, dirbantys įvairiose organizacijose: akcinėse bendrovėse, uždaroje akcinėje bendrovėje, dirbantys pagal individualias veiklas, ar kooperatyvinėse bendrovėse. Tyrimo vienetai buvo atrinkti naudojant parankią imtį, kuomet į imtį yra įtraukti lengviausiai pasiekiami populiacijos nariai (Tamaševičius, 2015). Šis būdas buvo pasirinktas dėl to, nes jis leidžia pasiekti kuo daugiau respondentų, o tai yra svarbu, norint atspindėti kuo į unikalesnes patirtis ir išgauti normalų duomenų pasiskirstymą.

Tyrimo imtis. Kaip žinoma, kiekybiniai tyrimai reikalauja surinkti, kiek įmanoma daugiau respondentų. Didesnės imtys įprastai atspindi unikalesnes patirtis ir nuomones. Kuo daugiau tyrimo vienetų bus įtraukta į empirinį tyrimą, tuo duomenys bus pasiskirstę įvairiau (Tamaševičius, 2015). Tyrimo imčiai nustatyti ir atrinkti buvo pasitelktas tikimybinis (*angl. Probabilistic Sampling*) paprastosios atsitiktinės (*angl. Simple Random Sampling*) atrankos metodas. Paprastoji atsitiktinė atranka yra pritaikoma tuomet, kai visų generalinės aibės vienetų galimybės priklausyti konkrečiam tyrimo imčiai yra vienodos, o jei galimybės yra nevienodos, tai yra žinomos ir jas galima nusakyti tikimybėmis (Čekanavičius, Murauskas, 2001).

Norint nustatyti imtį, reikia pasinaudoti imties nustatymo formulėmis. Verta paminėti, jog darbe buvo atliekama tiesinė regresijos analizė. Dėl šios priežasties, tyrimo imčiai nustatyti, buvo

pasitelktas autoriaus Green (1991) imties nustatymo būdas, kuriuo jis teigia, jog norint atlikti tiesinę regresijos analizę, turime naudoti tokią formulę: $N \geq 50 + 8m$, kur n – imties dydis, o m – nepriklausomų kintamųjų skaičius.

Taigi, kadangi tyrime naudojami 2 nepriklausomi kintamieji, galime apskaičiuoti minimalią tyrimo imtį: $n \geq 50 + 8 \cdot 2 = 66$. Remiantis *Green* formule, apskaičiuota minimali imtis šiam tyrimui, kuriame bus atliekama tiesinės regresijos analizė, turėtų būti 66 dalyviai. Norime atsižvelgti ir į tai, jog tolimesniame tyrimo etape bus naudojami ir konstruktyvų dimensijų teiginiai, kaip nepriklausomi kintamieji, tad skaičiuojame maksimalią tyrimo imtį: $n \geq 50 + 8 \cdot 7 = 106$ respondentai. Naudojant *Green* formulę buvo apskaičiuotas imties dydis ir yra galima pamatyti, jog imties režiai svyruoja ir neparodo tikslaus imties skaičiaus, tik minimalų ir maksimalų [66 – 106]. Apskaičiuotos minimalios ir maksimalios imties dydžio suma, pasitelkiant *Green* formulę, prilygsta 172 respondentams, o vidurkis siekia 86 respondentus. Taigi, norime orientuotis į didesnę tyrimo imtį, kad būtų surenkamos kuo įvairesnės patirtys, todėl buvo ketinama surinkti 106 respondentus tyrimui. Pasak paties autoriaus Green (1991), tyrėjai turi naudoti papildomus statistinius būdus imties nustatymui. Dėl to, norint išvengti imties nustatymo klaidų ir, kad būtų užtikrintas tyrimo imties dydis, yra pasitelkiama kitų autorių tyrimų respondentų imtys (4 lentelė).

4 lentelė

Autorių atliktų tyrimo imčių apžvalga

Autorius (-iai) ir metai	Tyrimo metodas	Tyrimo tema	Tyrimo imtis
Braun (2023)	Kiekybinis tyrimas	Lyderio vaidmens įtaka kuriant verslo sėkmę	<u>365</u>
Khan ir kt. (2020)	Kiekybinis tyrimas	Lyderystės stiliaus įtaka inovatyviam darbui	<u>252</u>
Thanh ir kt. (2022)	Kiekybinis tyrimas	Lyderystės stiliai ir darbuotojų įsitraukimas	<u>325</u>
Stevanovic ir kt. (2023)	Kiekybinis tyrimas	Verslo procesų orientacija ir darbuotojų įsitraukimas	<u>365</u>
Ali ir kt. (2022)	Kiekybinis tyrimas	Darbuotojų įsitraukimas ir inovatyvumas	<u>373</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis kitų autorių tyrimais

Taigi, pasiremiant jau kitų autorių atliktais tyrimais ir jų imtimi, galime pastebėti, jog imčių dydžiai svyruoja [252-373]. Apskaičiuojant penkių analizuojamų tyrimų imties vidurkį, gauname, jog

panašiuose tyrimuose, naudojama imtis yra 336 respondentai. Na, o remiantis *Green* panaudotos formulės rezultatais, buvo nustatytas optimalus imties dydis – 106 respondentai. Respondentų skaičius svyruojantis, todėl tyrimui, remiantis tiek formulės rezultatu, tiek kitų tyrimų imčių intervalu, buvo siekiama surinkti ne mažiau kaip nuo 106 iki 373 respondentų. Iš viso, tyrime sudalyvavo 407 respondentai, o tai atitinka imties nustatytą ribą.

2.2. Tyrimo konstruktai

Tam, kad klausimynas atspindėtų tiriamuosius veiksnius ir leistų iširti sąsajas tarp jų, buvo naudojamas klausimynas, kaip instrumentas. Klausimyno sudarymui buvo naudojami iš mokslinių darbų atrinkti, jau patvirtinti ir validūs konstruktai. Moksliniuose šaltiniuose, publikacijose ir žurnaluose buvo atrasti keturi konstruktai kiekvieno iš analizuojamų veiksnių pamatavimui:

- Lyderio vaidmens skalė pagal Quesada ir kt. (2008).
- Lyderystės stiliaus identifikavimo skalė pritaikyta pagal Moors, G. (2011), kur autoriai remiasi (Bass, Avolio, 1991).
- „Sveikų“ verslo procesų valdymo skalė pagal Reif ir kt. (2022).
- Darbuotojų įsitraukimo į darbą skalė pagal Schaufeli, Bakker (2004).

Kadangi klausimynai buvo aktualūs klausimyno parengimui, svarbu atkreipti dėmesį į originalius, jau suformuotus konstruktus.

Lyderio vaidmuo organizacijoje. Lyderio vaidmeniui organizacijoje yra naudojamas autorių Quesada ir kt. (2008) sukurtas lyderio vaidmens ir jo atsakomybių konstruktas (5 lentelė). Tyrimo dalyviai Likerto skalėje turėjo vertinti savo vadovus/lyderius pagal pateiktus teiginius. Likerto skalės matavimas šiam konstruktui buvo toks: vertinama nuo 1 iki 5, kur žymėjimas 1 balas – niekada; 2 balai – retai; 3 balai – kartais; 4 balai – dažnai; 5 balai – visada.

5 lentelė

Lyderio vaidmens organizacijoje konstruktas

LYDERIO VAIDMENS ORGANIZACIJOJE VERTINIMAS
<i>Lyderio vizionieriški tikslai</i>
1. Įgalina kitus daryti tai, ką jie mano esant teisinga.
2. Įtraukia žmones į sprendimus, kurie juos liečia.
3. Sukuria kitose žmonėse nuosavybės jausmą.

5 lentelės tęsinys

4. Naudoja „mes“ vietoje „aš“.
5. Pasitelkia pagalbą iš tų, kurie turi suinteresuotumą vizijoje.
6. Įtraukia tuos, kurie turi gyventi su rezultatais.
<i>Lyderio komunikacija dėl prasmės</i>
7. Paaiškina, kodėl jis/ji daro tai, ką daro.
8. Žino savo auditoriją, kalbėdamas su ja.
9. Kalba apie principus ar vertybes, pagrindžiančias priimtus sprendimus.
10. Komunikuoja taip, kad įkvepia ir motyvuoja kitus.
11. Skiria pakankamai laiko visiškai paaiškinti savo mintis.
12. Elgiasi taip, kad atitinka savo paskelbtas vertybes.
<i>Lyderio gebėjimas valdyti save</i>
9. Turi savarankiškumo ir pasitikėjimo savimi.
10. Laiko savo energijos lygį aukštą.
11. Tiki, kad bet kas yra įmanoma, turi "galiu" požiūrį.
12. Parodo atkaklumą ir ištvermę.
<i>Lyderio rūpestis ir pripažinimas</i>
13. Skelbia žmonių pasiekimus visiems darbuotojams.
14. Reguliariai švenčia komandos pasiekimus.
15. Tikrai rūpinasi kitais.
16. Švenčia pergalės.

Šaltinis: sudaryta pagal Quesada ir kt. (2008)

Lyderystės stilių identifikavimo skalė. Naudojamas Moors (2011) pagal Bass ir Avolio (1991) sudarytas kelių faktorių lyderystės konstruktas, skirtas identifikuoti lyderystės stilių pasireiškimą organizacijoje. Konstrukte yra matuojami trys lyderystės stiliai: transformacinę, sandorinę (transakcinę) ir *laissez-faire*. Tad, dalyviai turėjo įvertinti teiginius, taip identifikuojant lyderio stilių. Dalyviai vertino teiginius pagal Likerto skalę nuo 1 iki 7, kur 1 balas – visiškai nesutinku; 2 balai – nesutinku; 3 balai – labiau nesutinku nei sutinku; 4 balai – nei sutinku, nei nesutinku; 5 balai – labiau sutinku nei nesutinku; 6 balai – sutinku; 7 balai – visiškai sutinku. Tad, tyrimo konstruktas buvo išverstas į lietuvių kalbą, pritaikytas ir suformuotas taip, kad atitiktų standartus klausimyno sudarymui (Lentelė 6).

6 lentelė

Lyderystės stilių organizacijoje identifikavimo konstruktas

<i>LYDERYSTĖS STILIAUS IDENTIFIKAVIMAS</i>
<i>Transformacinis lyderis</i>
1. Aš visiškai juo/ją pasitikiu.
2. Jis/ji man yra sėkmės ir kompetencijos simbolis.
3. Tiek žodžiais, tiek veiksmais jis/ji sukuria kompetencijos įvaizdį.
4. Jis/ji yra man pavyzdys.
5. Jis/ji priverčia mane didžiuotis dirbant kartu.
6. Jis/ji demonstruoja išskirtinę kompetenciją visose savo veiklose.
<i>Sandorinis (tranzakcinis) lyderis</i>
7. Jis/ji atkreipia mano dėmesį į neatitikimus, išimtis ir nukrypimus nuo to, kas iš manęs tikimasi.
8. Jis/ji yra budrus(-i) klaidoms
9. Jis/ji stebi darbą, kad surastų klaidas, kurias reikia taisyti.
10. Jis/ji aiškiai pasako, ko galiu tikėtis, jei vykdysiu reikalavimus.
11. Jis/ji nurodo, ką turiu padaryti, kad gaučiau atlygį už savo pastangas.
<i>Laissez-faire lyderis</i>
12. Jei darbas atitinka minimalius standartus, jis/ji nesistengia jo tobulinti.
13. Jis/ji vengia įsitraukti, kai kyla svarbios problemos.
14. Tik tada, kai problemos tampa lėtinėmis, jis/ji imasi veiksmų.
15. Jis/ji imasi veiksmų tik tada, kai kas nors blogai nutinka.
16. Jis/ji vengia priimti sprendimus.

Šaltinis: sudaryta pagal Moors, G. (2011) (Bass, Avolio, 1991)

Verslo procesų valdymas ir lyderis. Lyderio įtaka „sveikų“ verslo procesų valdyje buvo matuojama pagal autorių Reif ir kt. (2022) sukurtą konstruklą. Tyrimo dalyviai turėjo įvertinti verslo procesų valdymo „sveikumą“ savo organizacijos veikloje, vertindami pateiktus teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur žymėjimas yra toks: 1 balas – visiškai nesutinku; 2 balai – labiau nesutinku nei sutinku; 3 balai – nei sutinku, nei nesutinku; 4 balai – labiau sutinku nei nesutinku; 5 balai – visiškai sutinku. Konstrukte pateikti 13 teiginių, jie ir buvo naudojami tolimesniame tyrimo etape – sudarant klausimyną ir jį pateikiant respondentams (7 lentelė).

7 lentelė

„Sveikų“ verslo procesų valdymo įvertinimo konstruktas

„SVEIKŲ“ VERSLO PROCESŲ VALDymo NUSTATYMAS
1. Procesų įrankiai yra lengvai ir greitai naudojami.
2. Procesų įrankiai yra vartotojui draugiški.
3. Procesų įrankiai yra lengvai randami.
4. Vadovybė reikalauja taikyti procesą.
5. Vadovybė yra įsipareigojusi procesams.
6. Vadovybė aiškiai nurodo proceso svarbą.
7. Procesas siūlo būdus, kaip spręsti išimtinės situacijas.
8. Procesas suteikia vartotojams laisvę reaguoti į specialias situacijas.
9. Procesas taip pat leidžia savarankišką mąstymą ir iniciatyvą.
10. Procesų aprašymas nustato skirtingus proceso etapus bendrame procese.
11. Procesų aprašymas apibrėžia, kada procesas baigiasi.
12. Procesų aprašymas nurodo, kurie proceso partneriai dalyvauja kuriuose proceso užduotyse.
13. Variacijos proporcija.

Šaltinis: sudaryta pagal Reif ir kt. (2022)

Įsitraukimas į darbą. Įsitraukimui į darbą įvertinti, buvo naudojama Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (UWES) (Schaufeli ir Bakker, 2004). Šiame tyrime skalė sudaryta iš 16 teiginių. Dalyviai turės įvertinti teiginius 5 balų Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 balas – niekada; 2 balai – retai; 3 balai – kartais; 4 balai – dažnai; 5 balai – visada (8 lentelė).

8 lentelė

UWES darbuotojų įsitraukimo į darbą konstruktas

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IDENTIFIKAVIMAS
1. Savo darbe trykštu energija (E)
2. Manau, kad mano darbas yra labai prasmingas ir tikslingas (A)
3. Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai (I)
4. Dirbdamas jaučiuosi stiprus ir gyvybingas (E)
5. Esu savo darbo entuziastas (A)
6. Dirbdamas pamirštu visa kita aplink (I)
7. Atsikėlęs rytais noriu eiti į darbą (E)

8 lentelės tęsinys

8. Jaučiuosi laimingas dirbdamas intensyviai (I)
9. Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu (A)
10. Esu pasinėręs į savo darbą (I)
11. Aš galiu labai ilgai dirbti neatsitraukdamas (E)
12. Manau, kad mano darbe gausu iššūkių (A)
13. Aš įsijaučiu/įsitraukiu dirbdamas (I)
14. Darbe esu labai atsparus psichologiškai (E)
15. Man sunku atsitraukti nuo darbo (I)
16. Aš visuomet dirbu atkakliai net kai kas nors nesiseka (E)
*A – atsidavimas, E – energingumas, I - įsitraukimas

Šaltinis: sudaryta pagal Schaufeli, Bakker (2004)

Demografiniai rodikliai: Apklausos pabaigoje buvo pateikti klausimai, kurie padėjo nustatyti dalyvių demografinius duomenis. Buvo pateikti klausimai susiję su dalyvio lytimi, amžiumi, išsilavinimu, dabartine darbo padėtimi, organizacijos dydžiu (9 lentelė)

9 lentelė

Demografinių rodiklių klausimai

DEMOGRAFINIŲ RODIKLIŲ KLAUSIMAI
Kokia Jūsų lytis? – Moteris – Vyras
2. Jūsų amžius (įrašykite skaičių)
3. Koks Jūsų išsilavinimas? – Pagrindinis – Vidurinis – Profesinė kvalifikacija – Aukštasis (neuniversitetinis) – Aukštasis (universitetinis)
4. Koks Jūsų darbo stažas? (Įrašykite darbo stažą tik skaičiumi)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Taigi, iš paminėtųjų pasirinktų konstrukčių buvo sudaromas bendras klausimynas, skirtas atlikti analizei ir pritaikomas anketinei apklausai sukurti, su kuria buvo matuojami tyrimo kintamieji.

2.3. Tyrimo konstrukto validumas

Tyrimo patikimumui užtikrinti, pasirenkamas patikimumo rodiklis – Cronbach's α (*angl. Cronbach's alpha*), kuris padeda apibūdinti, ar skalių teiginiai tinkamai atspindi tą pačią tam tikros skalės sąvoką. Rezultatų svarba yra priimtina, kai jų *Cronbach Alpha* (α) koeficientas yra 0,7 iki 0,95 ribose (Taber, 2018). Patikimumui patikrinti buvo pasitelkiama SPSS sistema ir patikimumo testas, kaip instrumentas padedantis įrodyti konstrukto patikimumą.

Vadovo-lyderio vaidmens organizacijoje vertinimo konstruktas. Validumas yra vienas iš tų faktorių, kurie kiekviename empiriniame tyrime nurodo, kiek gi galima pasitikėti konstrukte esančiais teiginiais. Pirmasis tikrinamas konstruktas matuoja lyderio vaidmenį organizacijoje, kuriame yra pateikiami 19 teiginiai. Buvo atliktas patikimumo testas, o jo duomenys parodė, jog visas bendras konstrukto $\alpha = 0,941$. Šis koeficientas yra laikomas validumą atitinkančiu rodikliu. Atsižvelgiant į tai, kad konstruktas yra sudaromas iš 4 atskirų kategorijų, buvo verta patikrinti kiekvienos iš tų esamų kategorijų patikimumą.

- „Lyderio tikslai“ yra viena iš pirmųjų kategorijų konstrukte – $\alpha = 0,76$, atitinka validumo standartą.
- „Lyderio komunikacija dėl prasmės“ yra sekanti kategorija konstrukte $\alpha = 0,85$.
- „Lyderio rūpesčio ir pripažinimo“ kategorijoje, $\alpha = 0,82$, atitinka patikimumo standartą.
- Kategorijai „Lyderio gebėjimas valdyti save“ priklauso 4 teiginiai iš 19. $\alpha = 0,83$, tai atitinka standartą.

Svarbu paminėti, jog autorių darbe skalė yra nepateikta, todėl *Cronbach Alpha* koeficientų negalima palyginti su patikimumo teste gautais rezultatais. Darome išvadą, jog galime vadovautis individualiais patikimumo testo rezultatais. Konstruktas, kuris yra skirtas lyderio vaidmens analizei, atitinka visus validumo standartus ir gali būti naudojamas analizėse.

Lyderystės stiliaus identifikavimo konstruktas. Lyderystės stiliaus identifikavimo konstruktui taip pat buvo atliktas validumo testas. Testas parodė, jog pateikti 16 teiginių atitinka validumo normas. Šio konstrukto bendras $\alpha = 0,86$. Gautas koeficientas atitinka visus validumo sąlygas ir yra tinkamas analizei. Tačiau konstruktas yra išskiriamas į kelias kategorijas, todėl tikriname kiekvienos iš esančių konstrukto kategorijų koeficientus ir jų validumą.

- Transformacinės lyderystės dimensijos $\alpha = 0,93$.

- Sandorinės lyderystės dimensijos $\alpha = 0,88$, atitinka patikimumo sąlygas.
- *Laissez-faire* dimensijos $\alpha = 0,92$.

Taigi, tiek bendras *Cronbach Alpha* koeficientas, tiek pavieniai koeficientai kiekvienai iš kategorijų, parodo, jog šis konstruktas yra patikimas ir tinkamas analizėms. Toliau norima įsitikinti kiekvieno iš likusių konstrukto patikimumu.

„Sveikų“ verslo procesų valdymo lygio konstruktas. Šiam tyrimui yra labai svarbus „sveikų“ verslo procesų ir jų valdymo pamatavimas. Norint šį konstruktą pritaikyti tyrimo analizėje yra svarbu atsižvelgti į konstrukte esančių teiginių validumą. Konstrukte pateikti 13 teiginių atitinka validumo sąlygas, kadangi $\alpha = 0,94$. „Sveikų“ verslo procesų valdymo lygio nustatymo konstrukto originaliame šaltinyje atliktame patikimumo teste, $\alpha = 0.85$. Tai parodo, jog vyrauja silpnas skirtumas, kas gali priklausyti nuo testo išvertimo ir klausimų paskirstymo klausimyne, tačiau suapvalinus abiejų rodiklių skaičius iki dešimtųjų skaičių yra išlaikomas vientisumas. Galima daryti išvadą, jog konstruktas yra validus ir tinkamas analizei.

Darbuotojų įsitraukimo į darbą konstruktas. Vienas iš šaltiniuose plačiai nagrinėjamų veiksnių ir pasirenkamų kintamųjų yra darbuotojų įsitraukimas. Išanalizavus sąsajas buvo nuspręsta, jog darbuotojų įsitraukimas yra svarbus kintamasis ir šiam tyrimui. Bendras $\alpha = 0,95$, tai reiškia, jog konstruktas yra validus ir tinkamas analizei. UWES konstruktas susideda iš 3 dimensijų, kuriais galima pamatuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą: atsidavimas (A), energija (E) ir įsitraukimas (I).

- Tikrinome dimensiją „Atsidavimas (A)“, kur $\alpha = 0,86$, atitinkanti validumo standartą.
- „Energija (E)“ - šios dimensijos $\alpha = 0,89$, atitinka validumo standartus.
- „Įsitraukimo (I)“ dimensijai atliktas patikimumo testas parodė $\alpha = 0,86$ koeficientas.

Matome, jog UWES konstruktas išlaiko nuoseklumą su patikimumo koeficientais, yra daroma išvada, jog konstruktas yra patikimas, nes bendras visos skalės koeficientas beveik nesiskiria. Todėl tam, kad analizė būtų kuo labiau suprantama, pateiktos reikšmės gali būti įžvelgiamos vizualiai (10 lentelė).

10 lentelė

Skalių patikimumo rodikliai

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach's α	Autorių Cronbach's α
Lyderio vaidmuo	19	0,941	*_
Lyderio tikslai	5	0,76	*_

10 lentelės tęsinys

Lyderio komunikacija	6	0,85	*_
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	4	0,82	*_
Lyderio gebėjimas valdyti save	4	0,83	*_
Lyderystės stilius	16	0,86	0,85
Transformacinė lyderystė	6	0,93	0,94
Sandorinė lyderystė	5	0,88	0,87
<i>Laissez-faire</i> lyderystė	5	0,92	0,81
Darbuotojų įsitraukimas	16	0,95	0,93
Atsidavimas	5	0,86	0,89
Energija	6	0,89	0,80
Įsitraukimas	5	0,86	0,72
„Sveikų“ verslo procesų valdymas	13	0,94	0,85
*Autorių darbe <i>Cronbach's α</i> koeficientas nėra pateiktas			

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Pastebima, jog visi iš analizei pasirinktų konstruktyvų atitinka validumo standartus. Atsižvelgus ir į originalius *Cronbach Alpha* koeficientus ir į individualių patikimumo testų rezultatus, galima buvo pamatyti, jog koeficientų reikšmės beveik nesvyruoja. Buvo svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog originalūs konstruktyvai buvo verčiami iš anglų kalbos į lietuvių kalbą ir kai kurių teiginių išdėstymas ir eiliškumas buvo pakeistas, norint išgauti kuo įvairesnius duomenis. Dėl šių priežasčių buvo tikėtina, jog koeficientai identiškai nesutaps ir svyruos, tačiau dauguma koeficientų sutapo su originalių skalių patikimumo testo rodikliais. Tiek patys konstruktyvai, tiek jose esančios kategorijos pilnai atitinka visus reikalavimus ir buvo sėkmingai panaudoti tolimesniame darbo etape – empiriniame tyrime.

2.4. Normalusis duomenų skirstinys

Siekama, kad duomenys būtų pasiskirstę normaliai, kad būtų galima naudoti parametrinius testus. Normaliajam skirstiniui patikrinti buvo pasitelkta normalumo testai: *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro Wilk*. Šių testų reikšmingumo lygis parodė, kad esant didelei imčiai duomenų normaliojo skirstinio nėra, todėl tenka atsižvelgti į skirstinio asimetrijos (angl. *Skeweness*) ir eksceco koeficientus (angl. *Kurtosis*). Duomenų normalusis skirstinys buvo tikrinamas tarp pagrindinių keturių kintamųjų:

- Lyderio vaidmuo;
- Lyderystės stilius;
- „Sveikų“ verslo procesų valdymas;
- Darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Atlikus normalumo testą visiems keturiems kintamiesiems, buvo atsižvelgta į reikšmingumo rodiklius (11 lentelė).

11 lentelė

„Normalumo“ testai

Skalė/kategorija	Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testas		Shapiro-Wilk (S-W) Testas	
	*Statistinė reikšmė	Statistika	*Statistinė reikšmė	Statistika
Lyderio vaidmuo	<0,001	0,135	<0,001	0,872
Lyderio tikslai	<0,001	0,165	<0,001	0,888
Lyderio komunikacija	<0,001	0,134	<0,001	0,908
Lyderio gebėjimas valdyti save	<0,001	0,155	<0,001	0,892
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	<0,001	0,155	<0,001	0,892
Lyderystės stilius	<0,001	0,071	<0,001	0,966
Transformacinė lyderystė	<0,001	0,219	<0,001	0,843
Sandorinė lyderystė	<0,001	0,128	<0,001	0,925
<i>Laissez-faire</i> lyderystė	<0,001	0,153	<0,001	0,898
Darbuotojų įsitraukimas	<0,001	0,133	<0,001	0,893
Atsidavimas	<0,001	0,155	<0,001	0,903
Įsitraukimas	<0,001	0,135	<0,001	0,915
Energija	<0,001	0,143	<0,001	0,906
SVPV	<0,001	0,178	<0,001	0,838
*Reikšmingumas (Angl. Sig.)				
* VPP - „sveikų“ verslo procesų valdymas				

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Matome, jog pagal *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testus, duomenys yra nukrypę nuo normalaus pasiskirstymo. Visi reikšmingumo koeficientai rodo nuokrypį nuo normalaus skirstinio, taip gali nutikti tuomet, kai tyrimo imtis yra didesnė nei įprastai. Kadangi tyrime dalyvavo 407 respondentai, reikšmingumo lygis gali susivienodinti ir išgauti normalų duomenų pasiskirstymą gali būti labai sunku. Vadovaujantis tokia prielaida, buvo verta tikrinti skirstinio asimetrijos ir eksceto koeficientus, kad būtų galima įsitikinti, jog duomenys yra normaliai pasiskirstę. Pasitelkiant aprašomuosius duomenis iš atliktos analizės su „normalumo“ testais buvo vertinama duomenų normalusis skirstinys (12 lentelė).

12 lentelė

Asimetrijos ir ekceco koeficientai

Skalė/skalės kategorija	Skirstinio asimetrija	Eksceco koeficientas
Lyderio vaidmuo	-1,475	2,256
Lyderio tikslai	-1,359	2,063
Lyderio komunikacija	-1,101	0,970
Lyderio gebėjimas valdyti save	-1,130	0,855
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	-1,130	0,854
Lyderystės stilius	-0,698	0,393
Transformacinis lyderis	-1,593	2,396
Sandorinis lyderis	-1,048	0,949
Laissez-faire lyderis	-0,650	-0,877
Darbuotojų įsitraukimas	-1,150	0,734
Atsidavimas	-1,084	0,759
Įsitraukimas	-0,962	0,273
Energija	-1,064	0,619
VPV	-1,634	2,694

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Lentelės duomenys parodo skirstinio asimetrijos ir ekceco koeficientus, kurie padeda pasirinkti kokius testus reikės atlikti, norint tęsti analizę. Skirstinio asimetrijos ir ekceco koeficientai turi atitikti intervale nuo -3 iki 3. Ekceco koeficientas nurodo duomenų artimumą vidurkiui ir skirtumą nuo jo. Kai pasiskirstymas normalusis, eksceto koeficientas yra arti 3 (Tamaševičius, 2015). Galima pastebėti, jog dauguma koeficientų varijuoja, tačiau reikia atsižvelgti ir į tai, jog didesnė tyrimo

imtyse yra sunku pasiekti tobulą duomenų pasiskirstymą. Visi skirstinio asimetrijos koeficientai, suapvalinus juos iki sveikų skaičių rodo, jog jie patenka į priimtinas normas nuo -3 iki 3. Taigi, tyrimo duomenys yra artimi normaliajam duomenų skirstiniui, kadangi gauti koeficientai patenka į intervalą nuo -3 iki 3. Daroma išvada, kad tyrimo duomenys yra arti parametriniams, ir tolimesnės analizės bus atliekamos taikant parametrinių duomenų tyrimo metodus. Kad būtų išvengiama nesklandumų, naudojant parametrinius testus buvo pasitelkiamos papildomos *Bootstrap* procedūros su *Durbin Watson* rodikliu tam, kad būtų eliminuojamos ir išvengiamos galimos hipotezių tikrinimo klaidos.

2.6. Naudojamų statistinių instrumentų paaiškinimas

Išsiaiškinome, jog šiame tyrime yra 4 kintamieji: lyderio vaidmuo (priežastis, X_1), lyderio stilius (X_2), „sveikų“ procesų valdymas (pasekmė, Y_1) ir darbuotojų įsitraukimas (pasekmė, Y_2).

- Lyderio vaidmuo X_1 – nepriklausomas kintamasis, priežastis;
- Lyderio stilius X_2 - nepriklausomas kintamasis, priežastis;
- „Sveikų“ procesų valdymas Y_1 – priklausomas kintamasis, pasekmė;
- Darbuotojų įsitraukimas Y_2 – priklausomas kintamasis, pasekmė.

Empiriniame tyrime statistinės analizės buvo atliktos su IBM SPSS programine įranga. Išsiaiškinus, kaip tiriami veiksniai pasiskirsto tarpusavyje, galima pereiti prie apklausoje pateiktų teiginių ir jų kaip priklausomų, nepriklausomų kintamųjų vietos analizėje. Svarbu suvokti, jog kiekviena iš skalių buvo tinkamai pritaikyta aktualiam duomenų išgavimui ir statistiškam patikimumui.

Hipotezių tikrinimas. Empirinio tyrimo pradžioje iškeltas hipotezes po rezultatų gavimo yra verta tikrinti, svarbu priimti arba atmesti hipotezes. Tyrimo hipotezėms patikrinti buvo naudojama tiesinės regresijos analizė. Gautus rezultatus susisteminti ir analizuoti buvo naudojami įvairūs testai, toliau aprašomi duomenų analizės dalyje, jie padėjo įvertinti hipotezių validumą. Hipotezių tikrinimui buvo pasirenkama reikšmingumo lygmens riba – 0,05. Skirtumai yra laikomi statistiškai reikšmingais, kai P reikšmė (*angl. P value*) $<0,05$ (Tamaševičius, 2015).

Tyrimo patikimumas. Tyrimo patikimumo patvirtinimas yra esminė dalis. Kad tyrimo patikimumas atitiktų standartus, pasirenkamas patikimumo rodiklis - *Cronbach's α* koeficientas (*angl. Cronbach's alpha*), kuris padėjo ir leido apibūdinti, ar skalėse pateikti teiginiai atspindi tą pačią tam tikros skalės sąvoką. Rezultatų validumas ir svarba yra priimtina, kai koeficientas *Cronbach's α* yra didesnis nei 0,70 (Taber, 2018).

Duomenų pasiskirstymo normalumas. Gautus tyrimo rezultatus visuomet reikia patikrinti, kadangi siekiama, kad normalusis skirstinys būtų arti nustatytos ribos. Tai reiškia, jog duomenys turi būti pasiskirstę normaliai. Naudojami *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* testai IBM SPSS programinėje įrangoje padėjo pamatuoti duomenų pasiskirstymo normalumą. Reikšmė turi būti ne didesnė nei nustatytoji sutarta riba – 0,05.

Aprašomoji statistika. Empirinio tyrimo metu siekiama patikrinti rezultatų variaciją su demografiniais rodikliais: lytimi, amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu. Patikrinimui pasitelktas *One-Way ANOVA*, *Chi-Square*, *Independent Sample* testai su pagrindinių kintamųjų vidurkiais ir statistinėmis reikšmėmis.

Tiesinė regresinė analizė. Skalėms buvo pritaikoma regresija ir gauti duomenys buvo interpretuojami pagal rodiklius. Pirminiai rodikliai parodė, ar atliktos tiesinės regresijos gali būti toliau analizuojamos ir interpretuojamos. Pasirinkta P vertė – 0,05:

- Jeigu $p < \alpha$, tuomet (Y) priklauso nuo veiksnų įtrauktų į visumą.
- Jeigu $p > \alpha$, tuomet (Y) nepriklauso nuo veiksnų įtrauktų į visumą.

Tiesinės regresijos analizės kintamiesiems padėjo paaiškinti iškeltas hipotezes ir jas arba priimti, arba atmesti. Tolimesnis rodikliai buvo aprašomi empirinio tyrimo rezultatų analizės dalyje.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ VERTINIMAS

3.1. Aprašomoji tyrimo duomenų statistika

Prieš atliekant tolimesnius tyrimo etapus, buvo svarbu atsižvelgti į demografinius rodiklius bei ryšius tarp jų. Klausimyne pateiktas demografinių rodiklių blokas nurodė penkis klausimus, kurie buvo skirti susipažinti su respondentu. Pirmasis iš klausimų padėjo nustatyti dalyvių lytis. Atlikto tyrimo duomenys parodė, jog tyrime dalyvavo 205 moterys ir 202 vyrai, todėl pasiskirstymas yra gana vienodas – 50,4 % ir 49,6 %. Kalbant apie tyrimo dalyvius, svarbu paminėti amžiaus intervalo grupę. Jauniausi tyrimo dalyviai buvo 21 metų amžiaus, o vyriausias dalyvis – 60 metų. Atsižvelgiant į intervalą [21 – 60], tyrimo duomenys padėjo nustatyti, jog vidutinis dalyvių amžius tyrime yra 34 metai, mediana – 33, o moda – 35.

Demografiniais rodikliais buvo siekiama nustatyti ir tyrime dalyvaujančių žmonių išsilavinimą, ir darbo stažą. Taigi, galima atsižvelgti į žmonių išsilavinimo rodiklius (13 lentelė)

13 lentelė

Tyrimo dalyvių išsilavinimo rodikliai

Išsilavinimo lygis	Dažnis	Procentas
Pagrindinis	2	0,5 %
Vidurinis	55	13,5 %
Profesinė kvalifikacija	34	8,4 %
Aukštasis (neuniversitetinis)	73	17,9 %
Aukštasis (universitetinis)	243	59,70 %

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Tyrimo dalyvių išsilavinimo rodiklių lentelėje pavaizduoti duomenis parodo, jog daugiausiai dalyvių turi aukštąjį (universitetinį) išsilavinimą ir procentaliai užima daugiau nei pusę duomenų statistikos. Na, o kalbant apie darbo stažo rodiklius, duomenys parodė, jog net 10 dalyvių turi mažiausią darbo stažą. Intervalas varijuoja nuo 1 metų iki 40 metų darbo patirties. Darbo stažo vidurkis tyrime užima 9,25 metų, taigi daugiausiai dalyvių turi 9 metų patirtį. 2 tyrimo dalyviai nenurodė savo darbo stažo metais. Buvo tikrinama, ar skiriasi amžiaus vidurkiai tarp moterų ir vyrų. Naudojamas Nepriklausomo mėginio testas (*Angl. Independent Samples Test*). Leven testas parodė, jog statistinė reikšmė pagal P vertę atitinka, nes buvo 0,009. Kadangi reikšmė buvo mažesnė nei P vertė, tikrinome *Two-Sided P*

rodiklį, kuris buvo lygus $0,002 < 0,05$. Tad, tai reiškia, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas amžiaus vidurkiuose tarp moterų ir vyrų.

Kalbant apie ryšius tarp lyties ir kitų demografinių rodiklių, buvo įdomu pasižiūrėti, ar nuo išsilavinimo lygio priklauso darbo stažas. Norint išsiaiškinti šiuos duomenis, buvo pasirinktas *One-Way ANOVA* testas, leidžiantis tikrinti ryšius tarp skirtingų porų/kintamųjų. Pagrindiniai rezultatai iš testo nurodė, jog statistinė reikšmė yra $0,026 < 0,05$, todėl galima teigti, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp grupių pagal darbo stažą, priklausomai nuo jų išsilavinimo. *Post-hoc* analizė (*Games-Howell* testas) nurodė konkrečių grupių darbo stažo skirtumus. Statistinės reikšmės duomenys buvo aukštesni nei nustatyta P vertė ir buvo $= 0,067$. Palyginimai nesiekia statistinio reikšmingumo ribos ir efekto dydis yra mažas, o poriniai palyginimai atskleidė, kad neegzistuoja didelis reikšmingumo efektas.

Norima patikrinti, ar lytis turi ryšį su išsilavinimu, tad buvo atliekamas *Chi Kvadrato* (angl. *Chi-Square*) testas. Duomenys parodė, jog statistiškai reikšmingas ryšys egzistuoja, bet silpnai (14 lentelė).

14 lentelė

Lyties ir išsilavinimo statistinis ryšio tikrinimas

Chi-Kvadrato Testas		
	Reikšmė	Statistinė reikšmė
Pearson Chi-Kvadratas	16,111	0,003
Tikėtinas galimumas	17,210	0,002
Linijinė asociacija	9,989	0,002
Simetrijos rodikliai		
Phi Cramer's V rodiklis	0,199	0,003
	0,199	0,003

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Testo duomenys atskleidė, jog *Pearson Chi- Kvadrato* statistinė reikšmė atitinka nubrėžtą P vertę, todėl matome, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys. Tačiau, pagal Phi Cramer's V rodiklį ryšio stiprumas atsiduria intervale nuo silpno iki vidutinio (0,1 – 0,2 – silpnas ryšys, 0,2 – 0,3 – vidutinis ryšys). Daroma išvada, jog ryšys tarp lyties ir išsilavinimo yra, tačiau statistiškai silpnas.

Tyrimo imties demografinių rodiklių analizės aprašomoji statistika padėjo pateikti informaciją apie respondentų įvairovę ir pasiskirstymą pagal lytį, amžių, darbo stažą bei išsilavinimą. Buvo

nustatyti reikalingi intervalai, apibūdinantys dalyvių amžiaus grupę, darbo stažą. Buvo atlikti papildomi testai, kurie padėjo išsiaiškinti ryšius tarp lyties ir išsilavinimo, išsilavinimo ir darbo stažo. *Chi-Square* kvadrato testas padėjo išsiaiškinti lyties ir išsilavinimo lygio sąsajas. Aprašomoji statistika yra svarbi norint suvokti tiriamųjų socialinį ir profesinį kontekstą, kas užtikrina tvirtą atspirties tašką tolimesniems analizės etapams.

3.2. Regresijos analizė tarp lyderio vaidmens ir verslo procesų valdymo

Hipotezėms patvirtinti arba atmesti, buvo naudojamas tiesinės regresijos metodas. Tiesinė regresija buvo pritaikoma ne tik pagrindiniams keturiems kintamiesiems, bet ir kitiems elementams, norint patikrinti egzistuojančius ryšius. Kelių kintamųjų regresijai buvo naudojama kolinearumo diagnostika (*angl. Collinearity diagnostics*), o pakoreguotas determinumo rodiklis (*angl. Adjusted R Square*) padėjo atskleisti kiek kiekvienoje regresijoje procentaliai yra pasiskirstę duomenys. Tam, kad būtų patikrinamas analizės tinkamumas hipotezių tikrinimui, buvo pasitelktas *Durbin Watson*. Be to, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai, buvo naudojamas tiesinės regresijos statistinis instrumentas – A. F. Hayes 4 versijos įskiepis.

Lyderio vaidmens įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui. Tiesinei regresijai atlikti buvo pasitelkiamas ankstesniame darbo etape sudarytas tyrimo modelis. Pirmiausia tikrinama regresija tarp lyderio vaidmens ir „sveikų“ verslo procesų valdymo. *ANOVA* testo reikšmė yra mažesnė nei P vertė, o tai reiškia, kad duomenys yra tinkami ir patikimi regresinei analizei atlikti, kadangi reikšmingumas (*angl. Significance*) yra $0,01 < 0,05$. Pakoreguotas determinumo rodiklis pagal gautus duomenis yra lygus 0,576, o tai reiškia jog priklausomas kintamasis sėkmingai paaiškina tyrimo priklausomąjį kintamąjį – „sveikų“ verslo procesų valdymą net 57,6 %. Kitaip tariant, duomenų variacija siekia 57,6 % priklausomojo kintamojo duomenų variacijos. Prieš tolimesnes analizes, atsižvelgta buvo ir į *Durbin Watson* rodiklį, leidžiantį nustatyti kiek regresijos funkcija yra tinkama prognozės sudarymui. Tinkamumas nusprendžiamas pagal tai, ar rodiklis yra arti 2, ar ne. Kuo reikšmė yra artimesnė 2, tuo regresijos funkcija yra tinkamesnė tolimesnei analizei. Pagal gautus duomenis, šis rodiklis yra 1,836, todėl galima teigti, jog autokoreliacijos nėra ir duomenys tinkami analizei. Be to, buvo tikrinama pasikliautinių intervalų režiai, toliau – CI (*angl. Confidence Interval*). Intervalai reiškia, kad su 95 % tikimybe tikrasis modelio rodiklis būtų šiame intervale, jie išlaiko tokį patį ženklą ir parodo patikimumą (15 lentelė).

15 lentelė

Lyderio vaidmens įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,836</u>	<u>0,913</u>	<u>1,375</u>

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Kadangi duomenys yra tinkami regresijos analizei, galima atsižvelgti į koeficientus, kurie padės priimti arba atmesti pirmąją hipotezę: „Lyderio vaidmuo turi tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui“. Tikriname koeficientus, susijusius su kintamaisiais, kuriems buvo atlikta tiesinė regresija (16 lentelė).

16 lentelė

Lyderio vaidmens įtakos „sveikų“ verslo procesų valdymo duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,694	0,143	-	4,855	0,001
Lyderio vaidmuo	0,826	0,35	0,760	23,507	0,001
*„Sveikų“ verslo procesų valdymas – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Duomenys rodo, kad nestandardizuota $B = 0.826$ rodo pokytį, tai reiškia, kad esant lyderiui, „sveikų“ verslo procesų valdymas yra paveikiamas net 0,826 vieneto. Statistiškai teigiant, jeigu lyderio vaidmuo didėja 1 vienetu, „sveikų“ verslo procesų valdymas padidės per 0,826. Tai reiškia, jog įtaka egzistuoja ir gana stipriai. Na, o standartizuotas $\beta = 0.760$ parodo, kiek standartinių nuokrypių pasikeičia kintamasis, kai yra lyginami keli kintamieji. Kadangi ši regresija atliekama tik tarp dviejų kintamųjų, šis rodiklis neturi didelės reikšmės. Statistinė reikšmė = 0,001, o tai reiškia, jog lyderio vaidmuo turi teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdyme, kadangi reikšmė yra žemesnė nei rekomenduojama P vertė – 0,05.

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis: „Sveikų“ verslo procesų valdymas = $0,694 + 0,826 * \text{Lyderio vaidmuo}$. Šis atvejis parodo, jog galime priimti pirmąją hipotezę ir daryti išvadą, kad lyderis turi tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdyme.

Nors ir patvirtinome pirmąją hipotezę, yra svarbu išanalizuoti kaip kiekviena iš konstrukte esančių kategorijų veikia „sveikų“ verslo procesų valdymą. Tad, buvo atlikta regresija tarp lyderio tikslų, komunikacijos, gebėjimo valdyti save, rūpesčio ir pripažinimo kategorijų bei verslo procesų valdymo, kaip priklausomojo kintamojo. Pirminiai tiesinės regresijos duomenys, kurie yra skirti nuspręsti, ar analizę galima įgyvendinti, parodė, jog statistinė reikšmė yra tinkanti analizei, nes ji yra $0,001 < 0,05$. Pakoreguotas determinumo rodiklis = 0,555, o tai reiškia, jog nepriklausomi kintamieji sėkmingai paaiškina tyrimo priklausomąjį kintamąjį – duomenų dispersija yra pasklidusi 55,5 % nuo priklausomojo kintamojo duomenų variacijos. Tai rodo aukštą duomenų pasiskirstymą. Be to, norime įsitikinti, kad bus išvengta hipotezių tikrinimo klaidų, tad pasitelkdami *Bootstrap* testą, buvo atsižvelgta į *Durbin Watson* rodiklį, kuris leido nustatyti, kiek yra tinkama regresijos funkcija. Pagal gautus duomenis, šis rodiklis yra 1,811, kas rodo aukštą artimumą 2, todėl duomenys regresijos analizei yra tinkami ir hipotezių vertinimo klaidų turėtų būti išvengiama.

Išanalizavus regresinės analizės tinkamumą, norime atsakyti į klausimus apie tai, ar skirtingi lyderio vaidmens aspektai turi įtakos „sveikų“ verslo procesų valdymui. Verta paminėti, jog klausimyne nebuvo rodomos skirtingos kategorijos, nes buvo norima išgauti kuo įvairesnius atsakymus ir patirtis. Pagal gautus duomenis buvo tikrinami koeficientų lentelės reikšmingumai. Lyderio komunikacijos kategorija išsiskyrė ir statistinė reikšmė buvo didesnė už nustatytą P vertę. Dėl šios priežasties galime teigti, jog lyderio komunikacija neturi įtakos „sveikų“ verslo procesų valdymui, todėl analizę reikėjo atlikti iš naujo, be šio kintamojo.

Atsižvelgiant į faktą, jog teko atsisakyti vieno iš nepriklausomų kintamųjų, analizė buvo atlikta dar kartą su likusiais kintamaisiais. *ANOVA* testo reikšmingumo koeficientas = $0,001 < 0,05$, tai reiškia, jog analizę galima vykdyti. *Durbin-Watson* rodiklis = 2,002 ir jis yra arti 2 ribos, todėl regresijos analizė gali būti naudojama prielaidų tikrinimui. Na, o pakoreguotas determinumo rodiklis parodė, jog nepriklausomų kintamųjų duomenų dispersija siekia 60,5 % priklausomo kintamojo duomenų dispersijos (17 lentelė).

17 lentelė

Lyderio vaidmens įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>2,002</u>	<u>1,023</u>	<u>1,536</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Taikant *Bootstrap* metodą (1000 kartų) testas parodė, jog CI intervalas [1,023 – 1.536], o tai reiškia, jog teigiamas ženklas išlaikomas ir su 95 % tikimybe, tikrasis modelio koeficientas yra pateiktame intervale. Duomenys yra tinkami tolimesnei analizei.

Koeficientų lentelėje galime pamatyti, jog „Lyderio tikslai“ nestandartizuota $B = 0,438$, o tai reiškia, kad teigiamas poveikis egzistuoja. Aukščiausias standartizuotas $\beta = 0,407$, reiškia, jog poveikis stipriausias būtent tikslų kategorijoje. Tad, norint patikrinti ryšio stiprumą, atsižvelgiame į statistinę reikšmę, kuri yra $0,001 < 0,05$. Rezultatai leidžia daryti išvadą, jog likusios kategorijos turi reikšmingą įtaką verslo procesų valdymui, o jam stipriausias poveikis daromas lyderiams, nubrėžiant „vizionieriškus“ tikslus (18 lentelė).

18 lentelė

Lyderio vaidmens įtakos (išskyrus komunikaciją) „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys

Koeficientai					
	Nestandartizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,520	0,144	-	3,599	0,001
Lyderio tikslai	0,221	0,056	0,206	3,925	0,001
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	0,411	0,056	0,399	7,363	0,001
Lyderio gebėjimas valdyti save	0,223	0,044	0,246	5,013	0,001

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Koeficientų statistinė reikšmė parodo, jog visi turi reikšmingą poveikį verslo procesų valdyme. Pastebimas stipriausias ryšys tarp lyderio rūpesčio ir pripažinimo „sveikų“ verslo procesų valdyme. Tai nulemia nestandartizuotas ir standartizuoti rodikliai.

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis: „Sveikų“ verslo procesų valdymas = $0,520 + 0,221 * \text{Lyderio tikslai} + 0,411 * \text{Lyderio rūpestis ir pripažinimas} + 0,223 * \text{Lyderio gebėjimas valdyti save}$. Šis atvejis parodo, jog visi lyderio vaidmens elementai, išskyrus „lyderio komunikaciją“ daro teigiamą įtaką „sveikiems“ verslo procesams ir jų valdymui.

Atlikus tiesinės regresijos analizę tapo aišku, jog lyderio vaidmuo turi svarią įtaką „sveikų“ verslo procesų valdyme. Ateities darbuose bus galima plačiau nagrinėti skirtingų kategorijų poveikį

bei jų sąsajas tarpusavyje ir su skirtingais priklausomais kintamaisiais. Kadangi šiame darbe konstrukto kategorijos nėra išskiriamos kaip atskiri kintamieji, tai gali įkvėpti atlikti tolimesnes analizes ir nuodugnesnius tyrimus. Šio empirinio tyrimo duomenys parodė, jog lyderio komunikacija neturi didelės įtakos „sveikų“ verslo procesų valdyme, nors ir nuokrypis nuo statistinės reikšmės nebuvo didelis, visgi jis neatitiko pasirinktos P vertės ribos.

3.3. Regresijos analizė tarp lyderio vaidmens ir darbuotojų įsitraukimo

Lyderio vaidmens įtaka darbuotojų įsitraukimui. Daugelyje mokslinių šaltinių yra kalbama apie lyderio vaidmens svarbą organizaciniuose procesuose. Kaip ir aptarta ankstesniuose darbo etapuose, moksliniuose šaltiniuose dažnai aptinkama lyderio vaidmens sąsajų ne tik su verslo procesų valdymu ir gerinimu, bet ir su darbuotojų įsitraukimu. Kadangi darbuotojų įsitraukimo sąsaja buvo įtraukta į analizę, yra svarbu atlikti analizę ir tarp šių kintamųjų. *ANOVA* testo statistinė reikšmė = 0,001, tai leidžia toliau analizuoti regresiją. Pakoreguotas determinumo rodiklis = 0,493. Galima pastebėti, jog duomenų variacija čia yra pasklidus per 49,3 %. ir yra tinkama analizei. Na, o *Durbin-Watson* 'o rodiklis = 1,581, kas rodo, jog šis rodiklis yra vidutinis, todėl gali būti įžvelgiama labai silpna koreliacija. Kaip bebūtų, atsižvelgiant į rodiklį ir tai, jog duomenys neturi sekinės struktūros, galima teigti, jog rodiklis yra artimas tinkamui, nes autokoreliacija nėra stipri ir duomenys neturi sekos struktūros (19 lentelė).

19 lentelė

Lyderio vaidmens įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,581</u>	<u>0,829</u>	<u>1,201</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Atsižvelgus į *Bootstrap* testo patikimumo gautus rezultatus, CI režiai išlaikė teigiamą ženklą. Su 95 % tikimybe, tyrimo modelio koeficientas šiai analizei turėtų būti [0,829 – 1,201] intervale. Taigi, įsitikinus, jog pirminiai duomenys yra teigiami, galima daryti išvadą, jog hipotezių tikrinimo klaidų buvo išvengta. Šie rodikliai nulėmė tai, jog buvo pasirinkta toliau analizuoti duomenis ir tiesinės regresijos rezultatus (20 lentelė).

20 lentelė

Lyderio vaidmens įtakos darbuotojų įsitraukimo į darbą duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,237	0,175	-	1,356	0,176
Lyderio vaidmuo	0,856	0,43	0,703	19,882	0,001
*, „Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Koeficientų lentelės duomenys parodo, jog priklausomas kintamasis „darbuotojų įsitraukimas į darbą“ atitinka nestandardizuoto B koeficiento 0,856 reikšmę, o tai nustato, kad poveikis tarp kintamųjų yra. Taip pat, standartizuotas β koeficientas tai patvirtina – 0,703 rodo aukštą poveikį. Statistinė reikšmė 0,001 nurodo, kad egzistuoja stipriai pasireiškiantis poveikis. Galime teigti, jog antroji hipotezė gali būti priimta ir patvirtinta – lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Lyderio veiksmai tiesiogiai prisideda prie darbuotojų įsitraukimo didinimo.

Kadangi konstruktuose buvo išryškintos atskiros dimensijos, priskiriamos lyderio vaidmeniui, yra svarbu išanalizuoti ir ištirti, kaip kiekviena iš atskirų dimensijų paveikia darbuotojų įsitraukimą. Analizavome pradinius duomenis, nustatančius tiesinės regresijos analizės tinkamumą. *ANOVA* testo reikšmingumo koeficientas = 0,001 < 0,05, todėl tiesinės regresijos analizė buvo vykdoma toliau. Taigi, svarbu yra įsitikinti, jog duomenys varijuoja, todėl buvo patikrintas pakoreguoto determinumo rodiklis, kuris yra 0,493, o tai rodo duomenų dispersiją, kuri yra pasiskirsčiusi per 49,3 % nuo priklausomojo kintamojo duomenų dispersijos. Šioje regresijoje, *Durbin-Watson* rodiklis yra 1,581. Kadangi jis yra artimas idealiam 2 rodikliui, galima teigti, jog nėra autokoreliacijos ir klaidų yra išvengiama, todėl regresijos funkcija yra tinkama tolimesnei analizei (21 lentelė).

21 lentelė

Lyderio vaidmens įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,581</u>	<u>0,827</u>	<u>1,198</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Galime pastebėti, jog ir CI intervalas 95 % tikimybėje išlaiko teigiamą ženklą, tai reiškia, jog analizė gali būti vykdoma toliau ir yra tinkama interpretacijai.

Visgi, kaip ir minėta, yra svarbu įsitikinti, kokį reikšmingumą turi tam tikri lyderio veiksmai darbuotojų įsitraukimo klausimu. Buvo pastebėta, jog pirminiai koeficientų duomenys nurodė silpną poveikio egzistavimą tarp lyderio komunikacijos veiksnių ir darbuotojų įsitraukimo, nes nestandartizuotas $B = 0,021$ ir standartizuotas $\beta = 0,069$. Statistinė reikšmė $= 0,763 > 0,05$, todėl poveikis yra nereikšmingas. Dėl šių rezultatų, kitų rodiklių rezultatus teko matuoti atliekant analizę iš naujo, su likusiomis lyderio vaidmens dimensijomis.

Taigi, atmetus lyderio vaidmens dimensiją – „lyderio komunikacija“, teko atlikti tolimesnę analizę su likusiais elementais. *ANOVA* testo reikšmė parodė, jog galima vykdyti tolimesnę regresinę analizę (0,001). Pakoreguotas determinumo rodiklis parodė, jog duomenys tarp kintamųjų yra pasiskirstę 51,2 %. Na, o *Bootstrap* testo *Durbin-Watson* rodiklis $= 1,689$, todėl duomenys ir jų pasiskirstymas yra tinkamas analizei bei yra išvengiama hipotezių tikrinimo klaidų (22 lentelė).

22 lentelė

Lyderio vaidmens įtaka (išskyrus komunikaciją) darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,689</u>	<u>0,915</u>	<u>1,272</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Galima pastebėti, jog nuo pirminės tiesinės regresijos duomenų koeficientai pakito. Kadangi teko atsisakyti lyderio komunikacijos kategorijos kaip kintamojo, su likusiomis kategorijomis intervalas kito. CI intervalas $= [0,915 - 1,272]$. Nor ir intervalas kito, galima pastebėti, jog jog yra išlaikomas ženklo teigiamumas ir su 95 % tikimybė, patikimumo rodiklis išlieka teigiamas.

Koeficientų duomenys parodė gana aukštą poveikį ir jo pasiskirstymą tarp nestandartizuoto B koeficiento: lyderio tikslai – 0,276, lyderio rūpestis ir pripažinimas – 0,374, lyderio savęs valdymas – 0,236. Kadangi statistiniai duomenys prilygo 0,001 reikšmėms, galima daryti išvadą, jog ryšiai egzistuoja ir jie yra statistiškai reikšmingi. Iš kurių didžiausią įtaką, tyrimo duomenimis, turi lyderio rūpestis ir pripažinimas (23 lentelė).

23 lentelė

Lyderio vaidmens įtakos (išskyrus komunikaciją) darbuotojų įsitraukimui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,063	0,180	-	0,352	0,725
Lyderio tikslai	0,276	0,070	0,228	3,926	0,001
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	0,374	0,069	0,325	5,391	0,001
Lyderio gebėjimas valdyti save	0,236	0,055	0,233	4,271	0,001
*„Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Standartizuotas β koeficientas nurodė, kuris poveikis yra stipriausias iš visų nepriklausomų kintamųjų daromos įtakos: lyderio rūpestis ir pripažinimas – 0,374, lyderio tikslai – 0,276, lyderio savęs valdymas – 0,236.

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis: $\text{Darbuotojų įsitraukimas į darbą} = 0,063 + 0,276 * \text{Lyderio tikslai} + 0,374 * \text{Lyderio rūpestis ir pripažinimas} + 0,236 * \text{Lyderio gebėjimas valdyti save}$. Šiuo atveju, visi rodikliai turėjo gana panašų pasiskirstymą, tačiau aukščiausias iš jų buvo lyderio tikslų. Galima teigti, jog lyderio rūpestis ir pripažinimas didina darbuotojų įsitraukimą labiausiai.

Bendrai tariant, lyderio vaidmuo (ir visos jame paašškintos funkcijos) turi teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Norint priimti arba atmesti hipotezę, reikia atsižvelgti į reikšmingumo koeficientą, kuris visiems nepriklausomiems kintamiesiems čia yra 0,001, o tai puikiai atspindi tiesioginę teigiamą lyderio vaidmens, kaip nepriklausomojo kintamojo, įtaką darbuotojų įsitraukimui. Būtent dėl to, galima patvirtinti hipotezę, jog lyderio vaidmuo turi tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Taigi, galima patvirtinti, jog lyderio tikslai, gebėjimas valdyti save, rūpestis kitais ir jų pripažinimas turi tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimo didinime.

3.4. Regresijos analizė tarp lyderystės stilių ir verslo procesų valdymo

Lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui. Atsižvelgus į empirinio tyrimo modelį, tolimesnės regresijos analizės buvo vykdomos antrajam nepriklausomam kintamajam –

lyderystės stiliui. Lyderystės stilius šiame magistro darbe yra apibūdinamas kaip priežastis verslo procesų valdymui. Tiesinės regresijos analizė iš pradžių buvo vykdoma tarp nepriklausomojo kintamojo (priežasties) – lyderystės stiliaus ir priklausomojo kintamojo (pasekmės) – „Sveikų“ verslo procesų valdymo.

Pirminis veiksmas buvo patikrinti ar galime analizuoti rodiklius tiesinės regresijos rezultatuose. Tad, tam nustatyti buvo atsižvelgta į *ANOVA* testo reikšmingumo skiltį ir koeficientą. Atlikus testą, paaiškėjo, jog reikšmė yra 0,001, kas parodo, jog testas gali būti toliau interpretuojamas, kadangi $0,001 < 0,05$. Atsižvelgus į pakoreguoto determinumo rodiklį, buvo galima pastebėti, jog reikšmė yra 0,440. Tai reiškia, jog tyrimo modelis paaiškina 44 %. priklausomo kintamojo dispersijos, atsižvelgiant į įtrauktus nepriklausomus kintamuosius. Skalė 0,3 – 0,5 parodo rodiklio stiprumą, todėl šis rodiklis yra tikrai aukštas ir galima pastebėti duomenų dispersiją. Svarbu įsitikinti, ar nebuvo įvykdytos hipotezių tikrinimo klaidos, todėl *Durbin Watson* rodiklis = 1,495. Šis rodiklis parodo, jog nėra autokoreliacijos – klaidos yra neigiamai koreliuotos, todėl yra tikėtina, jog nėra pažeidžiama regresijos prielaida (24 lentelė).

24 lentelė

Lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,495</u>	<u>0,776</u>	<u>1,145</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Bootstrap testas parodė, kad CI intervalas išlaiko teigiamą ženklą [0.776 – 1.145]. Intervalas parodo tiek viršutinio, tiek apatinio rodiklių patikimumą, esant 95 % tikimybei. Ši statistika priimama teigiamai ir yra daroma išvada, jog tolimesni duomenys gali būti interpretuojami.

Koeficientų lentelės duomenys hipotezės patvirtinimui yra labai svarbūs empirinio tyrimo rodikliai. Būtent dėl to, siekiama atsižvelgti į rodiklių duomenis tikrinant, ar lyderystės stilius turi įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui. Taip pat svarbu atsižvelgti į duomenų interpretaciją, kuri yra svarbi norint padaryti išvadas apie įtaką pasirinktiems elementams. Būtent dėl to, buvo atlikta tiesinė regresija ir analizuojami koeficientų lentelės duomenys, padedantys nustatyti, kokie ryšiai egzistuoja, leidžiantys priimti arba atmesti ankstesniame darbo etape sudarytą hipotezę: lyderio stilius turi teigiamą tiesioginę įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui (25 lentelė).

25 lentelė

Lyderio stiliaus įtakos „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	1,1226	0,158	-	7,776	0,001
Lyderystės stilius	0,546	0,030	0,664	17,893	0,001
*„Sveikų“ verslo procesų valdymas – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Remiantis duomenimis, nestandardizuotas B rodiklis = 0,546, o tai rodo, jog lyderystės stilius turi poveikį „sveikų“ verslo procesų valdymui. Pastebėtas didelis egzistuojantis poveikis, kurį patvirtina ir standartizuota $\beta = 0,664$, parodanti poveikio stiprumą. Kadangi išsiaiškinome, jog poveikis egzistuoja, yra svarbu patikrinti hipotezę. Sutelktas dėmesys statistinei reikšmei, kuri yra lygi 0,001, kas rodo, jog lyderio stilius turi teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui, todėl hipotezė pasitvirtina.

Įdomu patikrinti, kokį poveikį turi atskiri lyderystės tipai „sveikų“ verslo procesų valdymui, todėl atliekama tiesinė regresinė analizė tarp išskirtų lyderystės stilių ir „sveikų“ verslo procesų valdymo. Tam, kad būtų galima analizuoti skirtingų stilių poveikį, svarbu buvo atkreipti dėmesį į pirminius rodiklius, nurodančius tiesinės regresijos funkcijos tinkamumą prognozės sudarymui. Taigi, patikrinus ANOVA testo reikšmingumo rodiklį, buvo pastebėta, jog jis yra mažesnis nei nustatyta P vertė ($0,001 < 0,05$), tad tiesinės regresijos analizė gali būti atlikta tarp trijų skirtingų lyderio stilių ir priklausomojo kintamojo „sveikų“ verslo procesų valdymo. Pakoreguotas determinumo rodiklis šioje analizėje yra 0,646, tai parodo, jog duomenų dispersija siekia net 64,6 %. Rodiklis yra labai aukštas ir užtikrina aukštą duomenų variaciją. Įsitikinome, kad išvengta hipotezių tikrinimo klaidos, nes *Dubrin-Watson* rodiklis siekė aukštą koeficientą – 1,937. Šis rodiklis yra labai arti idealaus 2,0 rodiklio, reiškiančio, jog duomenų autokoreliacijos praktiškai nėra. Kadangi autokoreliacija yra neaptinkama/labai silpna, todėl yra statistiškai nereikšminga. Taigi, šis rodiklis parodo, jog klaidos bus išvengtinios. Vis dėl to, yra verta patikrinti ir tolimesnius rezultatus. Šis pasirinkimas nagrinėti lyderystės stilių poveikį verslo procesų valdyme, atitinka regresijos sąlygas ir nepriklausomų klaidų prielaidą, todėl galima tęsti kitų rezultatų patikras (26 lentelė).

26 lentelė

Lyderystės stiliaus įtaka „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,937</u>	<u>1,001</u>	<u>1,487</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo rezultatais

CI neapima nulio ir yra aukštesnis, tuomet iš karto galima pastebėti, jog yra statistiškai reikšmingas, yra išlaikomas aukštas ir teigiamas patikimumas, dėl to galima toliau interpretuoti rezultatus. Tad, apžvelgus pirminius rodiklius, kurie nustatė tiesinės regresijos atitikimo sąlygas, galima toliau analizuoti kokio stiprumo ryšys egzistuoja tarp transformacinio, sandorinio ir *laissez-faire* lyderių stilių bei „sveikų“ verslo procesų valdymo. Teko atmesti *laissez-faire* lyderystės stilių ir toliau atlikti analizę tik tarp likusių dviejų.

Analizė buvo pratęsta tik su likusiais dviem lyderystės stiliais: transformaciniu ir sandoriniu. *ANOVA* testas patvirtino, jog analizę tęsti galima (0,001). Duomenų dispersija yra pasiskirsčiusi per 64,6 %. Tai yra labai aukšta duomenų variacija. *Durbin-Watson* rodiklis = 1.941 beveik siekia etaloną, kuris pagal normas nuo 1,5 iki 2 reiškia autokoreliacijos nebuvimą. Autokoreliacijos nebuvimas yra teigiamas dalykas tiesinės regresijos analizėse, kadangi norima išvengti papildomų klaidų ar automatinių koreliavimų. *Bootstrap* testas taip pat parodė tai, jog nuo pirminio testo šiems kintamiesiems rodikliai šiek tiek kito. Buvo išlaikomas teigiamumas ir CI rėžiai atitiko nustatytas normas, buvo statistiškai reikšmingi. CI rėžiai = [0,986 – 1,492] (27 lentelė).

27 lentelė

Lyderystės stilių įtaka (išskyrus laissez-faire) „sveikų“ verslo procesų valdymui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,941</u>	<u>0,986</u>	<u>1,492</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Bootstrap testas parodo ir užtikrina duomenų patikimumą bei hipotezių tikrinimo klaidų išvengimą. Taigi, atsižvelgus ir pirminius duomenis ir nustačius, jog analizę galima toliau atlikti, buvo sutelktas dėmesys į koeficientų lentelėje esančius duomenis (28 lentelė)

28 lentelė

Lyderystės stilių įtakos (išskyrus laissez-faire) „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,668	0,135	-	4,413	0,001
Transformacinė lyderystė	0,498	0,049	0,462	10,180	0,001
Sandorinė lyderystė	0,259	0,030	0,396	8,723	0,001
*„Sveikų“ verslo procesų valdymas – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Rodikliai parodo, kokio stiprumo kintamojo įtaka yra priklausomam kintamajam – „sveikų“ verslo procesų valdymui. Lentelėje matome, jog teigiama įtaka egzistuoja tiek tarp transformacinės, tiek tarp sandorinės lyderystės stiliaus. Transformacinės lyderystės įtaka yra stipresnė abiejų rodiklių atžvilgiu – 0,498 (B) ir 0,462 (β). Galima pastebėti, jog įtaka egzistuoja ir tarp sandorinės lyderystės, tačiau kiek silpnesnė nei transformacinės lyderystės – 0,259. Matome, jog reikšmingumo rodikliai yra $0,001 < 0,05$, tai parodo, jog numanomos prielaidos, teigiančios, jog transformacinis ir sandoriniai lyderiai prisideda prie „sveikų“ verslo procesų valdymo, yra teisingos.

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis: „Sveikų“ verslo procesų valdymas = $0,668 + 0,498 * \text{Transformacinė lyderystė} + 0,259 * \text{Sandorinė lyderystė}$. Šis atvejis patvirtina faktą, jog transformacinės ir sandorinės lyderystės stiliai turi teigiamą tiesioginę įtaką verslo procesų valdyme.

3.5. Regresijos analizė tarp lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo

Lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui. Lyderystės stilius ne tik veikia verslo procesų valdymą, kaip jau anksčiau išsiaiškinta, bet taip pat gali veikti ir darbuotojų įsitraukimą. Taip yra manoma, nes moksliniuose šaltiniuose ir šiame darbe buvo paminėta sąsajos ne tik tarp lyderio vaidmens ir darbuotojų įsitraukimo, bet ir lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo. Kadangi darbuotojų įsitraukimas yra priežastinis ryšys, teko atlikti tiesinę regresijos analizę, kad būtų galima patvirtinti arba atmesti ketvirtąją hipotezę. Ketvirtoji hipotezė teigia, jog lyderystės stilius turi tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Taigi, rodiklis, kuris parodė, jog šie kintamieji yra tinkami regresinės analizės taikymui, yra *ANOVA* testo rodiklis, mažesnis nei nustatyta vertė = 0,001. Pakoreguotas determinumo rodiklis šiem duomenims yra lygus 0,412, tai rodo, jog duomenys varijuoja 41,2 %, o *Dubrin-Watson* rodiklis = 1,570 yra šiek tiek didesnis nei vidutinis, gana arti idealaus 2 ir aukščiau nei 1,5, todėl matome, jog duomenys yra tinkami analizei ir hipotezių tikrinime klaidų buvo išvengta. Svarbu atsižvelgti ir į *Bootstrap* testo rezultatus, norint išvengti indeksų pokyčio ir hipotezių tikrinimo klaidų (29 lentelė).

29 lentelė

Lyderystės stiliaus įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,570</u>	<u>0,842</u>	<u>1,170</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Rezultatai neapima nulio, o tai reiškia, jog CI koeficientai yra statistiškai reikšmingi. Matome, jog yra išvengiama hipotezių tikrinimo klaidų, kadangi CI režiai atitinka visus reikalavimus [0,842 – 1,170]. Išsiaiškinus, jog duomenys yra tinkami analizei tarp šiu kintamųjų, yra svarbu sužinoti ar hipotezė gali būti priimta, ar ją reikės atmesti (30 lentelė).

30 lentelė

Lyderystės stiliaus įtakos darbuotojų įsitraukimui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,663	0,181	-	3,659	0,001
Lyderystės stiliai	0,590	0,035	0,642	16,837	0,001
*, „Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Koeficientų lentelėje pavaizduoti duomenys akivaizdžiai parodo, jog poveikis yra, kadangi nestandardizuotas B rodiklis = 0,590, o standartizuotas β rodiklis = 0,642. Tokie rodikliai yra laikomi gana aukštais, o tai parodo, jog poveikis egzistuoja. Reikšmingumo rodiklis = 0,001 patvirtina rodiklių rodomą poveikio egzistavimą ir matome, jog poveikis yra stiprus. Tad, galima teigti, jog ketvirtoji hipotezė yra priimta.

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis = *Darbuotojų įsitraukimas į darbą* = 0,663 + 0,590**Lyderystės stiliai*. Šis atvejis parodo, jog pasitvirtina hipotezė, jog lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Įdomu patikrinti, kaip atskiri lyderystės stiliai, tokie kaip transformacinis, sandorinis, *laissez-faire*, veikia priklausomąjį kintamąjį – darbuotojų įsitraukimą. Tikriname su tiesinės regresijos metodu. *ANOVA* reikšmingumo koeficientas leido toliau interpretuoti duomenis – 0,001. Pakoreguotas determinumo rodiklis = 0,589 rodo, jog duomenų dispersija yra gana aukšta ir siekia 58,9 % duomenų variaciją ir yra tinkama regresijos analizei. Kad hipotezių tikrinimo klaidos būtų išvengtos, buvo atliktas *Bootstrap* testas (31 lentelė).

31 lentelė

Lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui: Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	Apatinis	Viršutinis
<u>1,570</u>	<u>0,842</u>	<u>1,170</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Durbin-Watson rodiklis yra gana aukštas – 1,723 ir jis užtikrina, kad nėra autokoreliacijos. CI intervalo režiai išlaiko teigiamą ženklą, o tai reiškia, jog poveikis egzistuoja. Režiai 95 % tikimybės klausimu parodo, jog tyrimo modelio koeficientas šiems kintamiesiems būtų intervale nuo 0,842 iki 1,170. Hipotezių tikrinimo klaidos buvo išvengiamos. Kalbant apie hipotezes, buvo svarbu atkreipti dėmesį į kitus svarbius rodiklius. Duomenys iš karto parodo tai, jog *laissez-faire* lyderystės stilius turi neigiamą tiesioginį poveikį. Nestandartizuotas B rodiklis = -0,048. Darome išvadą, jog neigiamas poveikis egzistuoja su *laissez-faire* lyderystės stiliumi ir darbuotojų įsitraukimu – reiškia, jog darbuotojų įsitraukimas mažėja, kuomet yra *laissez-faire* lyderis. Taigi, reikėjo atsisakyti *laissez-faire* lyderystės stiliaus analizėje ir ją pratęsti su likusiais: transformacine ir sandorine.

Buvo pratęsta analizė su rodikliais, kurie daro teigiamą poveikį. Atlikus tiesinės regresijos analizę tarp transformacinio ir sandorinio lyderystės stilių ir darbuotojų įsitraukimo, buvo pastebėta, jog pradiniai rodikliai šiek tiek pakito. *ANOVA* testo reikšmė išliko tokia pati. Duomenų pasiskirstymas pagal pakoreguoto determinumo rodiklis šiek tiek pakito – duomenys tarp šių kintamųjų yra pasiskirstę per 58,4 % ir yra matoma, jog pasiskirstymas silpnai sumažėjęs (per kelias dešimtąsias). Tam, kad būtų įrodytas pilnas testo tinkamumas ir klaidų išvengimas, tikrinome

Bootstrap testo rezultatus ir iš naujo atliktai tiesinei regresijai. Tačiau svarbu paminėti, jog į šią analizę buvo apagalvotai neįtrauktas *laissez-faire* lyderystės stilius, pagal pirminius gautus duomenis (32 lentelė).

32 lentelė

Lyderystės stilių įtaka darbuotojų įsitraukimui (be laissez-faire): Bootstrap rezultatai

Bootstrap testo patikimumo koeficientai		
	95 % tikimybė	
<i>Durbin-Watson</i>	<i>Apatinis</i>	<i>Viršutinis</i>
<u>1,716</u>	<u>0,897</u>	<u>1,329</u>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Klaidų išvengiamumas pagal *Bootstrap* testą ir *Durbin-Watson* rodiklį = 1,716, gana arti idealaus 2, todėl klaidų asimetrija yra labai silpna ir daroma prielaida, jog klaidų tikrinant numanomas prielaidas yra išvengiama. Na, o CI režiai išlaiko teigiamą ženklą ir nutolsta nuo 0, todėl yra teigiama, jog koeficientai tyrimo modelyje yra statistiškai reikšmingi. CI režiai ir šio tyrimo modelyje išskirtų kintamųjų koeficientai priklauso intervalui nuo 0,897 iki 1,329. Numanomų prielaidų tikrinimas atliekamas su tiesinės regresijos koeficientų duomenimis (33 lentelė).

33 lentelė

Lyderystės stilių įtakos (išskyrus laissez-faire) darbuotojų įsitraukimui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,105	0,164	-	0,641	0,522
Transformacinė lyderystė	0,469	0,060	0,388	7,869	0,001
Sandorinė lyderystė	0,313	0,036	0,427	8,653	0,001
*, „Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

Transformacinio stiliaus nestandardizuotas B rodiklis yra 0,469, tai parodo, jog pasitelkiant transformacinę lyderystę poveikis yra ir jis didina darbuotojų įsitraukimą per 0,469 vieneto (didėjant transformacinės lyderystės veiksams per 1 vieneta, gauname 1,469 pagerėjimą darbuotojų įsitraukime). Na, o standartizuotas $\beta = 0,388$ rodo šiek tiek žemesnį poveikį, nei sandorinio stiliaus.

Sandorinės lyderystės nestandartizuotas B rodiklis = 0,313, tad pasitelkiant sandorinę lyderystę, darbuotojų įsitraukimas didėja maždaug 31,3 proc. Tai yra vidutinio stiprumo rodiklis, tačiau standartizuotas β rodiklis patvirtina, jog poveikis yra stipresnis nei transformacinės lyderystės, kadangi rodiklis = 0,427. Reikšmingumas šiems atvejams parodo, jog tiek transformacinės lyderystės, tiek sandorinės lyderystės įtaka yra reikšminga ir stipri (reikšmingumo rodiklis = 0,001).

Sudaroma tiesinės regresijos lygtis: *Darbuotojų įsitraukimas į darbą* = 0,105 + 0,469**Transformacinė lyderystė* + 0,313**Sandorinė lyderystė*. Šis atvejis parodo, jog transformacinė lyderystė ir sandorinė lyderystė turi tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimui. Darome išvadą, jog pagal β rodiklį, darbuotojų įsitraukimą labiausiai veikia sandorinės lyderystės stilius. Transformacinis lyderystės stilius taip pat turi daug įtakos priklausomajam kintamajam. Kaip bebūtų, *laissez-faire* lyderystės stilius neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.

3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Kai ankstesniame darbo etape buvo sukurtas empirinio tyrimo modelis, buvo iškeltos keturios hipotezės, nurodančios viso šio darbo esmę. Šiuo tyrimu yra siekiama patikrinti iškeltas hipotezes ir išanalizuoti jų poveikį verslo procesų valdymo ir darbuotojų įsitraukimo klausime. Tiriamų keturių elementų sąsajos yra akivaizdžiai pastebimos, tai leidžia pamatyti tyrimo duomenys ir analizės. Buvo ištirta ir kiti galima ryšiai, kurios suteikė idėją tolimesniems, nuodugniams tyrimams. Tad, svarbu reflektuoti pagrindinių hipotezių rezultatus (34 lentelė).

34 lentelė

Hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezės	Rezultatas
1. Lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui.	Priimta hipotezė
2. Lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.	Priimta hipotezė
3. Lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui.	Priimta hipotezė
4. Lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.	Priimta hipotezė

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog pagrindinės hipotezės pasitvirtino, o tai reiškia, jog tiek lyderio vaidmuo, tiek lyderystės stilius turi teigiamą tiesioginę įtaką verslo procesų valdymui ir darbuotojų

įsitraukimo didinimui. Kaip bebūtų, lyderio vaidmens elementas – lyderio komunikacija, remiantis tyrimo duomenimis, neturi įtakos „sveikiems“ verslo procesams ir jų valdymui, ar darbuotojų įsitraukimui. Tą patį galima išvelgti ir su *laissez-faire* lyderystės stiliumi. Pagrindinės hipotezės yra priimanamos, o numanomos prielaidos parodo, kad ne visi elementai gali paveikti priklausomus kintamuosius. Tai reiškia, kad bendras rezultatas yra tiesioginis ir teigiamas, tačiau atskiros dalys ir elementai ne visuomet darys įtaką ir teigiamai veiks norimus priklausomus kintamuosius. Kaip bebūtų, galutinis bendras rezultatas parodo, jog visos hipotezės yra patvirtintos, o tai reiškia teigiamą tiesioginį poveikį verslo procesų valdyme ir darbuotojų įsitraukime.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados. Atlikta literatūros analizė leidžia suvokti ir teigti, jog lyderiai atlieka skirtingus vaidmenis, jie turi gebėti prisitaikyti prie esamų sąlygų ir mokėti užimti reikalingą vaidmenį organizacijoje pagal jos augimo stadiją, ar poreikį. Taip pat yra pastebima, jog lyderystė ir jos rūšys daro skirtingą įtaką įvairiems organizacijos elementams. Literatūros analizėje buvo pastebėta, jog lyderiai taip pat veikia „sveikus“ verslo procesus ir jų organizavimą darbo aplinkoje. Mokslinės literatūros sisteminimas leido atrasti naujas sąveikas, neatsiejamas nuo efektyvesnių procesų valdymo, tokias, kaip darbuotojų įsitraukimas.

Atlikta mokslinė literatūros analizė parodė, jog lyderio vaidmuo yra svarbus organizacijoms, kuris priklauso nuo lyderystės stiliaus ir gali veikti verslo procesų valdymą, o taip pat ir „sveikus“ verslo procesus bei darbuotojų įsitraukimą. Šias tyrėjų nuomones patvirtino atliktas empirinis tyrimas. Jis atskleidė reikšmingą lyderio vaidmens ir lyderystės stiliaus įtaką verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui, kadangi patvirtino visos keturios hipotezės. Kadangi hipotezės patvirtino, teigiame, jog lyderio vaidmuo ir stilius yra esminiai veiksniai norint pasiekti verslo procesų valdymo optimalumą ir darbuotojų įsitraukimo užtikrinimą. Patvirtino ir keletas mokslinių įžvalgų, rodančių, kad lyderio veiksmai, kurie yra nukreipti į aiškias vizijas, sprendimų priėmimą ir bendravimą, stipriai pagerina procesų valdymą ir prisideda prie „sveikų“, gerai valdomų verslo procesų sukūrimo. Tyrimas taip pat parodė, jog lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius turi teigiamą tiesioginę įtaką ne tik verslo procesų valdymui, bet ir darbuotojų įsitraukimui. Tai yra ypatingai svarbu, kadangi darbuotojų įsitraukimas prisideda prie lyderio aplinkos bei efektyvesnių procesų įgyvendinimo. Šis ryšys buvo atrastas tolimesniame darbo etape, nors ir nebuvo numatytas tyrimo pradžioje, išryškėjo kaip svarbi įžvalga.

Pasitvirtino tai, jog lyderio vaidmuo daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui. Be to, tyrimo duomenys patvirtino tai, jog lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui. Hipotezių patvirtinimas nurodo tai, kad tiek lyderio vaidmuo, tiek lyderystės stilius daro tiesioginę teigiamą įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijos, kuriose lyderiai yra aktyvūs, yra užtikrinamas sklandus procesų valdymas, didesnis darbuotojų įsitraukimas. Transformacinės ir sandorinės lyderystės stiliai prisideda prie geresnių rezultatų – pastebimas didėjimas procesų efektyvume, darbuotojų įsitraukime. Kaip bebūtų, tam tikros

empirinio tyrimo analizės detalės nurodė, kad ne visi nagrinėti elementai daro statistiškai reikšmingą poveikį. Pavyzdžiui, konstrukto dimensijose išvardinti elementai, tokie kaip lyderio komunikacija, neturėjo statistinio ryšio su verslo procesų valdymu ir darbuotojų įsitraukimui. Be to, buvo atmesta ir vienas iš lyderystės stilių – *laissez-faire*, nors ir buvo nuspėjama, kad teigiamos įtakos galima nesitikėti, kai kurie tyrimai teigė priešingai, todėl buvo įtraukti į tyrimą. *Laissez-faire* stilius neturėjo įtakos nei „sveikų“ verslo procesų valdymui, nei darbuotojų įsitraukimo didinimui. Tokie duomenys parodo, jog nors ir lyderio vaidmens ir lyderystės stiliaus bendri duomenys nurodė tiesioginę teigiamą įtaką, svarbu tolimesniuose tyrimuose įvertinti kiekvieną elementą atskirai, kad būtų išvengiama tyrimo ribotumo konteksto.

Pasiūlymai organizacijoms. Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros, empirinio tyrimo duomenų analizę ir suformuotas išvadas, yra pravartu pateikti pasiūlymus organizacijoms, kuriuos galima įgyvendinti praktinėje veikloje.

1. Norint pagerinti „sveikų“ verslo procesų valdymą, reikia aktyviau išnaudoti lyderio vaidmenį, kaip procesų valdymo priemonę. Lyderis turėtų koordinuoti veiklas, aiškiai komunikuoti apie procesų svarbą, tikslus bei prasmę kitiems darbuotojams.
2. Norint pagerinti „sveikų“ verslo procesų valdymą, organizacijos turėtų tikslingai taikyti transformacinės ir sandorinės lyderystės stilius. Tai padaryti galima atsižvelgiant į organizacijos augimo etapus, darbuotojų poreikius. Lyderystės stilius yra kryptinga priemonė verslo procesų valdymo formavimui ir užtikrinimui.
3. Norint skatinti „sveikus“ verslo procesus ir jų tvarų valdymą, reikia užtikrinti aiškumą verslo procesuose, naudoti procesų apibrėžimo taktikas, tinkamą komunikaciją apie procesų svarbą ir procesų demonstracijų įgyvendinimą. Tokie, aiškūs lyderių vaidmens veiksmai organizacijose leidžia veiklas koordinuoti efektyviau, palaikyti darbuotojų įsitraukimą ir jų motyvaciją.
4. Norint padidinti darbuotojų įsitraukimą į procesus ir tikslų pasiekimą, organizacijos turėtų naudoti lyderius, kaip priemones. Turėtų būti skatinamas lyderių gebėjimas nubrėžti vizionieriškus tikslus. Apart to, lyderiai turėtų rūpintis ir pripažinti savo darbuotojus, siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą. Prie darbuotojų įsitraukimo prisideda ir lyderių gebėjimas valdyti save įvairiose situacijose. Kad būtų užtikrinami šie aspektai, lyderiai turėtų reguliariai dalyvauti lyderių mokymuose ir nuolat ugdyti savo gebėjimus, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.
5. Norint padidinti darbuotojų įsitraukimą, svarbu taikyti transformacinės ir sandorinės lyderystės stilius darbuotojų galinimui ir sprendimų priėmimui. Tokia strategija ne tik skatins naujų lyderių augimą, bet ir leis užtikrinti darbuotojų įsitraukimą.

Tam, kad būtų pasiekta ilgalaikė įtaka „sveikų“ verslo procesų valdyme ir darbuotojų įsitraukimo didinime, organizacijoms yra verta atsižvelgti į darbo autorės pateiktus praktinius pasiūlymus. Pasiūlymų įgyvendinimas padidins procesų optimalumą, skatins lyderystę, tuo pat metu veikiant darbo kokybiškumą ir kitus produktyvumo bei našumo rodiklius. Tai yra svarbu, norint įgyvendinti verslo procesų valdymo „sveikumą“ ir darbuotojų įsitraukimo didinimą, naudojant lyderių vaidmens aspektus, ar lyderystės stilius kaip įrankius.

RIBOTUMAS IR TOLIMESNĖS KRYPTYS

Tyrimo ribotumas. Tyrimo populiacijos ir imties paaiškinime buvo užsiminta, jog empirinio tyrimo tikslinė auditorija buvo darbuotojai, kurie turi tiesioginį ryšį su vadovu. Kadangi apklausa buvo atlikta darbuotojų lygmenyje, kurie turi tiesioginį vadovą, verta atsižvelgti į tai, atliekant tolimesnius tyrimus, kadangi yra pastebimas ribotumas. Šiame tyrime yra tikėtina, jog dalyvavo ir vadovai turintys savo tiesioginį vadovą, o tai reiškia, kad tolimesniuose tyrimuose galima būtų keisti tikslinę auditoriją ir atlikti tyrimus, pavyzdžiui, tik vadovų lygmenyje arba kituose kontekstuose.

Vienas iš tyrimo ribotumo aspektų yra tai, jog empiriniame tyrime nebuvo pasirinkta mediacija ar moderacija. Tarp visų elementų, pasirinktų tyrime, buvo atrastas ryšys, todėl buvo pasirinkta analizuoti tiesinius regresinius ryšius. Dėl šios priežasties, yra verta į tolimesnius tyrimus įtraukti mediacijos arba moderacijos kintamuosius ir stebėti, kaip nuo to kinta rezultatai.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams. Po atliktos mokslinės literatūros analizės ir empirinio tyrimo analizės, svarbu atsižvelgti ir į tyrimo ribotumą. Kiekvienas tyrimas turi savo apribojimus, todėl svarbu atsižvelgti į pasiūlymus, kuriuos būtų galima įgyvendinti ateities tyrimuose.

1. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis ir analize, yra aktualu detaliau išnagrinėti tiek lyderio vaidmens dimensijas, tiek kitus lyderystės stilius ir jų poveikį. Nors bendri rodikliai rodė teigiamą tiesioginę įtaką, svarbu ištirti ir atskirus dimensijų elementus atskirai bei jų poveikį.
2. Tolimesnius tyrimus galima būtų atlikti ir kituose sektoriuose, pavyzdžiui, paslaugų sektoriuje, ar viešajame sektoriuje. Tokie tyrimai leistų atsižvelgti į skirtingus organizacinius kontekstus, nuo kurių kistų duomenys ir rezultatai. Sektoriaus specifika turi reikšmingą poveikį kintamųjų ryšiams.
3. Tolimesniuose tyrimuose tikrai būtų galima įtraukti ir mediacijos, ar moderacijos ryšius. Šis tyrimas matavo tik tiesines regresijas tarp įvairių skirtingų elementų. Yra veiksmų, kurie yra nepriklausomi ir galėtų veikti kintamuosius, tačiau yra patartina, kintamuosius išskirstyti po mažiau ir daryti keletą atskirų tyrimų.

Taigi, norint atlikti tolimesnius tyrimus su panašiomis tematikomis, ar norint pratęsti šio tyrimo esmę, yra verta ir skatinama atsižvelgti į pateiktus pasiūlymus. Pasiūlymai ateities tyrimams suteiktų kitokias dimensijas ir kitokius kontekstus, į kuriuos galima įtraukti ir kitus elementus.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Ali, B., Anwar, G. (2021). Strategic Leadership Effectiveness and Its Influence on Organizational Effectiveness. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6 (2). Paskutinį kartą žiūrėta 2024 – 12 – 10. Prieiga internetu: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3835697.
2. Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating role of Work-Life balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580>.
3. Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: mediating role of employee engagement. *Management Matters*. <https://doi.org/10.1108/manm-03-2024-0022>.
4. Anand, A., Wamba, S. F., Gnanzou, D. (2013). A literature review on business process management, business process reengineering, and business process innovation. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 1–23. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41638-5_1.
5. Bagga, S. K., Gera, S., Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>.
6. Baiyere, A., Salmela, H., Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1718007>.
7. Benmira, S., Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
8. Braun, P – M., (2023) The role of a Leader in Creating Business Success in the Example of a Start-Up Organization. *Optimum Economic Studies*, 3 (113) <https://www.researchgate.net/publication/375757903>.
9. Brocke, J. V., Rosemann, M. (2015). Business Process Management. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–9. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom070213>.

10. Cakir, F. S., Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open*, 10(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244020914634>.
11. Canavesi, A., Minelli, E. (2021). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289.
<https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>.
12. Chandrahaas, C., Narasimhan, N. (2022). Authentic Leadership and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Workplace Psychological Safety. *International Management Review*, 18(1), 12–26. Paskutinį kartą žiūrėta 2024 – 11 – 25. Prieiga internetu:
https://www.researchgate.net/publication/377469745_Authentic_Leadership_and_Affective_Organizational_Commitment_The_Mediating_Role_of_Workplace_Psychological_Safety.
13. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2001). *Statistika ir jos taikymas*, t. 1. Vilnius: TEV.
14. Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., Nedelko, Z. (2020). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683–695.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>.
15. Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 5941–5948.
<https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>.
16. Deshwal, V., Ashraf Ali, M. (2020) A systematic Review of Various Leadership Theories. *International Journal of Commerce*. 8 (2020) 38-43
<https://www.academia.edu/download/76301136/1399.pdf>
17. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A. (2018). Introduction to business process management. In Springer eBooks (pp. 1–33). https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4_1.
18. Eikebrokk, T. R., Olsen, D. H., Garmann-Johnsen, N. F. (2024). Conceptualizing business process management capabilities in digitalization contexts. *Procedia Computer Science*, 239, 330–337. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.179>.

19. Fahey, L., Saint-Onge, H. (2024). A sensemaking approach to strategy making: The role of the leader in times of ambiguity. *Organizational Dynamics*, 53, 3. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101027>.
20. Febrian, W. D., Mulyati, N., Lily, N., Rajab, M., Ar, M. T. (2023). Transactional Leadership: Employee Performance and Organizational Performance (Literature Review). *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 1129–1142. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i3.3410>.
21. Fry, L., Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360. <https://doi.org/10.3390/su13116360>.
22. Gošnik, D., Meško, M., & Stubelj, I. (2023). The Relationship between Leadership in BPM and Company Profitability. *Administrative Sciences*, 13(3), 77 <https://doi.org/10.3390/admsci13030077>.
23. Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7.
24. Hu, J., Dutta, T. (2022). What's charisma got to do with it? Three faces of charismatic leadership and corporate social responsibility engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.829584>.
25. Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>.
26. Ibrahim, M. S., Hanif, A., Jamal, F. Q., & Ahsan, A. (2019). Towards successful business process improvement – An extension of change acceleration process model. *PLoS ONE*, 14(11), e0225669. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225669>.
27. Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>.
28. Kardelis., K. (2002) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis patalysytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002. Žiūrėta 2025 – 04 – 15. Prieiga internetu: <https://www.scribd.com/doc/76530624/K-Kardelis-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija-Ir-Metodai>.

29. Kasasbeh, A. F. (2021). The Relationship Between Employee Engagement and Transformational and Transactional Leadership Styles:Evidence from Jordan; Greater Amman Municipality. Paskutinį kartą žiūrėta 2025 – 02 – 15. Prieiga internetu: <https://www.abacademies.org/articles/the-relationship-between-employee-engagement-and-transformational-and-transactional-leadership-stylesevidence-from-jordan-greater-11967.html>
30. Kebede, D. A., Werke, S. Z., Kebede, T. A. (2024). Strategic leadership practices in emerging economies: a systematic review and empirical investigation. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418425>.
31. Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>.
32. Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>.
33. Lizano-Mora, H., Palos-Sanchez, P. R., Aguayo-Camacho, M. (2021). The Evolution of Business Process Management: A Bibliometric analysis. *IEEE Access*, 9, 51088–51105. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3066340>.
34. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLoS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>.
35. Men, L. R., Yue, C. A., Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care:” The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>.
36. Moors, G. (2011). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 271–298. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2010.550680>.

37. Murmura, F., Bravi, L., Musso, F., Mosciszko, A. (2021). Lean Six Sigma for the improvement of company processes: the Schnell S.p.A. case study. *The TQM Journal*, 33(7), 351–376. <https://doi.org/10.1108/tqm-06-2021-0196>.
38. Musaigwa, M. (2023). The role of leadership in managing change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9. <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>.
39. Mustamil, N., Najam, U. (2020). Servant Leadership: A bibliometric Review. *Interantional Journal of Organizational Leadership* 9(2020) 138 – 155. Paskutinį kartą žiūrėta: 2025 – 01 – 08. Prieiga internetu: https://www.academia.edu/download/65403145/IJOL_Volume_9_Issue_3_Pages_138_155.pdf.
40. Nadarajah, D. and Syed A. Kadir, S.L. (2016), "Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives", *Business Process Management Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 1069-1078. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2014-0001>.
41. Nugroho, S. M. N., Narsa, N. P. D. R. H. (2023). The role of leadership function as a mediating variable between leadership behaviour and organizational performance. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 25(2), 79–90. <https://doi.org/10.9744/jak.25.2.79-90>.
42. Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of the Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2021-0093>.
43. Ozkan, B., Koops, M., Türetken, O., Reijers, H. A. (2023). The influence of business Process management system implementation on an organization's process orientation: a case study of a financial service provider. *Information Systems Management*, 41(4), 377–398. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>.
44. Peng, J., Li, M., Wang, Z., Lin, Y. (2020). Transformational leadership and Employees' reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>.
45. Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>.

46. Psychogios, A., & Dimitriadis, N. (2021). Brain-Adjusted Relational Leadership: A Social-Constructed consciousness approach to Leader-Follower interaction. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.672217>.
47. Quesada, G., González, M. E., & Kent, T. (2008). A road for achieving an international measure and understanding on leaders' behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 678–692. <https://doi.org/10.1108/01437730810916631>.
48. Rego, A., Cunha, M. P. E., & Giustiniano, L. (2021). Are relationally transparent leaders more receptive to the relational transparency of others? An authentic dialog perspective. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 695–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04792-6>.
49. Reif, J. A., Kugler, K. G., Stockkamp, M. T., Richter, S. S., Benning, V. M., Muschaweck, L. A., & Brodbeck, F. C. (2022). An employee-centered perspective on business processes: measuring “healthy business processes” and their relationships with people and performance outcomes. *Business Process Management Journal*, 28(2), 398–418. <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2021-0375>.
50. Robert, V., Vandenberghe, C. (2020). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Vaidmenis of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>.
51. Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D. R., Singh, S. (2022). The impact of leaders' coaching skills on employees' happiness and turnover intention. *Administrative Sciences*, 12(3), 84. <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>.
52. Rosing, F., Boer, D., Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>.
53. Saidane, M., Hassani, A., Ghannouchi, S. A. (2024). DT4BPM: A proposed approach for combining Digital Transformation and Business Process Management. *Procedia Computer Science*, 239, 2030–2037. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.389>.
54. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>.
55. Schaufeli, W., Bakker, W. (2004) Utrecht, Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Paskutinį kartą žiūrėta 2025 – 01 – 20. Prieiga internetu: <https://www.wilm> -

arschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf.

56. Sincorá, L. A., De Oliveira, M. P. V., Zanquetto-Filho, H., Alvarenga, M. Z. (2023). Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, 20(2), 147–161. <https://doi.org/10.1108/inmr-11-2021-0219>.
57. Stevanovic, A., Eric-Nielsen, J., & Stojanovic-Aleksic, V. (2023). Business process orientation and employee engagement: The mediating role of job autonomy. *Economic Annals*, 68(239), 83–103. <https://doi.org/10.2298/eka2339083s>.
58. Stravinskiene, I., Serafinas, D. (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(10), 225. <https://doi.org/10.3390/jrfm13100225>.
59. Supratman, O. V., Entang, M., Tukiran, M. (2021). The Relationship of Charismatic Leadership, Employee Personality, and Employee Performance: Evidence from PT. Karya Abadi Luhur. *International Journal of Sciences and Management Studies*, 2(2), 17–41. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i2.15>.
60. Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>.
61. Ta, M. T. D., Kim, T., Gausdal, A. H. (2022). Leadership styles and safety performance in high-risk industries: a systematic review. *Safety and Reliability*, 41(1), 10–44. <https://doi.org/10.1080/09617353.2022.2035627>.
62. Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. 48, 1273–1296 <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>.
63. Tamaševicius, V. (2015) Tyrimų metodai. Vilniaus universiteto leidykla, Vilnius.
64. Thanh, N. H., Van Quang, N. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>.
65. Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574–591. <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2018-0050>.

66. Uhl-Bien, M. (2023). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In *Issues in business ethics* (pp. 131–165). https://doi.org/10.1007/978-3-031-24445-2_7.
67. Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 209–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>.
68. Wang, D., Chen, S. (2022). Digital Transformation and Enterprise Resilience: Evidence from China. *Sustainability*, 14(21), 14218. <https://doi.org/10.3390/su142114218>.
69. Wood, J.A.(A)., Winston, B.E. (2007), "Development of three scales to measure leader accountability", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 167-185. <https://doi.org/10.1108/01437730710726859>.
70. Woodard, M., & Hyatt, K. (2024). The relationship between coaching behaviors by situational leaders and new employee engagement. *Strategy and Leadership*, 52(2), 6–16. <https://doi.org/10.1108/sl-01-2024-0003>.
71. Wrede, M., Velamuri, V. K., Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567. <https://doi.org/10.1002/mde.3202>.

**LYDERIO VAIDMENS IR LYDERYSTĖS STILIAUS ĮTAKA VERSLO
PROCESŲ VALDYMUI
SIDONA PAPARTYTĖ
Magistro baigiamasis darbas**

Verslo procesų valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – prof. Dr. Aida Mačerinskė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

79 puslapiai, 34 lentelės, 2 paveikslai, 71 literatūros šaltinis.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – išanalizuoti ir įvertinti, kaip lyderio vaidmuo ir lyderystės stilius veikia verslo procesų valdymą.

Magistro darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinė literatūros analizė, empirinis tyrimas ir rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Literatūros analizėje aptariama lyderio vaidmens ir lyderystės stiliaus sampratos, jų įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui. Mokslinė literatūros analizė padėjo suvokti, kokie tyrimai jau buvo įvykdyti ir kaip visgi lyderio vaidmuo ir lyderystės stiliai veikia verslo procesų valdymą. Šiame darbe buvo analizuojama dviejų, kaip nepriklausomų kintamųjų, įtaka verslo procesų valdymui ir darbuotojų įsitraukimui. Darbuotojų įsitraukimas buvo pasirinktas kaip vienas iš nepriklausomųjų kintamųjų, kadangi mokslinėje literatūros analizėje buvo atrasti ryšiai su lyderio veiksmiais. Dauguma globalių ir inovatyvumo siekiančių įmonių susiduria su iššūkiais, tad lyderystė organizacijos tampa veiksnium, kuris yra neatsiejamas nuo efektyvaus ir sklandaus procesų valdymo.

Atliktas empirinis tyrimas ir rezultatų analizės duomenys atskleidė, kad lyderystės stiliai (transformacinė ir sandorinė) yra ypač veiksmingos stiprinant „sveikų“ procesų valdymą ir didinant darbuotojų įsitraukimą. Be to, analizės parodė, jog lyderio vaidmuo (ir į jį įeinančios dimensijos, be komunikacijos) taip pat teigiamai ir tiesiogiai prisideda prie „sveikų“ verslo procesų, jų valdymo ir darbuotojų įsitraukimo.

Remiantis literatūros analizės koncepcijomis ir atlikto tyrimo rezultatais, buvo pateiktos išvados ir rekomendacijų dalis su praktiškais pasiūlymais organizacijoms. Manoma, jog tyrimo rezultatai vertingi organizacijoms veikloms, norint paskatinti „sveikų“ verslo procesų valdymą ir darbuotojų įsitraukimą.

THE INFLUENCE OF LEADER'S ROLE AND LEADERSHIP STYLE ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

SIDONA PAPARTYTĖ

Master thesis

Business Process Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. Dr. Aida Mačerinskienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

79 pages, 34 charts, 2 pictures, 71 references.

The main purpose of this master's thesis is to analyze and evaluate how the role of the leader and leadership style influence business process management and employee engagement.

This master thesis is concluded of three main parts: scientific literature analysis, empirical research and its results, conclusions and recommendations.

The review of scientific literature provided insights into previous research conducted in this field and how the role of the leader and different leadership styles affect business process management as two distinct concepts. This study explores the influence of two independent variables – leadership role and leadership style – on business process management and employee engagement. Employee engagement was chosen as one of the independent variables, as the literature review identified links between leader behaviors and employee involvement. Many global and innovation-driven companies face significant challenges, making leadership a critical factor for effective and smooth business process management.

Based on both literature analysis and empirical research findings, the thesis reveals that leadership styles – particularly transformational and transactional leadership – are especially effective in strengthening the management of “healthy” processes and increasing employee engagement. Furthermore, the analysis shows that the leader's role (and its various dimensions, beyond just communication) also has a positive and direct impact on the health of business processes, their management, and employee engagement.

Based on results, conclusions were conducted in the last part, along with recommendations for businesses and organizations. The results are considered very valuable to organizations if they want to improve „healthy“ business process management and employee engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimyno pavyzdys

KLAUSIMYNAS

Sveiki,

Esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Verslo procesų valdymo magistrantūros II kurso studentė.

Kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – išanalizuoti lyderio vaidmens ir lyderystės tipo įtaką „sveikų“ verslo procesų valdymui bei darbuotojų įsitraukimui.

Anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami tik baigiamajam darbui rengti.

Dėkoju už Jūsų laiką ir indėlį!

**„Sveikas“ verslo procesas – efektyvus, aiškiai apibrėžtas ir nuosekliai vykdomas procesas, kuris užtikrina sklandų organizacijos veikimą. Jis pasižymi efektyvumu, aiškumu, lankstumu, matavimu ir tobulinimu, klientų orientacija. Vadovo-lyderio vaidmens organizacijoje vertinimas*

Įvertinkite savo lyderį darbo aplinkoje, skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 balas – niekada; 2 balai – retai; 3 balai – kartais; 4 balai – dažnai; 5 balai – visada.

1. Mano vadovas suteikia laisvę veikti pagal savo apsibrėžtą veiklos planą.
2. Mano vadovas įtraukia žmones į sprendimus, kurie jiems daro įtaką.
3. Mano vadovas teikdamas užduotis perteikia nuosavybės jausmą.
4. Mano vadovas naudoja „mes“ vietoje „aš“.
5. Mano vadovas įtraukia suinteresuotąsias šalis.
6. Mano vadovas paaiškina, kodėl jis/ji daro tai, ką daro.
7. Mano vadovas žino auditoriją, su kuria komunikuoja.
8. Mano vadovas kalba apie principus ar vertybes, pagrindžiančias priimtus sprendimus.
9. Mano vadovas komunikuoja taip, kad įkvėptų ir motyvuotų kitus.
10. Mano vadovas skiria pakankamai laiko aiškiai išdėstyti savo mintis.
11. Mano vadovas elgiasi pagal tokias vertybes, kokias deklaruoja.
12. Mano vadovas turi savarankiškumo ir pasitikėjimo savimi jausmą.
13. Mano vadovas laiko aukštą savo energijos lygį.

14. Mano vadovas tiki, kad bet kas yra įmanoma, turint „galiu“ požiūrį.
15. Mano vadovas parodo atkaklumą ir ištvermę.
16. Mano vadovas skelbia žmonių pasiekimus visiems darbuotojams.
17. Mano vadovas reguliariai švenčia komandos pasiekimus.
18. Mano vadovas tikrai rūpinasi kitais.
19. Mano vadovas švenčia komandos pergales.

Jūsų organizacijoje esančiam lyderiui priskirkite lyderystės stilių ir įvertinkite elgesį skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 balas – visiškai nesutinku; 2 balai – nesutinku; 3 balai – labiau nesutinku nei sutinku; 4 balai – nei sutinku, nei nesutinku; 5 balai – labiau sutinku nei nesutinku; 6 balai – sutinku; 7 balai – visiškai nesutinku.

1. Mano vadovas demonstruoja išskirtinę kompetenciją visose savo veiklose.
2. Tik tada, kai problemos tampa kritinėmis, mano vadovas imasi veiksmų.
3. Mano vadovas nurodo, ką turiu padaryti, kad gaučiau atlygį už savo pastangas.
4. Mano vadovas stebi darbą, kad surastų klaidas, kurias reikia taisyti.
5. Mano vadovas yra man pavyzdys.
6. Mano vadovas vengia įsitraukti, kai kyla svarbios problemos.
7. Mano vadovas aiškiai pasako, ko galiu tikėtis, jei vykdysiu reikalavimus.
8. Mano vadovas atkreipia mano dėmesį į neatitikimus, išimtis ir nukrypimus nuo to, kas iš manęs tikimasi.
9. Mano vadovas imasi veiksmų tik tada, kai nutinka kas nors blogo.
10. Jei darbas atitinka minimalius standartus, mano vadovas nesistengia jo tobulinti.
11. Mano vadovas yra budrus(-i) klaidoms.
12. Mano vadovas man yra sėkmės ir kompetencijos simbolis.
13. Mano vadovas priverčia mane didžiuotis dirbant kartu.
14. Aš visiškai pasitikiu vadovu.
15. Tiek žodžiais, tiek veiksmais mano vadovas sukuria kompetencijos įvaizdį.
16. Mano vadovas vengia priimti sprendimus.

Įvertinkite savo organizacijos „sveikų“ verslo procesų valdymo organizacijoje lygį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 balas – visiškai nesutinku; 2 balai – labiau nesutinku nei sutinku; 3 balai – nei sutinku, nei nesutinku; 4 balai – labiau sutinku nei nesutinku; 5 balai – visiškai sutinku.

1. Mūsų įmonės procesų įrankiai yra lengvai prieinami ir naudojami.

2. Mūsų įmonės procesų įrankiai yra draugiški vartotojui.
3. Mūsų įmonės procesų įrankiai yra lengvai randami.
4. Mūsų vadovybė reikalauja taikyti procesus.
5. Mūsų vadovybė yra įsipareigojusi procesams.
6. Mūsų vadovybė aiškiai nurodo proceso svarbą.
7. Mūsų įmonėje procesas siūlo būdus, kaip spręsti išimtinės situacijas.
8. Mūsų įmonėje procesas suteikia vartotojams laisvę reaguoti į specialias situacijas.
9. Mūsų įmonėje procesas taip pat leidžia savarankišką mąstymą ir iniciatyvą.
10. Mūsų įmonėje procesų aprašymas nustato skirtingus proceso etapus bendrame procese.
11. Mūsų įmonėje procesų aprašymas apibrėžia, kada procesas baigiasi.
12. Mūsų įmonėje procesų aprašymas nurodo, kurie proceso partneriai dalyvauja kuriuose proceso užduotyse.
13. Variacijos proporcija.

Įvertinkite savo įsitraukimą į darbą skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 balas – niekada; 2 balai – retai; 3 balai – kartais; 4 balai – dažnai; 5 balai – visada.

1. Dėl mano vadovo požiūrio man sunku atsitraukti nuo darbo.
2. Dėl mano vadovo požiūrio esu pasinėręs į savo darbą.
3. Dėl mano vadovo požiūrio dirbdamas jaučiuosi stiprus ir gyvybingas.
4. Dėl mano vadovo požiūrio aš visuomet dirbu atkakliai net kai kas nors nesiseka.
5. Dėl mano vadovo požiūrio kai dirbu, laikas bėga nepastebimai.
6. Dėl mano vadovo požiūrio dirbdamas pamirštu visa kita aplink.
7. Dėl mano vadovo požiūrio manau, kad mano darbas yra labai prasmingas ir tikslingas.
8. Dėl mano vadovo požiūrio didžiuojuosi darbu, kurį dirbu.
9. Dėl mano vadovo požiūrio darbe esu labai atsiparus psichologiškai.
10. Dėl mano vadovo požiūrio aš galiu labai ilgai dirbti neatsitraukdamas.
11. Dėl mano vadovo požiūrio atsikėlęs rytais noriu eiti į darbą.
12. Dėl mano vadovo požiūrio aš įsijaučiu/įsitraukiu dirbdamas.
13. Dėl mano vadovo požiūrio esu savo darbo entuziastas.
14. Dėl mano vadovo požiūrio savo darbe trykštu energija.
15. Dėl mano vadovo požiūrio manau, kad mano darbe gausu iššūkių.
16. Dėl mano vadovo požiūrio jaučiuosi laimingas dirbdamas intensyviai.

- Kokia Jūsų lytis?
 - Moteris
 - Vyras
- Jūsų amžius (įrašykite skaičių)
- Koks Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Profesinė kvalifikacija
 - Aukštasis (neuniversitetinis)
 - Aukštasis (universitetinis)
- Koks Jūsų darbo stažas? (Įrašykite darbo stažą tik skaičiumi)

2 priedas. Lyderio vaidmens dimensijų poveikis „sveikų“ verslo procesų valdymui

Tiesinės regresijos analizės rezultatai

35 lentelė

Lyderio komunikacijos atmetimo „sveikų“ verslo procesų valdyme duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,522	0,145	-	3,607	0,001
Lyderio tikslai	0,211	0,064	0,196	3,267	0,001
Lyderio komunikacija	0,019	0,055	0,020	0,343	<u>0,732</u>
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	0,219	0,046	0,242	4,749	0,001
Lyderio gebėjimas save valdyti	0,407	0,057	0,395	7,117	0,001

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

3 priedas. Lyderio vaidmens dimensijų poveikis darbuotojų įsitraukimui

Tiesinės regresijos analizės rezultatai

36 lentelė

Lyderio komunikacijos atmetimo darbuotojų įsitraukimui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,066	0,180	-	0,366	0,714
Lyderio tikslai	0,264	0,080	0,219	3,289	0,001
Lyderio komunikacija	0,021	0,069	0,020	0,301	<u>0,763</u>
Lyderio rūpestis ir pripažinimas	0,232	0,071	0,321	5,200	0,001
Lyderio gebėjimas valdyti save	0,370	0,057	0,229	4,044	0,001
*„Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

4 priedas. Lyderystės stilių dimensijų poveikis „sveikų“ verslo procesų valdymui

Tiesinės regresijos analizės rezultatai

37 lentelė

Laissez-faire lyderystės atmetimo „sveikų“ verslo procesų valdymui duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,668	0,155	-	4,300	0,001
Transformacinė lyderystė	0,499	0,049	0,462	10,192	0,001
Sandorinė lyderystė	0,257	0,030	0,393	8,630	0,001
<i>Laissez-faire</i> lyderystė	<u>-0,013</u>	0,014	<u>-0,028</u>	-0,954	<u>0,341</u>
*„Sveikų“ verslo procesų valdymas – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis

5 priedas. Lyderystės stilių dimensijų poveikis „sveikų“ darbuotojų įsitraukimui

Tiesinės regresijos analizės rezultatai

38 lentelė

Laissez-faire stiliaus atmetimo darbuotojų įsitraukimo koeficientų duomenys

Koeficientai					
	Nestandardizuota B	Standartinė paklaida	Standartizuota β	Kriterijus t	Statistinė reikšmė
Konstanta	0,373	0,187	-	1,989	0,047
Transformacinė lyderystė	0,471	0,059	0,390	7,979	0,001
Sandorinė lyderystė	0,305	0,036	0,416	8,500	0,001
Laissez-faire lyderystė	<u>-0,048</u>	0,017	<u>-0,092</u>	-2,863	0,004
*, „Darbuotojų įsitraukimas į darbą“ – priklausomas kintamasis					

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis