

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Giedrė URBONAITĖ-BAIKAUSKIENĖ

Kokybės vadybos magistro programa

MAGISTRO DARBAS

**VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA KORUPCIJOS PREVENCIJOS
SISTEMOS BRANDAI ORGANIZACIJOSE**

**THE INFLUENCE OF MANAGERS' LEADERSHIP ON THE
CORRUPTION PREVENTION SYSTEM MATURITY IN
ORGANIZATIONS**

Leidžiama ginti _____

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas: _____

Darbo vadovas: _____

prof. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2019

TURINYS

IVADAS.....	2
1. LYDERYSTĖS SAMPRATOS TEORINIS PAGRINDIMAS.....	5
1.1. Lyderystė, valdžia ir vadovavimas.....	5
1.2. Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste.....	8
1.3. Lyderystės teorijų apžvalga.....	11
1.4. Transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška.....	16
2. KORUPCIJOS SAMPRATA.....	18
2.1. Korupcija viešajame ir privačiame sektoriuose.....	18
2.2. Korupcijos rizikos valdymo mechanizmai.....	22
2.2.1. Rizikos valdymas pagal ISO 31000:2018.....	22
2.2.2. Antikorupcinės vadybos sistema pagal ISO 37001:2016.....	25
2.3. Vadovų vaidmuo įgyvendinant korupcijos prevenciją organizacijoje	27
2.4. Organizacijos korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis	31
3. VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKOS KORUPCIJOS PREVENCIJOS SISTEMOS BRANDAI ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....	35
3.1. Tyrimo metodologija.....	35
3.2. Tyrimo metodika.....	38
3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	41
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	56
SANTRAUKA.....	60
SUMMARY.....	62
PRIEDAS.....	64

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais lyderystės reiškinys atkreipia vis didesnį visuomenės dėmesį, ir tai, anot teoretikų, lengva paaiškinti atsižvelgiant į šiandienę aplinką, nes organizacijos kasdienėje veikloje susiduria su vis spartesniais tempais, visose sferose veikiančiomis konkurencinėmis jėgomis, krizinėmis situacijomis bei socialinės, ekonominės, politinės, kultūrinės aplinkos nestabilumu (Vaitkevičius, 2016). Taigi organizacijos vadovybė ar vadovas turi suvokti išorės ir vidaus kontekstą bei reaguoti į išorinius ir vidinius pokyčius ar realijas. Organizacijoje galima vadovauti remiantis valdymo ir lyderystės metodais – valdymo metodai priskiriami „kietajai“ galiai („*hard power*“), o lyderystės metodai – „minkštajai“ galiai („*soft power*“) (Serafinas, 2018). Pažymėtina, kad išryškėjo, jog vadovavimas ir lyderystė – vienos aktualiausių tyrimų temų nuo pat ketvirtąjo praeito amžiaus dešimtmečio (Skaržauskienė, 2010). Literatūroje nagrinėjamos ir pateikiamos įvairios lyderystės temos – nuo bruožų ar įgūdžių lyderystės teorijų iki transformacinės, komandinės, tarnaujančios, autentiškos, asmeninės, karinės ar adaptyviosios lyderystės teorijų. Naujausiose lyderystės studijose, naudojant sociologijos, psichologijos, filosofijos žinias, dažniausiai lyderystė tiriama tokiais atžvilgiais: per asmeninę, tarpusavio santykių ir organizacijos strategijos (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Dar viena iš lyderystės studijų kryptių – skirtingų sektorių lyderystės reiškinio tyrimai (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015).

Gaila, bet tiek korupcija, tiek kitos ydingos veikos – interesų konfliktai, prekyba poveikiu, kyšininkavimas, nepotizmas, klientelizmas, sukčiavimas, patronažas, favoritizmas – yra didesniu ar mažesniu mastu kiekvienos visuomenės dalis. 2018 m. Lietuva pagal korupcijos suvokimo indeksą¹ užėmė 38 vietą iš 180 šalių (Lietuvai buvo skirti 59 balai iš 100 galimų), Lietuvos rezultatai nesikeičia nuo 2015 m. (Korupcijos suvokimo indeksas, 2018). Magistro darbe vartojama teisės mokslininkų pateikta **korupcijos** apibrėžtis – „bet koks asmenų, dirbančių **valstybės tarnyboje** (*valstybės politiko, teisėjo, valstybės pareigūno, valstybės tarnautojo ir kito jam prilyginto asmens*) arba **privačiajame sektoriuje**, elgesys, neatitinkantis jiems suteiktų įgaliojimų, teisės aktuose ar įmonių vidaus taisyklėse nustatytų elgesio standartų, siekiant naudos sau ar kitiems asmenims, ir taip pakenkiant valstybės ar atskirų fizinių arba juridinių asmenų interesams“ (Ragauskas, Kavoliūnaitė-Ragauskienė, Vitkutė, 2014). Bendrai tariant, tai yra asmenų piktnaudžiavimas turimais formaliais įgaliojimais tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose siekiant asmeninės naudos. Pagal Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymą² „**korupcijos prevencija** – korupcijos priežasčių,

¹ „*Transparency International*“ korupcijos suvokimo indeksas yra vienas garsiausių pasaulyje korupcijos suvokimo tyrimų, parodantis, kaip įvairioms pasaulio valstybėms pavyksta kontroliuoti korupciją. Esama padėtis įvertinama konkrečiu skaičiumi šimto balų skalėje nuo 0 iki 100, kurioje 0 reiškia absoliučiai korumpuotą šalį, o 100 – labai skaidrią valstybę. Korupcijos mastą viešajame ir politikos sektoriuose vertina įvairių sričių ekspertai ir verslo lyderiai.

² Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas nustato pagrindinius korupcijos prevencijos principus, tikslus ir uždavinius valstybės tarnyboje ir privačiajame sektoriuje, korupcijos prevencijos priemonės, jų apibūdinimus ir jų

sąlygų atskleidimas ir šalinimas sudarant bei įgyvendinant atitinkamų priemonių sistemą, taip pat poveikis asmenims siekiant atgrasinti nuo korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų darymo“. Tiek sociologiniai, tiek moksliniai tyrimai rodo, kad organizacijos, kurios savo veikloje įgyvendina korupcijos prevencijos priemones, per laiką įgyja didesnę konkurencinę pranašumą, apsaugo ir pagerina savo įvaizdį, sugeba pritraukti daugiau investicijų bei užmegzti ilgalaikius ryšius su patikimais verslo partneriais (Antikorupcijos vadovas verslui, 2016). Specialistai pastebi, kad svarbus vaidmuo vystant korupcijos prevencijos priemones tenka organizacijos vadovybei, kurios pavyzdys, aktyvus įsitraukimas ir įsipareigojimas siekti skaidrumo užtikrina veiksmingos korupcijos prevencijos sistemos kūrimą bei nuoseklų jos įgyvendinimą organizacijoje (Antikorupcijos vadovas verslui, 2016). Kitaip tariant, sutinkama, kad vadovų lyderystė įtakoja korupcijos prevencijos sistemos kūrimą ir įgyvendinimą organizacijose. Organizacija apibrėžiama kaip asmuo ar asmenų grupė, vykdanči savo funkcijas ir turinti atsakomybę bei įgaliojimus ir tarpusavio ryšių pagalba siekianti savo tikslų (Antikorupcinės vadybos sistema, 2017). „Organizacijos sąvoka apima (bet ne tik) individualiai dirbančius asmenis, bendroves, korporacijas, firmas, įmones, valdžios įstaigas, bendrijas, labdaros organizacijas, institucijas arba jų dalį ar derinį – įregistruotus ir neįregistruotus kaip juridinius asmenis, viešuosius ar privačius“ (Antikorupcinės vadybos sistema, 2017).

Nors korupcija apima tiek viešąjį, tiek privatų sektorius, ji stereotipiškai įsivaizduojama tik kaip viešojo sektoriaus problema ir sulaukia daugiausia sociologų (Ališauskienė, 2000, 2005; Dobryninas, Žilinskienė, 2005; Gaidys, Tureikytė, 1999), politologų (Kaminskas, 2001; Vidūnaitė, 2005; Palidauskaitė, 1997, 2004, 2005, 2006), teisės teoretikų (Dapšys, 1997; Justickis, 2001; Vaitiekus, 2002; Zaksaitė, 2012) dėmesio ir tyrimų. Vadybos tyrinėtojų darbų ar tyrimų apie tai, kaip vadovų lyderystė veikia organizacijos korupcijos prevencijos sistemą, nepavyko rasti, todėl galima būtų teigti, kad dėmesys šiai sričiai yra nepakankamas. Tai sukūrė prielaidas suformuluoti mokslinę problemą kaip klausimą – **kaip vadovų lyderystė įtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandą organizacijoje.**

Magistro darbo tikslas – įvertinti vadovų lyderystės įtaką korupcijos prevencijos sistemos brandai organizacijose. Siekiant suformuluoto tikslo buvo išsikelti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą bei išryškinti teorines įžvalgas lyderystės tematika, išskirti svarbiausius teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti teorines ir empirinių tyrimų įžvalgas korupcijos tematika, parinkti bei pritaikyti tyrimui korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelį.
3. Atlikus empirinį tyrimą, įvertinti vadovų lyderystės įtaką korupcijos prevencijos sistemos brandai organizacijose bei pateikti įžvalgas tyrimo tematika.

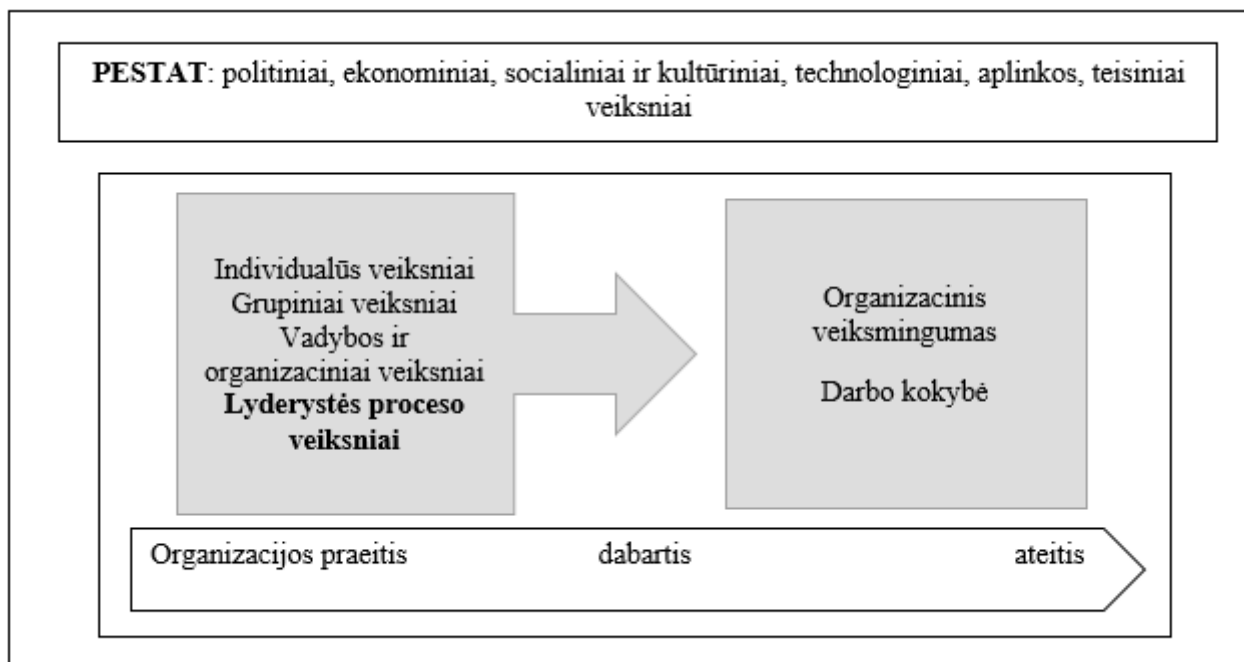
teisinius pagrindus, korupcijos prevencijos subjektus bei jų teises ir pareigas korupcijos prevencijos srityje (Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas, 2002).

Tyrimo metodologija. Magistro darbe pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija. Kiekybinio tyrimo duomenims rinkti pasirinktas standartizuotos anketinės apklausos metodas – apklausa internetu. Gauti duomenys vėliau buvo apdoroti statistiniu metodu naudojantis „SPSS“ (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programiniu paketu. Siekiant išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų, atskleidžiančių korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmens ir lyderystės rezultatų sąveiką, tyrimo metu buvo atliekama regresinė analizė.

Magistro darbo struktūra. Pirmame magistro darbo skyriuje, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, aptariamos lyderystės temos (lyderystė, valdžia ir vadovavimas) ir įvairios lyderystės teorijos ir modeliai, kuriais remiantis galima analizuoti lyderystės vaidmenį ir įtaką. Trumpai aptariama lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. Antrame magistro darbo skyriuje nagrinėjamos korupcijos viešajame ir privačiame sektoriuose sampratos, teorinės ir empirinių tyrimų įžvalgos korupcijos tematika. Pristatoma geroji korupcijos rizikos valdymo praktika, išryškinamas vadovų vaidmuo įgyvendinant korupcijos prevenciją ir išsamiai aptariamas organizacijos korupcijos prevencijos sistemos brandos modelis. Trečiame magistro darbo skyriuje pristatoma vadovų lyderystės įtakos korupcijos prevencijos sistemos brandai organizacijose tyrimo metodologija ir metodika, aprašomas atliktas empirinis tyrimas, analizuojami tyrimo metu gauti duomenys ir pristatomi rezultatai.

1. LYDERYSTĖS SAMPRATOS TEORINIS PAGRINDIMAS

Tiek teoretikai, tiek praktikai sutinka, kad vadovavimas – tai ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija, o vadovai yra ypač svarbią vietą organizacijų valdymo struktūroje užimantys žmonės (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010). Anot Juozo Kasiulio ir Violetos Barvydienės (2005), „asmuo gali būti vadovas, lyderis arba ir vadovas, ir lyderis“. Organizacijos vadovybė ar vadovas turi suvokti išorės ir vidaus kontekstą bei reaguoti į išorinius ir vidinius pokyčius ar realijas (žr. 1 pav.).



1 pav. Lyderystės veikimo laukas
(šaltinis: remiantis Buchanan, Huczynski (2017))

1.1. Lyderystė, valdžia ir vadovavimas

„Vadovavimas ir lyderystė – vienos aktualiausių tyrimų temų nuo pat ketvirtojo praeito amžiaus dešimtmečio“ (Skaržauskienė, 2010). Pats žodis *lyderis* yra palyginti naujas žodis anglų kalboje, pradėtas naudoti prieš 200 metų, siekiant paaiškinti asmens politinę įtaką britų parlamente (Tirmizi, 2002). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne pateikiamas toks lyderio apibrėžimas: *lyderis* – tai „1. partijos, sąjungos ar kokios grupės vadovas; 2. pirmaujantis sportininkas ar komanda“³. Akivaizdu, kad lietuvių kalboje žodžio *lyderis* reikšmė pateikiama siaurąja prasme ir neatitinka šių dienų realijų.

Sunku surasti vieną termino *lyderystė* apibrėžimą. Anot Peter G. Northouse (2009), yra daugybė sakinių „Lyderystė – tai ...“ pabaigos variantų. Vieną iš lyderystės apibrėžimų skirstymo būdų pasiūlė Bass (1990). Jis teigė, kad kai kuriuose apibrėžimuose lyderystė laikoma dėmesio

³ 2015 *Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema*. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt/home> (žiūrėta 2018 m. gegužės 16 d.).

sutelktimi į grupių procesus. Vadovaujantis šiuo požiūriu, „lyderis yra grupės pokyčių bei veiklos centras ir įkūnija grupės valią“ (Bass, 1990). Kita apibrėžimų grupė apima lyderystės sampratą žvelgiant iš asmenybės perspektyvos, teigiančios, jog „lyderystė yra žmogaus ypatingų bruožų arba savybių derinys, skatinantis kitus įvykdyti užduotį“ (Bass, 1990). Kitos lyderystės teorijos „lyderystę apibrėžė kaip veiksmą arba elgesį – tai, ką daro lyderiai, kad grupėje vyktų permainos“ (Bass, 1990). Be to, anot Peter G. Northouse (2009), lyderystės veikimo lauką apibrėžia lyderių santykiai su sekėjais. Vadovaujantis šiuo požiūriu, teigiama, jog lyderiai turi valdžią ir ja naudojasi, kad skatintų kitus veikti (Northouse, 2009). Dar kiti teoretikai lyderystę laiko transformaciniu procesu, kuris keičia organizacijos kultūrą ir skatina sekėjus siekti daugiau nei iš jų tikimasi. Galiausiai kai kurie mokslininkai nagrinėja lyderystę, žvelgdami iš lyderių asmeninių įgūdžių perspektyvos, o šis požiūris pabrėžia išugdytus ir išlavintus gebėjimus (žinias, įgūdžius), dėl kurių efektyvi lyderystė tampa įmanoma (Northouse, 2009).

Anot Peter G. Northouse (2009), nors lyderystės sampratos apibrėžimas nėra statiškas reiškinys, galima išskirti šias svarbiausias lyderystės sudedamąsias dalis: „a) lyderystė yra procesas, b) lyderystė susijusi su įtaka, c) lyderystė atsiranda grupės kontekste ir d) lyderystė susijusi su tikslo pasiekimu“. Remiantis šiomis sudedamosiomis dalimis, Peter G. Northouse (2009) pateikia tokį lyderystės apibrėžimą: „**Lyderystė** – tai procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas“.

Teoretikai sutinka, kad pagrindinės tiek vadovo, tiek lyderio poveikio priemonės yra valdžia ir įtaka. Tas, kuris sugeba jas tikslingai derinti, gali tikėtis gerų ir efektyvių rezultatų. „Valdžios sąvoka siejasi su lyderyste, nes ji yra įtakos darymo proceso dalis“ (Northouse, 2009). Anot Peter G. Northouse (2009), „**Valdžia** – tai gebėjimas arba galimybė daryti įtaką“. Vadovai turi valdžią tada, kai jie sugeba paveikti kitų žmonių įsitikinimus, nuostatas ir veiksmus (Northouse, 2009). Taigi, galima teigti, kad lyderiai, naudodamiesi savo valdžia ir asmeniniu autoritetu, turi galimybę daryti įtaką pavaldinių veiksams. Iki šių dienų cituojamas valdžios ir vadovavimo teoretikų French ir Raven (1959) darbas apie penkis valdžios pagrindus. Šiame darbe valdžios pagrindo paaiškinimas buvo sukurtas remiantis diadinių ryšių sistema (Northouse, 2009). French ir Raven nustatė penkis svarbius valdžios pagrindus: atlygio / skatinamąjį, prievartos, teisinį, etaloninį / referentinį ir ekspertinį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Penki valdžios pagrindai

(šaltinis: sudaryta Northouse (2009), remiantis J. R. French ir B. Raven (1962))

Valdžios pagrindas	Valdžios pobūdis
Etaloninė/referentinė valdžia	Grindžiama tuo, kad sekėjai pripažįsta lyderį ir jaučia jam simpatijas. B įtakojamas A dėl to, kad patinka, B identifikuoja su juo. Mokinių dievinami mokytojai turi referentinę valdžią.
Ekspertinė valdžia	Grindžiama sekėjų suvokiamu lyderio kompetentingumu. B įtakojamas A dėka turimų kompetencijų.
Teisinė valdžia	Susijusi su užimamos padėties ar pareigų teikiamais įgaliojimais. B įtakojamas A dėl to, kad šis turi teisę įtakoti dėl bendrų normų, vertybių, įstatymų, taisyklių. Teisėjas, teismo salėje skirdamas bausmę, rodo teisinę valdžią.
Alygio/skatinamoji valdžia	Ją teikia galimybės skatinti kitus, atlyginti jiems. B įtakojamas A dėl to, kad šis gali apdovanoti. Viršininkas, premijuojantis stropiai dirbančius darbuotojus, naudoja atlygio/skatinamąją valdžią.
Prievartos valdžia	Ją teikia galimybės bausti kitus. B įtakojamas A dėl to, kad šis gali nubausti.

Tyrimai rodo, kad darbuotojai labiausiai vertina ekspertinę, referentinę ir atlygio valdžią (Bass, Bass, 2008). Šie valdžios šaltiniai labiausiai susiję su vadovo kaip lyderio suvokimu.

Organizacijoje yra dvi pagrindinės valdžios rūšys: suteikiama pareigų ir asmeninė (Northouse, 2009). Pareigų suteikiama valdžia – tai valdžia, kurią asmuo gauna dėl konkrečių pareigų ar statuso formalioje organizacijos struktūroje (Northouse, 2009). Normalu, kad dėl savo užimamų pareigų aukščiausioji vadovybė ir vidurinės grandies vadovai turi daugiau valdžios nei kiti darbuotojai. Asmeninė valdžia – tai vadovo gebėjimas ir galimybė daryti įtaką (Northouse, 2009). „Įtaka – tai tam tikrų veiksmų poveikis kito asmens ar grupės nuostatoms, vertybėms, įsitikinimams, elgesiui“ (Grakauskas, 2019). Užimamų pareigų suteikiamą valdžią apima teisinė, atlygio / skatinimo ir prievartos valdžia. Tuo tarpu asmeninę valdžią apima etaloninė / referentinė ir ekspertinė valdžios (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Valdžios pagrindų rūšys

(šaltinis: sudaryta Northouse (2009))

Pareigų suteikiama valdžia	Asmeninė valdžia
Teisinė valdžia	Etaloninė/referentinė valdžia
Atlygio/skatinamoji valdžia	Ekspertinė valdžia
Prievartos valdžia	

Vadybos teoretikai sutinka, kad „lyderystė – tai procesas, labai panašus į vadovavimą“ (Northouse, 2009). Kaip buvo minėta anksčiau, lyderystė, kaip ir vadovavimas, susijusi su įtakos darymu, ji reiškia darbą su žmonėmis, apima tiek formalų pareigų suteikimą, tiek asmeninę valdžią, be to, tiek lyderiui, tiek vadovui rūpi tikslų pasiekimas. Apskritai, daugelis vadovavimo funkcijų yra veikla, sutampanti su šiame magistro darbe pateiktu Northouse (2009) lyderystės apibrėžimu. Tačiau vadovavimas skiriasi nuo lyderystės. Kotter (1990) savo knygoje palygino vadovavimo ir lyderystės funkcijas (žr. 3 lentelę) ir, anot jo, nors vadovavimo ir lyderystės klausimų ratas skiriasi, Kotter padarė išvadą, jog abu veiksniai yra būtini, kad organizacija klestėtų. O, anot Kotter (1990), „svarbiausia vadovavimo funkcija – užtikrinti organizacijose tvarką ir nuoseklumą, o svarbiausia lyderystės funkcija – sukelti pokyčius bei judėjimą“ (Northouse, 2009). „Vadovavimo tikslas –

ieškoti tvarkos ir stabilumo, lyderystės tikslas – ieškoti adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių“ (Kotter, 1990).

3 lentelė. **Vadovavimo ir lyderystės funkcijos**
(Šaltinis: sudaryta Northouse (2009), remiantis Kotter (1990))

VADOVAVIMAS Užtikrina tvarka ir nuoseklumą	LYDERYSTĖ Užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas • Sudaryti darbotvarkes • Nustatyti grafikus • Paskirstyti išteklius	Krypties nustatymas • Sukurti viziją • Paaiškinti platesnį vaizdą • Nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo parinkimas • Pateikti struktūrą • Paskirstyti darbą • Įdiegti taisykles bei procedūras	Žmonių suvienijimas • Supažindinti su tikslais • Siekti atsidavimo • Suburti komandas ir koalicijas
Kontrolė ir problemų sprendimas • Skurti skatinimo būdus • Pateikti kūrybiškus sprendimus • Imtis koreguojamųjų veiksmų	Motyvavimas ir įkvėpimas • Įkvėpti ir uždegti • Suteikti pavaldiniams galią • Patenkinti poreikius

A. Skaržauskienė (2010), apibendrinusi teorinius šaltinius, išskyrė pagrindines lyderystės teorijose pasikartojančias dimensijas, iš kurių apibendrina 3 pagrindines, nubrėžiančias takoskyrą tarp lyderystės ir vadovavimo sampratų:

1. Asmeninė dimensija. „Lyderystė kaip asmeninis tobulėjimas: asmeninė branda, asmeniniai pokyčiai, asmeninis profesionalumas ir meistriškumas, asmeninės vertybės ir nuostatos, nuolatinis mokymasis“ (Skaržauskienė, 2010). „Lyderystė, kaip mąstymo ir gyvenimo būdas: gyvenimo filosofija, dvasinė būseną, gyvenimo pusiausvyrą, moraliniai standartai, savirealizacija“ (Skaržauskienė, 2010).

2. Tarpusavio santykių dimensija. „Lyderystė kaip tarpusavio sąveika su pasekėjais: įtaka, sąveika, pasitikėjimas, individualizuotas dėmesys, intelektualinė stimuliacija, tarnystė“ (Skaržauskienė, 2010). „Lyderystė kaip gebėjimas kurti viziją: inspiracinė motyvacija, entuziazmas, įkvėpimas siekti vizijos“ (Skaržauskienė, 2010).

3. Organizacinė/ strateginė dimensija. „Lyderystė kaip pokyčių inicijavimas, organizacijos transformacija: produktyvus darbas, geri darbo rezultatai, pasipriešinimo pokyčiams įveikimas, stipriausių poveikio taškų suradimas, globalizacijos konteksto suvokimas ir t.t.“ (Skaržauskienė, 2010). „Lyderis kaip organizacijos konstruktorius: besimokančios organizacijos kūrimas, požiūris į organizaciją kaip į sistemą, proceso orientacija“ (Skaržauskienė, 2010).

1.2. Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste

„Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (doktrina) ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorės ir vidaus vartotojų poreikius bei paiso savo darbuotojų, akcininkų, klientų,

visuomenės interesų“ (Ruževičius, 2006). VKV remiasi visuotinai pripažintais principais. 2000-aisiais metais ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistemos versijoje atsirado kokybiškai naujų reikalavimų, į 2000-ųjų metų versijos modelį buvo įtraukti aštuoni VKV principai, kurie sąlygojo sistemos turinio pokyčius. ISO 9001:2015 remiasi ISO 9000 aprašytais kokybės vadybos principais: (1) Orientavimasis į klientą; (2) Lyderystė; (3) Žmonių įtraukimas; (4) Procesinis požiūris; (5) Gerinimas; (6) Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas; (7) Santykių vadyba (Kokybės vadybos sistemos, 2016). Vienas iš principų akcentuoja lyderystę (angl. *leadership*) ir nuolatinę organizacijos vadovybės įsipareigojimą siekti kokybės. Veiksmingai kokybės vadybos sistemai sukurti ir prižiūrėti būtinas aukščiausiosios vadovybės įsipareigojimas (lyderystė) šiame darbe (Ruževičius, 2006). ISO 9001:2015 standarte teigiama, kad „aukščiausioji vadovybė turi pademonstruoti lyderystę ir įsipareigojimą dėl kokybės vadybos sistemos:

- a) priiimdama atsakomybę už kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą;
- b) laiduodama, kad būtų nustatyti kokybės vadybos sistemos kokybės politika ir kokybės tikslai ir būtų suderinti su organizacijos kontekstu bei strategine kryptimi;
- c) laiduodama kokybės vadybos sistemos reikalavimų įtraukimą į organizacijos veiklos procesus;
- d) skatindama procesinio požiūrio naudojimą ir mąstymą atsižvelgiant į rizikas;
- e) laiduodama, kad kokybės vadybos sistema būtų aprūpinta reikiama išteklių;
- f) perteikdama rezultatyvios kokybės vadybos ir atitikties kokybės vadybos sistemos reikalavimams svarbą;
- g) laiduodama, kad kokybės vadybos sistema pasieks norimus rezultatus;
- h) įtraukdama, nukreipdama ir remdama asmenis, kad jie prisidėtų prie kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo;
- i) skatindama gerinimą;
- j) remdama kitus svarbias vadovaujančias pareigas užimančius asmenis, kad jie demonstruotų lyderystę savo atsakomybės srityse“.

Be to, aukščiausioji vadovybė turi rodyti lyderystę ir įsipareigojimą dėl orientacijos į klientą, nustatyti ir įgyvendinti kokybės politiką bei pasirūpinti, kad atsakomybės ir įgaliojimai būtų priskirti atitinkamoms pareigoms (Kokybės vadybos sistemos, 2016). Anot kokybės guru W. E. Demingo, „lyderis“ yra tas, kuris:

- supranta, kaip svarbu, kad komandinis darbas būtų siejamas su įmonės tikslais;
- apsvarsto visus tam tikro proceso etapus nuo pradžios iki pabaigos;
- stengiasi užtikrinti, kad darbuotojų darbo sąlygos ir pats darbas teiktų daug pasitenkinimo;
- neteisina, o atlieka mentoriaus ar patarėjo funkcijas;

- naudojasi duomenimis, kad geriau suprastų žmones, su kuriais dirba;
- tobulina sistemą kooperuodamasis su kolegomis;
- įkvepia pasitikėjimą;
- nesitiki, kad viskas bus tobula;
- klausosi ir mokosi tuo pačiu metu;
- įgalina darbuotojus atlikti jiems skirtas užduotis (Misztal, 2013).

„Europos kokybės organizacija kokybės lyderiu įvardina organizacijos lyderį, kuris sėkmingai veda organizaciją link skirtingų suinteresuotų šalių poreikių patenkinimo, ir tam naudoja lyderystės principus, užtikrina pokyčius ir kokybės procesus, kuriuos jis diegia kartu su savo komanda“ (Adomaitienė, 2018). Tobulos organizacijos turi lyderius, kurie kuria ateitį, veikdami kaip sektini pavyzdžiai per vertybes ir etiką ir visą laiką įkvėpdami pasitikėjimą (EFQM tobulumo modelis, 2013). Jie yra lankstūs, numatantys ir laiku reaguojantys, siekdami užtikrinti nuolatinę organizacijos sėkmę (EFQM tobulumo modelis, 2013):

- „Lyderiai kuria misiją, viziją, vertybes, etikos normas ir veikia kaip sektini pavyzdžiai.
- Lyderiai apibrėžia, stebi, peržiūri ir skatina organizacijos valdymo sistemos ir veiklos tobulinimą.

- Lyderiai bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis iš išorės.
- Lyderiai kartu su organizacijos darbuotojais stiprina kokybės kultūrą.
- Lyderiai užtikrina organizacijos lankstumą ir efektyviai valdo pokyčius“.

Anot Adomaitienės (2018), „kokybės lyderystė iš vadovų reikalauja:

1. Sukurti įkvepiančią viziją.
2. Užtikrinti strategijos aiškumą ir suprantamumą.
3. Įdiegti organizacines vertybes, kurios tinkamai įtakotų darbuotojų elgesį.
4. Išskirti tikslus ir nustatyti veiklos efektyvumo kriterijus (rodiklius).
5. Sukurti organizacijos tobulinimo veiksmų planą ir palyginti organizacijos pažangą su tuo planu.
6. Aktyviai dalyvauti tobulinimo procesuose.
7. Įkvėpti, vadovauti, mokyti ir remti savo darbuotojus.
8. Pripažinti darbuotojus ir komandas už pasiektus rezultatus“.

Taigi kokybės lyderystė priklauso ne tik nuo oficialaus lyderio statuso, bet labai svarbu, kad lyderis mokėtų planuoti, komunikuoti, tobulinti organizaciją, turėtų viziją, žinotų, kaip ją įgyvendinti, sugebėtų darbuotojus įtraukti į bendrą veiklą bei užsitikrintų darbuotojų ir kolegų palaikymą.

E. Paulavičienė (2007) per lyderystės ir darbuotojų įtraukimo principų prizmę atliko šių principų įtakos VSV įgyvendinimui organizacijoje tyrimą ir padarė išvadas, kad „lyderystė yra vienas svarbiausių VSV įgyvendinimo elementų, nuolatinio tobulėjimo pagrindas, siekiant užsibrėžtų

organizacijos tikslų bei įtraukiant visus darbuotojus į tų tikslų siekimą“. Pažymėtina, kad „lyderystės teorijoje kokybės vadyba specifiškai neišskirta ir neapibrėžta“ (Paulavičienė, 2007), nepaisant jos poveikio organizacijoms bei didėjančios VKV įgyvendinimo reikšmės.

1.3. Lyderystės teorijų apžvalga

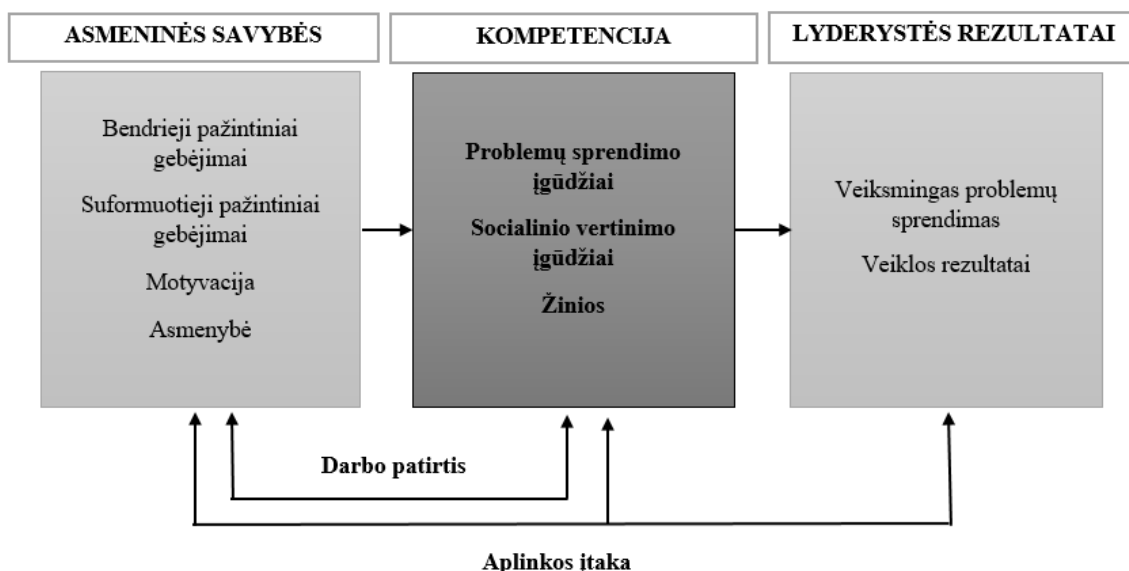
Peter G. Northouse (2009), remdamasis mokslinė literatūra, aprašė ir įvertino ryškiausias lyderystės teorijas: bruožų, įgūdžių, stiliaus, situacijų, aplinkybių, kelio-tikslo, lyderio-nario mainų, transformacinės lyderystės, komandinės lyderystės ir kitas teorijas. Toliau bus trumpai aptartos kelios iš jų, išskiriant svarbiausius teorinius aspektus.

Lyderystės bruožų teorijos nagrinėja ir stengiasi išsiaiškinti, kokiomis išskirtinėmis savybėmis pasižymi lyderiai. Asmenybės bruožų teorijos ašis yra teiginys, kad asmenybę galima apibūdinti nusakant atskirus jos bruožus (Grakauskas, 2019). „Bruožas – tai pasikartojantis elgesio būdas, nepriklausantis nuo situacijos ir nekintantis laike“ (Grakauskas, 2019). Bruožų teorijos prasidėjo nuo pamatinio tikslo išsiaiškinti, kokios savybės ir bruožai tam tikrus žmones išskiria iš kitų ir paverčia lyderiais (Stogdill, 1974, Mumford, Zaccaro, Harding, Fleishman, Reiter-Palmon, 1993). Šio tipo teorijos buvo pavadintos „didžiojo žmogaus“ teorijomis, nes jose dėmesys buvo sutelktas į įgimtas išskirtinių politinių, karinių ar kitos srities lyderių savybes bei bruožus (Northouse, 2009). Bruožų teorijos didžiausią dėmesį skiria lyderio asmenybės bruožams, kurie laikomi įgimtais ir nekintančiais. Pabrėžiama, kad efektyviai lyderystei labai svarbu turėti lyderį su tam tikromis savybėmis. Remiantis lyderių bruožų ir savybių tyrimais (Zaccaro, Kemp, Baderis, 2004; Stogdillas, 1948, 1974; Lordas, DeVaderis, Alligeris, 1984; Kirkpatrick, Locke, 1991), galima išskirti svarbiausius lyderių bruožus – tai intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, garbingumas, socialumas (Northouse, 2009). Forbes (2017) tyrimų duomenimis buvo išskirtos šios lyderių savybės – savivaldumas (angl. *self-managing*), strateginis mąstymas, socialumas, atsakingumas, atkaklumas, vizijos turėjimas, visumos matymas, atvirumas patyrimui, gebėjimas sutelkti žmones, troškimas judėti į priekį ir keistis (Grakauskas, 2019). Anot Grakausko (2019), lyderystės bruožų teorijos pasižymi tuo, kad ignoruoja lyderį supančios aplinkos faktorių, iš esmės pritaria, kad lyderiais gimstama, koncentruojasi tik į lyderiams būdingas savybes, kuriomis pasižymi lyderiai ir dėl to yra išskirtiniai. Praktikoje naudojamos psichologinės metodikos – intelekto testai ir asmenybės klausimynai (pvz., Minesotos daugiafazis asmenybės klausimynas (angl. *Minnesota Multiphasis Personality Inventory*), Myers-Briggs asmenybės tipų rodiklis (angl. *Myers-Briggs Type Indicator*). Apibendrinant galima teigti, kad šių teorijų centre yra lyderis, turintis tam tikrus bruožus ar savybes, kurios paprastai laikomos įgimtomis ir nekintančiomis ir kurios reikalingos siekiant aukštų tikslų.

Lyderystės kompetencijų (įgūdžių) teorijos susitelkia ties lyderio įgūdžiais ir gebėjimais, kurių galima išmokyti ir išsiugdyti, nuo turimų lyderystės kompetencijų priklauso ir lyderio veiklos

sėkmė (Grakauskas, 2019). Dar 1955 metais Roberto Katzo iškėlė idėją apie tris pagrindinių administracinių įgūdžių grupes: techninius („tai konkretaus darbo ar veiklos žinios bei kompetencija“), bendravimo su žmonėmis („tai žinios ir mokėjimas dirbti su žmonėmis“) ir koncepcinius („tai mokėjimas dirbti su idėjomis ir koncepcijomis“) įgūdžius, kurie įtakoja efektyvų administravimą (t. y. lyderystę) (Northouse, 2009). Ši teorija buvo pavadinta trejų įgūdžių teorija. „Lyderystės įgūdžiai apibrėžiami kaip mokėjimas panaudoti žinias siekiant išsikelti tikslo“, o šie lyderystės įgūdžiai gali būti įgyjami ir tobulinami (Northouse, 2009).

XX a. dešimtojo dešimtmečio pradžioje grupė mokslininkų atliko išsamų, kelerius metus trukusį tyrimą JAV armijoje. Svarbiausias mokslininkų tikslas buvo išsiaiškinti, kas sudaro efektyvią veiklą ir kokie veiksniai lemia aukštus darbo rezultatus. Remdamasis gausiais tyrimo duomenimis, Mumfordas ir kiti mokslininkai (Mumford, Zaccaro, Harding ir kiti, 2000) suformulavo įgūdžiais grindžiamą lyderystės modelį (Northouse, 2009). „Įgūdžių teorija lyderystę aiškina remdamasi ne tuo, ką lyderiai veikia, o sugebėjimais (žiniomis ir įgūdžiais), kurie sudaro galimybę būti veiksmingu lyderiu (Mumford, Zaccaro, Harding ir kiti, 2000)“ (Northouse, 2009). Mumford, Zaccaro, Harding ir kitų sukurtą lyderystės įgūdžių modelį sudaro penki dėmenys: kompetencija, asmeninės savybės, lyderystės rezultatai, darbo patirtis ir aplinkos įtaka (žr. 2 pav.). Modelio centre yra problemų sprendimo įgūdžiai, socialinio vertinimo įgūdžiai ir žinios. Šios trys kompetencijos yra svarbios efektyviai veiklai (Northouse, 2009). Tuo tarpu keturios asmeninės savybės atlieka svarbų vaidmenį ir įtakoja lyderio įgūdžius bei žinias. Darbo patirtis daro poveikį lyderių savybėms ir kompetencijai (Northouse, 2009). Paskutinis elementas – aplinkos įtaka, kurios paprastai lyderis negali kontroliuoti.



2 pav. Lyderystės įgūdžių modelis

(šaltinis: sudaryta Northouse (2009), remiantis Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ir Fleishman (2000))

Moksliniuose darbuose nėra sutinkama viena nuomonė dėl sąvokos „kompetencija“ (Grezda, 2001). Pasak S. Abraham (2001), „kompetencijos – tai asmeninių savybių, elgesio ir bruožų

rinkinys, kurio reikia sėkmingam darbui“. Kompetencijų samprata apima žinias, įgūdžius, gebėjimus, nuostatas, asmenines savybes, elgseną, patirtį, stilių ir savęs suvokimą (Skaržauskienė, 2010; Grakauskas, 2019). „Kompetencija tai:

- individualios charakteristikos, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu darbu (Spencer, Spencer, 1993);
- žinios, įgūdžiai, gebėjimai arba charakteristikos, kurios asocijuojasi su darbo efektyvumu (Hay, 1990);
- kiekviena individuali charakteristika, galinti būti išmatuojama ir galinti parodyti skirtumą tarp vidutiniškai gerai ir labai gerai atlikto darbo (Spencer, Spencer, 1993);
- kompetencija apibūdinama kaip gebėjimas praktinėms situacijoms taikyti pagrindinius tam tikro turinio srities principus ir technikas (Sokol, 2001);
- būtinų darbo užduočių arba vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Spencer, Spencer, 1993)“ (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2010).

Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003), išnagrinėjusios mokslinius darbus vadybinės kompetencijos tematika, teigė, kad „kompetencijos sąvoka tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienėse diskusijose paprastai yra vartojama apibūdinti plataus diapazono sugebėjimus, kurie vienaip ar kitaip susiję mūsų patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu, problemų sprendimu ir pan“. ISO 37001:2017 standarte kompetencija apibrėžiama kaip „gebėjimas taikyti žinias bei įgūdžius siekiant numatytų rezultatų“ (Antikorupcinės vadybos sistemos, 2018). Anot Skaržauskienės (2010), brandžiausią lyderio kompetencijų apibendrinimą pateikia R. E. Boyatzis (2007). Apibendrinamas „XXI amžiaus kompetencijas“, kurios ypatingai svarbios lyderiams, R. E. Boyatzis (2007) nurodė, kad galima kompetencijas klasifikuoti į tris kompetencijų grupes, kurios nubrėžia takoskyrą tarp vidutiniškai gero vadovo ir išskirtinai gero vadovo (angl. *performer*), tai:

- „Kognityvinio intelekto kompetencijos, tokios kaip sisteminis mąstymas ir struktūrų atpažinimas (angl. *pattern recognition*), kritinis diagnostinis mąstymas, sugebėjimas diagnozuoti problemą.
- Emocinio intelekto kompetencijos, tokios kaip asmeninė savimone (angl. *self-awareness*) ir savo kompetencijų vadyba (angl. *competencies self-management*), emocinė savimone ir emocinė savikontrolė.
- Socialinio intelekto kompetencijos, tokios kaip socialinis sąmoningumas ir tarpusavio santykių vadyba (empatija, komandinis darbas ir t.t.)“ (Skaržauskienė, 2010).

A. Skaržauskienė ir G. Paražinskaitė (2010) įvairių autorių nustatytas kompetencijas sugrupavo į 3 tematinis klasterius, siekdamos suvienodinti terminus ir skirti kompetencijų skales (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. **Kompetencijų klasteriai**
(šaltinis: apibendrinta Skaržauskienės ir Paražinskaitės (2010))

Kompetencijų klasteriai	Skiriamos kompetencijos	
Emocinio intelekto kompetencijos <i>Boyatzis, Sala, 1998, 2004; Goswami, 1993; Goleman, 1998; Brake, 1997; Srinivas, 1995; Bar-On, 1997, 2000; Spencer, Spencer, 1993; Boyatzis, 1998, 2007; Shrinivas, 1995; Brake, 1997; Mumford, 2000; Kets De Vries, 2002; Goleman, 2000; Rosen, 2000;</i>	Sąmoningumas Emocinė savimone Savo emocijų, stipriųjų ir silpnųjų savybių, poreikių bei stimulų pažinimas Emocinis brandumas Emocinis stabilumas Atsparumas stresui Savęs motyvavimas Tikslo siekimas Savirealizacija	Savęs valdymas Savikontrolė Savo kompetencijų vadyba Adekvatus savęs vertinimas, atsakomybė Pasitikėjimas savimi Proaktyvumas ir rizika Smalsumas Optimizmas Lankstumas
Socialinio intelekto kompetencijos <i>Goleman, 1998, 2000; Bar-On, 1997, 2000; Gregersen, Morrison, Black, 1998; Brake, 1997; Boyatzis, Goleman, 1998, 2000; Jokinen, 2004; McCredie, Shackleton, 2000; Tett, Guterman, Beier, Murphy, 2000;</i>	Socialiniai įgūdžiai, tarpusavio santykių vadyba Pokyčių katalizatorius Lyderystė Įtaka Inspiracija siekti vizijos Vizijos sėkmė ir plėtra Komandinis darbas Kooperacija Sugebėjimas motyvuoti kitus Kommunikacija Komandų būrimas Konfliktų valdymas Kitų žmonių ugdymas	Socialinis sąmoningumas Empatija Pagalba, pasitarnavimas kitiems Pagarba Tolerancija Politinis sąmoningumas
Kognityvinio intelekto kompetencijos <i>Boyatzis, Cowen, Kolb, 1995; Parikh, 1995; Zohar, 2003; Jokinen, 2004; Boyatzis, Goleman, 2004; Senge, 2006.</i>	Kitų žmonių ugdymas (coaching'as, delegavimas, mentoriaus sugebėjimai) Galimybių suteikimas, delegavimas, įpėdinių rengimas Patirties apibendrinimas	Intuicija Struktūrų atpažinimas Socialinis nuovokumas Kompleksiškumo suvokimas Sisteminis mąstymas

Ši A. Skaržauskienės ir G. Paražinskaitės (2010) parengta lentelė atskleidžia, kiek daug autorių ieškojo, analizavo ir bandė išskirti pagrindines lyderio kompetencijas. Kartu galima matyti, koks tas sąrašas ilgas, kad negalima teigti, jog jis yra baigtinis, kompetencijų išvardinta tiek daug, kad sunku būtų pasakyti, kurios pagrindinės kompetencijos išskirtinai būdingos tik lyderiams, o ne bendros visiems vadovams.

Stiliaus teorijos įtraukė į mokslinius tyrimus lyderių elgesį ir tiria lyderių poelgius įvairiose situacijose, t. y. kreipiamas dėmesys į tai, kaip lyderiai elgiasi. Stiliaus teorijose dėmesys sutelkiamas į tai, ką lyderiai veikia (Northouse, 2009). „Lyderystės stilius, tai tam tikras pasikartojantis elgesys, kurį naudoja lyderis įvardindamas užduotis, motyvuodamas žmones, prižiūrėdamas tikslų pasiekimo procesą ir pan.“ (Grakauskas, 2019). Šiuo požiūriu lyderystės stiliaus teoretikai ištyrė, kad yra du pagrindiniai lyderių elgesio tipai (Stogdillo, 1948, 1963, 1974; Blake ir McCause, 1991; Blake ir Mouton, 1964, 1978, 1985): orientuotas į užduotį (dėmesys skiriamas darbo organizavimui ir paskirstymui, darbų atlikimo kontrolei ir pan.) ir orientuotas į santykius (dėmesys skiriamas santykių tarp lyderio ir pasekėjų kūrimui, geros atmosferos palaikymui ir pan.) (Northouse, 2009). Orientuotas į užduotį elgesys padeda pasiekti tikslą, tuo tarpu orientuotas į santykius elgesys padeda pavaldiniams

gerai jaustis bendraujant su lyderiu (Northouse, 2009). Tuo pagrindu Blake ir Mouton sukūrė vadovų elgesio modelį – vadovų (lyderių) tinklę (*angl. Managerial Grid*), kuris padėjo analizuoti, „kaip lyderiai padeda organizacijoms įgyvendinti tikslus dviejų veiksnių – rūpinimosi gamyba ir rūpinimosi žmonėmis – dėka“ (Northouse, 2009). Taigi lyderystės stiliaus teorijos pabrėžia lyderių elgesį, bando paaiškinti, koks elgesys padeda organizacijoms įgyvendinti tikslus ir sąlygoja lyderystės sėkmę.

Kita lyderystės tyrimų kryptis – situacinės lyderystės teorijos. „Situacinės lyderystės teorijos – tai nurodantis ir teikiantis siūlymus modelis, kaip lyderiai gali tapti efektyvūs įvairiose organizacijose, vykdančiose įvairias užduotis, ir kaip jie turėtų elgtis, atsižvelgdami į konkrečios situacijos reikalavimus“ (Northouse, 2009). Trumpai tariant, situacinė lyderystė dėmesį sutelkia į lyderio veiksmus įvairiose situacijose ir esant įvairioms aplinkybėms. Blanchardo (1985) bei Blanchardo ir kiti (1985) sukūrė modelį, kurį pavadino „Situacinės lyderystės II“ modeliu. Šiame modelyje buvo išskirti keturi lyderystės stiliai (žr. 5 lentelę). Lyderystės stilius – tai lyderio elgesys su kitais naudojantis savo įtaka. „Pirmajam stiliui (S1) būdingi aukšti direktyviškumo ir žemi rėmimo įverčiai, todėl jis dar vadinamas direktyviniu, antrasis stilius (S2) vadinamas ugdomuoju, jam būdingi aukšti direktyviškumo ir rėmimo įverčiai, trečiasis stilius (S3), paramos, reiškia, kad lyderiai savo darbe labiau vadovaujasi rėmimu ir mažai nurodinėja, ketvirtasis stilius (S4), vadinamas „mažai paramos-mažai direktyvų“, t. y. deleguojamuoju stiliumi“ (Northouse, 2009).

5 lentelė. **Keturi lyderystės stiliai**

(šaltinis: aprašyta Northouse (2009), remiantis Blanchard, Zigarmi ir Zigarmi (1985))

Lyderystės stiliai	Apibūdinimas
Direktyvinis (S1)	Lyderis, kuriam būdingas direktyvinis stilius, duoda nurodymus, kokius tikslus ir kaip juos privalo pasiekti pavaldiniai, o vėliau atidžiai juos prižiūti.
Ugdomasis (S2)	Ugdomajam lyderystės stiliui reikia, kad lyderis bendrautų su pavaldiniais, juos padrašindamas ir skatindamas pareikšti savo nuomonę.
Paramos (S3)	Toks lyderis dėmesį sutelkia ne tik į tikslą, bet ir remia darbuotojus. Šį stilių pasirinkęs lyderis leidžia pavaldiniams kontroliuoti kasdienius sprendimus, tačiau į jį galima kreiptis, kad padėtų išspręsti problemas.
Deleguojamasis (S4)	Toks lyderis teikia mažiau nurodymų, kaip vykdyti užduotį, ir mažiau socialinės paramos, skatindamas darbuotojų pasitikėjimą ir motyvaciją atliekant darbą.

Pažymėtina, kad keturių lyderystės stilių modelis išlaikė laiko išbandymus ir praktiškai taikomas iki šiol, be to, šį modelį galima taikyti skirtinguose organizacijos lygiuose, jį gali pasitelkti tiek aukščiausiojo lygmens vadovai/ lyderiai, tiek vidurinės ir žemesnės grandies vadovai/ lyderiai.

Apžvelgus paminėtas lyderystės teorijas galima teigti, kad šios lyderystės teorijos koncentruojasi į asmeninę ir tarpusavio santykių dimensijas, lyderystės bruožų teorijos stengiasi paaiškinti ir analizuoti lyderystę koncentruodamosi į ypatingas lyderio savybes, įgūdžių teorijos į lyderystę žiūri per lyderio kompetencijų prizmę, lyderystės stiliaus teorijos dėmesį skiria lyderio

elgesiui, o situacijų teorijos koncentruojasi į lyderio veiksmus konkrečiose situacijoje ir bendraujant su pasekėjais. Tuo tarpu siekiant įvertinti vadovų lyderystės įtaką korupcijos prevencijos sistemos brandai organizacijose reikalingas platesnis požiūrio laukas į lyderystę, tam galėtų būti tinkama viena iš „naujosios lyderystės“ (angl. *new leadership*) teorijų. „Naujosios lyderystės“ teorijos „remiasi sisteminiu požiūriu į organizaciją ir lyderystę traktuoja kaip pokyčius, transformaciją, nuolatinį mokymosi procesą“ (Skaržauskienė, 2008)

1.4. Transformacinės ir transakcinės lyderystės raiška

Viena iš lyderystės krypčių – socialinės įtakos (angl. *social influence*) teorijos. Socialinės įtakos lyderystės teorijose teigiama, kad lyderystės sėkmę lemia lyderio ir pasekėjų santykiai, lyderio įtaka jiems (Bass, 1985, 1990, 2008; Bennis, Nanus, 1997; Coleman, 1994; Kirby, Paradise, King, 1992; Daft, 2008; Spillane, 2006; Harris, 2010), o ne vadovo bruožai ir elgesys (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Tokia grupė teorijų dar vadinama „naująja lyderyste“ (angl. *new leadership*) (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Ryškiausios „naujosios lyderystės“ teorijos – transformacinės ir transakcinės lyderystės teorijos.

Transformacinė lyderystės teorija priskiriama prie šiuolaikinių lyderystės teorijų ir intensyviai tyrinėjama nuo XX a. devintojo dešimtmečio pradžios. „Transformacinės lyderystės terminą pirmasis pasiūlė Downtonas (1973), tačiau formuotis kaip svarbi lyderystės teorija ji pradėjo tik pasirodžius klasikiniam politinio sociologo Jameso MacGregoro Burnso darbui „Lyderystė“ (1978)“ (Northouse, 2009). House (1976) atitenka charizmatinės lyderystės teorijos autorystė. „XX a. devintojo dešimtmečio viduryje Bassas (1985) pateikė platesnį ir labiau išstobulintą transformacinės lyderystės variantą, kuris buvo pagrįstas ankstesniais Burnso (1978) bei House (1976) darbais, tačiau ne visai su jais sutapo“ (Northouse, 2009). B. J. Avolio, B. M. Bass (1991, 2006), R.E. Riggio (2006) teorinis konstruktas apima tris lyderystės elgsenos tipologijas: transformacinę, transakcinę ir nesikišimo (angl. *nontransactional laissez-faire leadership*) lyderystę, kurias atskleidžia 7 skirtingi faktoriai.

Transformacinė lyderystė yra procesas, kuriame labai svarbus vadovo lyderio ir pasekėjų ryšys, palaikantis pasekėjų augimą ir tobulėjimą, kaip būtiną lyderystės sąlygą ir prielaidą (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Kitaip tariant, lyderiai yra iniciatyvūs, įkvepiantys, sutelkiantys, ugdantys pasekėjų supratimą apie bendrus interesus ir padedantys pasekėjams pasiekti tikslų, motyvuojantys darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių interesų. „Tai yra labiau būdingas į pokyčius nei į esamos situacijos išlaikymą orientuotas vadovavimo stilius, kuris savo ruožtu siejasi su didesniu pavaldinių pasitenkinimu darbu, stipresniu

įsipareigojimu organizacijai“ (Bass, 1999; Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Transformacinė lyderystė apima šiuos keturius veiksnius (Bass, Riggio, 2006):

(1) Idealizuota įtaka (angl. *idealized influence*) reiškia lyderio charizmą, vizijos turėjimą, lyderis turi pavaldinių pasitikėjimą, pavaldiniai gerbia savo lyderį, išsako jam savo norus bei elgiasi taip, kaip pageidauja lyderis, nes tapatinasi su juo. „Paprastai šie lyderiai laikosi labai aukštų moralinio bei etinio elgesio standartų ir jais galima pasikliauti, kad pasielgs teisingai“ (Northouse, 2009);

(2) Įkvepiantis motyvavimas (angl. *inspirational motivation*) vertina vizijos perteikimo pasekėjams laipsnį, tinkamų simbolių naudojimą, pagalbą kitiems bei skatinimą kitus jaustis, kad jų darbas yra vertinamas;

(3) Intelektualus skatinimas (angl. *intellectual stimulation*) rodo, kaip lyderiai skatina kitus būti kūrybingais, nebijoti naujovių, kuria harmoningą aplinką, lyderio dėka pasekėjai gali pergalvoti savo įsitikinimus;

(4) Individualus dėmesys (angl. *individual consideration*) rodo lyderio susidomėjimo pasekėjų gerove laipsnį, dėmesio atkreipimą į tuos, kurie yra mažiau įsitraukę į komandinį darbą.

Anot Northouse (2009), transformacinė lyderystė vaidina svarbesnį vaidmenį ir daro didesnę poveikį nei transakcinė lyderystė.

„Transakcinėje lyderystėje vadovavimas yra pagrįstas racionalių uždavinių ir situacijos suvokimu (vadovas nustato pavaldinių poreikius, suformuoja uždutį, poreikiai patenkinami, kai uždutis atlikta)“ (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Transakcinis lyderis nekreipia dėmesio į sekėjų poreikius ir į jų asmeninį tobulėjimą (Northouse, 2009). Apibūrinami du transakcinės lyderystės veiksniai: *skatinimas pagal nuopelnus* ir *vadovavimas reaguojant į išimtis* (Northouse, 2009). (5) Skatinimas pagal nuopelnus (angl. *contingent reward*), nurodymo pasekėjams, ko reikėtų imtis, kad sulauktų pripažinimo, laipsnis; „tai mainų tarp lyderių ir sekėjų procesas, kurio metu sekėjų pastangos išmainomos į konkretų paskatinimą“ (Northouse, 2009). (6) Vadovavimas reaguojant į išimtis (angl. *management-by-exception*) – „tai lyderystė, kurią sudaro darbuotojų klaidas ištaisanti kritika, neigiamas grįžtamasis ryšys ir pastiprinimas“ (Northouse, 2009). „Taikantis aktyviąją vadovavimo reaguojant į išimtis formą vadovas lyderis atidžiai stebi pavaldinius, kad jie nesuklystų ar nepažeistų taisyklių, ir imasi priemonių klaidoms taisyti“ (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015).

Septintasis veiksnys apibūrinamas kaip „nesikišimas“ (Northouse, 2009) (angl. *Nontransactional laissez-faire leadership* (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003)). Tam apibūdinti yra tinkama prancūziška frazė – *laissez-faire*, toks *laissez-faire* lyderis laikosi principo „nesikišk, tegul viskas klostosi savaime“, ir toks lyderis nesiima atsakomybės, vėluoja spręsti problemas, neteikia grįžamojo ryšio savo pavaldiniams (Northouse, 2009). (7) Nesikišimas (angl.

nontransactional laissez-faire leadership) būna tada, kai lyderis vengia priimti sprendimus ir stokoja atsakomybės bei nesinaudoja savo įgaliojimais (Bass, Riggio, 2006).

Remiantis šia koncepcija, trys lyderystės stiliai sudaro vieną bendrą visumą, būdingą kiekvienam vadovui. Plačiausiai naudojamas tyrimo instrumentas, padedantis įvertinti šiuos faktorius, yra daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (angl. *MLQ – multifactor leadership questionnaire*). Antonakis, Avolio ir Sivasubramanian (2003) įvertino daugiafaktorinio lyderystės klausimyno psichometrinės savybės, naudodami daugiau kaip 3 000 verslo atstovų imtį, ir rado svarių daugiafaktorinio lyderystės klausimyno validumo įrodymų. Šis klausimynas daug kartų buvo peržiūrėtas ir tebėra tobulinamas, siekiant sustiprinti jo patikimumą bei validumą (Antonakis, Avolio, Sivasubramanian, 2003; Northouse, 2009).

2. KORUPCIJOS SAMPRATA

„Europa 2020“ yra šio dešimtmečio ES augimo strategija, kuria siekiama plėtoti išmanią, tvarią, integracinę ekonomiką ir taip padėti ES ir jos valstybėms narėms pasiekti aukštą užimtumo, našumo ir socialinės sanglaudos lygį“ (ES kovos su korupcija ataskaita, 2014). „Tyrimai leidžia daryti išvadą, kad strategijos „Europa 2020“ sėkmė taip pat priklauso nuo institucinių veiksnių, pavyzdžiui, gero valdymo, teisinės valstybės principų ir korupcijos kontrolės“ (ES kovos su korupcija ataskaita, 2014). Tarptautinės įmonės, plėsdamosios į naujas rinkas ir ieškosios naujų investavimo kryptių, prieš tai pasidomi konkrečių valstybių verslo aplinka. Atliekant verslo aplinkos analizę, korupcijos faktorius išskiriamas kaip vienas iš svarbių verslo sąlygas veikiančių veiksnių.

2.1. Korupcijos viešajame ir privačiame sektoriuose samprata

Viešasis sektorius apima valstybės ar savivaldybės įstaigas⁴. Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymo (2002) (toliau – ir KPI) 2 straipsnio 2 dalyje yra apibrėžtos korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos⁵. „Korupcija apibūdinama kaip kelių subjektų interakcijos reikalaujantis valstybės tarnautojo ar jam prilyginto asmens neteisėto atlygio ar kitokios naudos siekimas, reikalavimas ar priėmimas bei atitinkamo atlygio ar naudos jam siūlymas ar suteikimas ir

⁴ „Valstybės ar savivaldybės įstaigomis laikomos valstybės ar savivaldybės įstaigos, valstybės ar savivaldybės įmonės, kaip jos apibrėžtos Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme, taip pat įmonės, kurių valstybei ar savivaldybei nuosavybės teise priklausančios akcijos visuotiniame akcininkų susirinkime suteikia daugiau kaip 50 procentų balsų, ir įmonės, kuriose valstybė ar savivaldybė gali paskirti daugiau kaip pusę įmonės administracijos, valdymo arba priežiūros tarnybos narių“ (KPI, 2002).

⁵ Tai „kyšininkavimas, prekyba poveikiu, papirkimas, kitos nusikalstamos veikos, jeigu jos padarytos viešojo administravimo sektoriuje arba teikiant viešąsias paslaugas siekiant sau ar kitiems asmenims naudos: piktnaudžiavimas tarnybine padėtimi arba įgaliojimų viršijimas, piktnaudžiavimas oficialiais įgaliojimais, dokumentų ar matavimo priemonių suklastojimas, sukčiavimas, turto pasisavinimas ar iššvaistymas, tarnybos paslapties atskleidimas, komercinės paslapties atskleidimas, neteisėtų duomenų apie pajamas, pelną ar turtą pateikimas, nusikalstamu būdu įgytų pinigų ar turto legalizavimas, kišimasis į valstybės tarnautojo ar viešojo administravimo funkcijas atliekančio asmens veiklą ar kitos nusikalstamos veikos, kai tokių veikų padarymu siekiama ar reikalaujama kyšio, papirkimo arba nuslėpti ar užmaskuoti kyšininkavimą ar papirkimą“ (Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas, 2002).

tarpininkavimas darant dvi minėtas veikas (pažymėtina, kad šiuo atveju korupcija nesiejama su minėtų veikų kriminalizavimu)“ (Ragauskas, Kavoliūnaitė-Ragauskienė, Vitkutė, 2014). Pažymėtina, kad „Lietuvos Respublikos nacionalinio lygmens norminiuose teisės aktuose teisinio reguliavimo tikslais terminas „korupcija privačiame sektoriuje“ apskritai niekur neminimas“ (Ragauskas, Kavoliūnaitė-Ragauskienė, Vitkutė, 2014). 2003 m. liepos 22 d. Tarybos pamatiniame sprendime 2003/568/TVR dėl kovos su korupcija privačiame sektoriuje pabrėžiama, kad „korupcija privačiame⁶ sektoriuje kelia grėsmę visuomenei, taip pat iškreipia sąžiningą konkurenciją ir trukdo ekonominei plėtrai“, siekiama užtikrinti, kad aktyvioji ir pasyvioji korupcija privačiame sektoriuje būtų laikoma nusikaltimu visose ES valstybėse narėse, kad juridinis asmuo taip pat galėtų būti laikomas atsakingu už tokius nusikaltimus ir kad už šiuos nusikaltimus būtų skiriamos veiksmingos, proporcingos ir atgrasančios baudmos (Tarybos pamatinis sprendimas, 2003). Pažymėtina, kad Lietuvoje, anot Eglės Kavoliūnaitės-Ragauskienės (2018), „pastaraisiais metais korupcijos samprata kinta – šis reiškinys suprantamas vis plačiau, prieš dvidešimt metų buvo kalbama apie korupciją kaip reiškinį išimtinai viešajame sektoriuje, o dabar jau kriminalizuoti ir tam tikri korupcijos privačiame sektoriuje atvejai“. Akivaizdu, kad korupcijos apibrėžimas, apimantis tik valstybės tarnybą, eliminuojant privatų sektorių, neatitinka šių dienų realijų.

Remiantis Lietuvos respublikos korupcijos prevencijos įstatymu (2002) „valstybės ir savivaldybių įstaigose ir nevalstybinėse įstaigose už korupcijos prevenciją atsako vadovas“. Tuo tarpu jei „privačioje įmonėje nėra užtikrinama antikorpūcinė politika, įvykus korupcinio pobūdžio nusikalstamai veikai, įmonė galėtų būti patraukta baudžiamojon atsakomybėn“ (Antikorpūcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje, 2017). Kalbant apie viešąjį sektorių, „juridinių asmenų baudžiamoji atsakomybė valstybės ir savivaldybės įstaigų atžvilgiu nėra taikoma“ (Antikorpūcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje, 2017).

Antikorpūcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadove (2018) apibrėžti keli susiję korupcijos elementai:

- **turimi asmens įgaliojimai.** Įgaliojimai apibrėžia, kaip asmuo privalo elgtis esant tam tikroms aplinkybėms, paprastai jie būna įtvirtinti konkrečiuose teisės aktuose ir organizacijos vidiniuose dokumentuose;
- **elgesys, priešingas turimiems įgaliojimams.** Elgesys gali pasireikšti aktyviais veiksmais ar neveikimu, kai tyčia nesiimama reikiamų veiksmų;

⁶ „Privatus sektorius apima visus privačius juridinius asmenis, kurių tikslas yra tenkinti privačius interesus (dažniausiai – uždirbti pinigų ir gauti pelno) ir kurių veiklą dėl jos atitikties teisės aktuose nustatytiems reikalavimams didesne arba mažesne apimtimi prižiūri viešojo sektoriaus atstovai, taip pat valstybės ir savivaldybių įmonės, akcinės bendrovės, kurie nėra įgaliojami atlikti viešąjį administravimą“ (Antikorpūcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas, 2018).

- **nepagrįstos naudos sau ir kitiems siekimas.** Nauda gali būti materialinė ir nematerialinė;

- **žala.** Žala gali būti padaroma valstybei, visuomenei (viešajam interesui), organizacijai, fiziniam asmeniui ar jų grupei. Žala gali būti materialinė (turto praradimas, nuostoliai ir pan.) ir nematerialinė (reputacijos praradimas, investicijų, pajamų netekimas ir pan.).

Specialistai atkreipia dėmesį, kad viešojoje erdvėje informacija apie korupcijos atvejus privačiame sektoriuje praktiškai neskelbiama, tikėtina, kad taip gali būti dėl kelių priežasčių (Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas, 2018):

- privatus verslas slepia tokio pobūdžio informaciją, siekdamas nepakenkti savo įvaizdžiui;
- šiai problemai neskiriamas deramas dėmesys ir nežinomas jos mastas;
- „Visuomenė tokio pobūdžio veikas privačiame sektoriuje traktuoja ne kaip korupcinio pobūdžio nusikaltimus, o kaip baudžiamosios atsakomybės neužtraukiantį nesąžiningą veikimą ir iš dalies jį toleruoja“.

Lietuvos teisės instituto mokslininkų 2014 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad korupcijos apraiškos paplitusios žiniasklaidoje, sporte, švietime, teisinių paslaugų teikimo srityje, asmens sveikatos priežiūros paslaugų srityje, farmacijos srityje ir įmonių veikloje (Ragauskas, Kavoliūnaitė-Ragauskienė, Vitkutė, 2014). Anot Ragausko, Kavoliūnaitės-Ragauskienės ir Vitkutės (2014), „korupcija privačiame sektoriuje pasireiškia įvairiomis formomis ir įvairiuose privačių verslo subjektų veiklos lygmenyse:

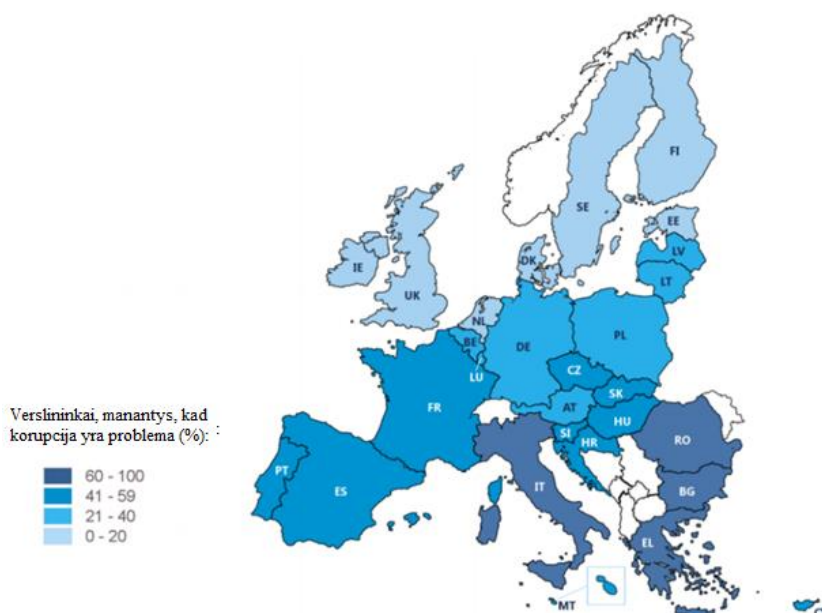
- Pirma, korupciniai ryšiai gali egzistuoti įmonės viduje ir gali būti kelių lygmenų:
 1. Samdomi įmonės vadovai savo tyčiniaus veiksmais, siekdami gauti asmeninę naudą ir piktnaudžiaudami turimais įgaliojimais, gali daryti žalą įmonės savininkams;
 2. Įmonės darbuotojai gali daryti žalą visai įmonei;
 3. Darbuotojų atstovai gali daryti žalą darbuotojams.
- Antras korupcijos privačių verslo subjektų veikloje lygis – kai korupciniai veiksmai persikelia į tarpininkų/ agentų/ klientų aplinką.
- Trečias lygmuo – korupcinės grėsmės įmonei iš konkurentų.
- Galiausiai, ketvirtas lygmuo susijęs su įmonės korupciniais ryšiais su valstybe“.

Tikslinga pažymėti, kad bendrovių akcininkai neretai net nesusimąsto, kokia didelė žala jų verslui gali būti padaryta dėl netinkamai parengtų organizacijos vidaus dokumentų, taip pat dėl veiksmingos darbuotojų veiklos ir rizikų kontrolės nebuvimo, kitaip tariant, dėl korupcijos prevencijos sistemos nebuvimo.

Sociologai atlieka įvairius reguliarius tyrimus korupcijos tematika. Iš žinomesnių tyrimų paminėtini šie:

- *Transparency International* korupcijos suvokimo indeksas – tai vienas labiausiai paplitusių tyrimų, kuriuo vertinamas korupcijos mastas viešajame sektoriuje ir politikoje.
- *Transparency International* pasaulinis korupcijos barometras – tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti žmonių korupcinę patirtį ir jų nuomonę apie šalies institucijų korumpuotumą.
- Eurobarometro sociologinis tyrimas „Verslo požiūris į korupciją“ – tyrimas, kuriuo siekiama įvertinti ES valstybėse narėse verslą vykdančių asmenų požiūrį į korupciją ir išsiaiškinti jų korupcinę patirtį.
- Ekonominės laisvės indeksas (angl. *Freedom Index*) – tyrimas, kuriuo siekiama įvertinti ekonominės laisvės kiekį šalyje. Skaičiuojant laisvės indeksą, įtraukiama daug šalies ekonominių kiekybinių ir kokybinių parametru, o vienas iš parametru yra laisvė nuo korupcijos.

Pažymėtina, kad korupcija nėra išimtinai Lietuvos problema. 2015 m. Eurobarometro sociologinio tyrimo „Verslo požiūris į korupciją“ duomenimis, nemaža dalis Lietuvos ir kitų šalių verslininkų korupciją įvardijo kaip vieną iš problemų, neigiamai veikiančių verslą, Lietuvoje taip manančių verslininkų buvo 28 %, Prancūzijoje 56 %, Italijoje 60 %, Bulgarijoje 61 %, Graikijoje 74 %, Rumunijoje 74 % (2015 m. Eurobarometro apžvalga – „Verslo požiūris į korupciją“, 2016). Matyti, kad pagal valstybių geografinę padėtį didžiausias procentas pietryčių Europos šalių verslininkų mano, kad korupcija yra didelė verslo problema, Lietuvoje taip manančių yra nuo 21 iki 40 proc. (žr. 3 pav.) (2015 m. Eurobarometro apžvalga – „Verslo požiūris į korupciją“, 2016).



3 pav. Skirtingų valstybių verslo atstovų korupcijos vertinimo skirtumai
(šaltinis: 2015 m. Eurobarometro sociologinis tyrimas „Verslo požiūris į korupciją“)

Apibendrintai galima teigti, kad korupcija nėra išimtinai Lietuvos problema ir šio klausimo aktualizavimas patenka į institucines, valstybines bei organizacijų lygio darbotvarkes. Reikia atkreipti

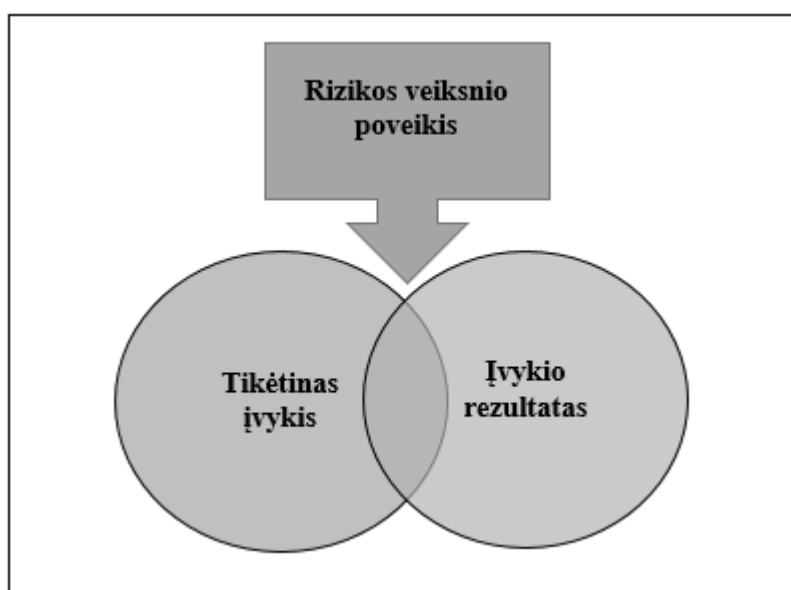
dėmesį į tai, kad Lietuvoje valstybinio lygmens norminiuose teisės aktuose teisinio reguliavimo tikslais terminas „korupcija privačiame sektoriuje“ apskritai niekur neminimas.

2.2. Korupcijos rizikos valdymo mechanizmai

Sistemos gali būti apibrėžtos kaip procedūros ar procesai, kurie yra organizacijose ir kuriuose dalyvauja žmonės, atliekantys reikiamus dalykus ar priimančius sprendimus (Karlof, Lovingsson, 2006). „Sistemos daro labai didelę įtaką tam, kas vyksta organizacijose, ir suteikia vadovybei galingą pokyčių vykdymo organizacijoje įrankį“ (Karlof, Lovingsson, 2006). „Vadybos sistema – tai susijusių ar sąveikaujančių organizacijos elementų visuma politikai ir tikslams bei procesams, kurie reikalingi šiems tikslams, pasiekti“ (Antikorupcinės vadybos sistemos, 2017). Pažymėtina, kad vadybos sistema gali būti skirta vienai ar kelioms sritims. „Vadybos sistemos sritis gali apimti visą organizaciją, konkrečias ir apibrėžtas organizacijos funkcijas, konkrečias ir apibrėžtas organizacijos dalis arba vieną ir daugiau funkcijų organizacijų grupėje“ (Antikorupcinės vadybos sistemos, 2017). Taikant tinkamas vadybos sistemas, organizacijoms lengviau valdyti kylančias korupcijos rizikas ir įgyvendinti tinkamas procedūras ir kontrolės priemones.

2.2.1. Rizikos valdymas pagal ISO 31000:2018

Tarptautinį standartą ISO 31000:2018 (Rizikos valdymas) (toliau – ISO 31000:2018) gali naudoti bet kokios viešos ar privačios įmonės ar įstaigos, nepriklausomai nuo jų dydžio, jis skirtas prisidėti prie įstaigos ar įmonės tikslų pasiekimo, padėti identifikuoti galimybes ir grėsmes bei efektyviai naudoti išteklius valdant rizikas (ISO 31000:2018). Bazinis rizikos apibrėžimas pateiktas ISO 31000:2018. „Rizika – tai neapibrėžtumo poveikis tikslams“ (ISO 31000:2018). „Neapibrėžtumas – tai nežinojimo ar nevisiško žinojimo būseną“ (ISO 31000:2018). Poveikis gali būti teigiamas ar neigiamas nukrypimas nuo laukiamo rezultato (žr. 4 pav.).



4 pav. **Rizikos samprata**
(šaltinis: sudaryta MD autorės pagal ISO 31000:2018)

Rizikos valdymas yra pasikartojantis procesas, padedantis organizacijoms apibrėžti strategiją, siekti organizacijos tikslų ir priimti žinojimu pagrįstus sprendimus (ISO 31000:2018). „Rizikos valdymas yra vadovavimo ir lyderystės dalis, jis yra pagrindinis veiksnys, nuo kurio priklauso, kaip organizacija valdoma visais lygmenimis“ (ISO 31000:2018). Kitaip tariant, rizikų valdymas prisideda prie organizacijos valdymo gerinimo. Rizikų valdymas grindžiamas šiais principais, kurie ir yra rizikų valdymo pagrindas (ISO 31000:2018):

1. **Sukurti ir apsaugoti vertę** – rizikų valdymas sukuria ir apsaugo vertę. Rizikos valdymas prisideda prie organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo ir efektyvumo didinimo.

2. **Būti organizacinių procesų integruota dalimi** – rizikų valdymas yra visų organizacinių procesų sudėtinė dalis. Rizikų valdymas nėra savarankiška veikla, atskirta nuo pagrindinių organizacijos veiklų ir procesų.

3. **Būti struktūriškai apibrėžtas ir išsamus** – struktūriškai apibrėžtas ir išsamus požiūris į rizikos valdymą padeda gauti nuoseklius ir palyginamus rezultatus. Rizikų valdymas yra sistemingas, struktūrizuotas ir atliekamas laiku. Sistemingas, laiku atliekamas ir struktūrizuotas rizikų valdymo metodas padeda gerinti efektyvumą ir padeda siekti nuoseklių, palyginamų ir patikimų rezultatų.

4. **Remtis geriausiai prieinama informacija** – rizikos valdymo įvediniai yra pagrįsti istorine ir dabarties informacija bei ateities lūkesčiais. Rizikos valdymas aiškiai atsižvelgia į visus apribojimus ir neapibrėžtumą, susijusius su tokia informacija ir lūkesčiais. Informacija turi būti pateikiama laiku, ji turi būti aiški ir prieinama susijusioms suinteresuotoms šalims. Kitaip tariant, rizikų valdymo proceso pirminė informacija pagrįsta tokiais informacijos šaltiniais kaip istoriniai duomenys, patirtis, suinteresuotųjų šalių atsiliepimai, stebėjimai, prognozės ir ekspertų nuomonės.

5. **Būti pritaikomas individualiems organizacijos poreikiams** – rizikos valdymo struktūra ir procesas yra pritaikyti kiekvienai organizacijai ir atitinka jos išorinį bei vidinį kontekstą, susijusį su jos tikslais.

6. **Atsižvelgti į žmogiškuosius ir kultūrinius veiksnius** – rizikų valdymas reiškia atsižvelgimą į žmogiškuosius ir kultūrinius veiksnius. Žmonių elgesys ir kultūra reikšmingai veikia visus rizikos valdymo aspektus kiekviename lygmenyje ir etape. T. y. rizikų valdymas pripažįsta išorinių ir vidinių asmenų gebėjimus, suvokimus bei ketinimus.

7. **Būti skaidrus ir įtraukiantis** – tinkamas ir laiku atliekamas suinteresuotųjų šalių įtraukimas suteikia galimybę atsižvelgti į jų žinias, požiūrį ir supratimą. Tinkamas ir laiku atliekamas suinteresuotųjų šalių, visų pirma asmenų, priimančių sprendimus visais organizacijos lygmenimis, įtraukimas užtikrina nuolatinį rizikos valdymo tinkamumą ir atnaujinimą.

8. **Būti dinamiškas ir reaguojantis į pokyčius** – keičiantis organizacijos išoriniam ir vidiniam kontekstui, rizika gali atsirasti, keistis ar pranykti. Rizikų valdymas yra dinamiškas, kartotinis ir reaguojantis į pokyčius. Rizikų valdymas nuolat jaučia pokyčius ir į juos reagoja. Išorėje

ir viduje vyksta įvykiai, kinta aplinka ir žinios, atliekama rizikų stebėseną ir peržiūra, iškyla naujos rizikos, kai kurios rizikos kinta, o kai kurios – išnyksta.

9. Padėti nuolat gerinti organizaciją – rizikos valdymas nuolat gerinamas mokantis ir įgyjant patirties.

Labai svarbi vadovybės parama ir garantavimas, kad rizikų valdymas būtų integruotas į visas organizacijos veiklos rūšis, o vadovybė lyderystę ir įsipareigojimą turi demonstruoti tokiais būdais (ISO 31000:2018):

- pritaikydama ir įgyvendindama rizikų valdymo sistemos elementus;
- aiškiai deklaruodama politiką, kurioje apibrėžti rizikų valdymo būdai, planas arba veiksmų kryptis;
- užtikrindama, kad būtų skiriami rizikai valdyti būtini ištekliai;
- priskirdama įgaliojimus, apibrėždama atsakomybę ir atskaitomybę visais organizacijos lygmenimis.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovybės lyderystė ir įsipareigojimas padeda suderinti rizikų valdymą su organizacijos tikslais, strategija ir kultūra, skatina sistemingą rizikų stebėseną ir praneša apie rizikų valdymo reikšmę organizacijai ir suinteresuotosioms šalims.

Pagal ISO 31000:2018 rizikų valdymo procesas apima šiuos etapus:

1. **„Komunikacija ir konsultavimasis** – nuolatiniai, pasikartojantys veiksmai, kuriuos organizacija atlieka, siekdama teikti ir gauti informaciją. Komunikacijos ir konsultavimosi tikslas yra padėti suinteresuotosioms šalims suprasti riziką, sprendimų priėmimo pagrindą ir priežastis, kodėl reikia imtis tam tikrų veiksmų.

2. **Vidinio ir išorinio konteksto nustatymas** – rizikos valdymo proceso kontekstas turi būti nustatomas pagal išorinės ir vidinės aplinkos, kurioje organizacija veikia, supratimą ir jis turi atspindėti konkrečią veiklos, kuriai bus taikomas rizikos valdymo procesas, aplinką. Kitaip tariant, nustatomi vidiniai veiksniai – faktoriai, susiję su organizacijos vertybėmis, kultūra, žiniomis. Išoriniai veiksniai apima teisinės, technologinės, konkurencinės, rinkos, kultūrinės, socialinės ir ekonominės aplinkos faktorius.

3. **Rizikos kriterijų nustatymas** – organizacija turi apsibrėžti su tikslais susijusios rizikos, kurią ji turi valdyti, mastą ir tipą, taip pat ji turi nustatyti kriterijus rizikos reikšmingumui įvertinti.

4. **Rizikų identifikavimas** – tai rizikos aptikimo, atpažinimo ir aprašymo etapas.

5. **Rizikų analizė** – rizikų analizės etape siekiama suprasti rizikų pobūdį bei nustatyti rizikos lygį. Šio etapo metu identifikuojamas procesas, kuriame kyla rizika, identifikuojami rizikos paveikti procesai bei procesai, iš kurių kyla rizika, nustatomos ir analizuojamos galimybės, kaip padidinti organizacijos veiklos efektyvumą ir užtikrinti veiklą taip, kad būtų įgyvendinti organizacijos tikslai.

6. **Rizikų įvertinimas** – rizikų įvertinimo etape nustatomas rizikos lygis. Rizikos įvertinimas apima rizikos analizės rezultatų ir nustatytų rizikos kriterijų palyginimą, kad būtų galima nuspręsti, kada reikalingi papildomi veiksmai.

7. **Rizikų tvarkymas** – tai rizikos keitimo etapas, kuris apima: rizikos vengimą, prisiėmimą, padidinimą, rizikos šaltinio pašalinimą, tikimybės ar pasekmių keitimą, rizikos pasidalinimą su kita šalimi (-is).

8. **Stebėseną ir peržiūrą** – suplanuota rizikos valdymo proceso dalis, apimanti nuolatinį rizikų tikrinimą, priežiūrą, kritišką būklės stebėjimą ar nustatymą, siekiant identifikuoti nuokrypį nuo reikalaujamo ar laukiamo rezultato“.

Visi organizacijos darbuotojai yra atsakingi už korupcijos rizikos valdymą visame organizacijos veiklos procese. „Labai abstrakčiai atsakomybės lygmenis galima suskirstyti taip (Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas, 2007):

- Strateginiame lygmenyje – už korupcijos rizikos valdymą atsakingi organizacijos vadovai;
- Veiklos lygmenyje – vidurinio lygmens vadovai/ paskirti darbuotojai/ tarnautojai;
- Atskirų veiksmų lygmenyje – kiti darbuotojai“.

Išanalizavus ISO 31000:2018 galima teigti, kad pagrindinė sąlyga siekiant organizacijos tikslų yra įsipareigojimas valdyti rizikas ir efektyvus rizikų valdymas. Tai reiškia, kad organizacija turi turėti tinkamą supratimą apie organizacijos veiklos rizikas ir tai, kaip jas tinkamai valdyti. Suprasdama ir valdydama savo rizikas, organizacija gali tinkamai bendrauti su savo klientais, darbuotojais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Kartu organizacija, siekdama strateginių tikslų, turi daugiau informacijos ir veikia su didesniu užtikrintumu. Atsakomybė už organizacijos veiklos rizikų valdymą tenka aukščiausiai vadovybei. Aukščiausioji vadovybė turi aiškiai perteikti organizacijos tikslus ir aiškiai išreikšti nuolatinį įsipareigojimą valdyti rizikas, užtikrinti, kad būtų priskirti įgaliojimai, atsakomybės ir atskaitomybės, kartu turi užtikrinti atitinkamų rizikos valdymo išteklių paskirstymą.

Apibendrintai galima teigti, kad rizikų valdymas – tai visuose organizacijos veiklos lygiuose vykstantis struktūrizuotas, suderintas ir nenutrūkstamas procesas, padedantis nustatyti ir įvertinti rizikas bei galimybes, turinčias įtakos organizacijos tikslų pasiekimui, produkto ir paslaugos atitikčiai bei galimybei padidinti klientų pasitenkinimą, taip pat leidžiantis priimti sprendimus dėl tolimesnių rizikos valdymo priemonių.

2.2.2. Antikorupcinės vadybos sistema pagal ISO 37001:2016

Tarptautinis standartas ISO 37001:2016 Antikorupcinės vadybos sistema (toliau – ISO 37001:2016) gali būti vienas iš efektyvių įrankių, kurio pagalba galėtų būti įgyvendinama korupcijos

prevencija ir formuojama antikorupcinė aplinka organizacijoje. ISO 37001:2016 gali padėti organizacijoms įgyvendinti veiksmingas priemones kovojant su korupcija, formuoti sąžiningumo, skaidrumo, atvirumo ir atitikties kultūrą. Atsižvelgiant į tai išryškėja ypač svarbus vadovybės įsipareigojimas ir lyderystė.

ISO 37001:2016 nustatyti reikalavimai ir apibrėžti nurodymai, „kaip sukurti, įgyvendinti, prižiūrėti, gerinti antikorupcinę vadybos sistemą“. Ši sistema gali būti taikoma atskirai arba integruojama į bendrąją vadybos sistemą. ISO 37001:2016 sudaro korupcijos rizikos nustatymo ir įgyvendinimo bei korupcijos prevencijos nustatymo ir atsakomosios priemonės. ISO 37001:2016 taikymo sėkmė, galima sakyti, priklauso nuo lyderystės, kuri pagal ISO 37001:2016 apima pačios „aukščiausiosios vadovybės demonstruojamą lyderystę ir įsipareigojimą korupcijos prevencijos atžvilgiu“, sukurtą ir remiamą antikorupcinę politiką bei aukščiausiosios vadovybės, kiekvieno lygmens vadovų ir visų kitų darbuotojų atsakomybę už korupcijos prevencijos reikalavimų, kurie susiję su jų pareigomis organizacijoje, supratimu, vykdymu ir taikymu.

Aukščiausioji vadovybė demonstruoja lyderystę ir įsipareigojimą Antikorupcinės vadybos sistemos (toliau – AVS) atžvilgiu (ISO 37001:2016):

„a) užtikrindama, kad būtų sukurta, įgyvendinama, prižiūrima ir analizuojant vertinama AVS, įskaitant politiką ir tikslus, siekiant tinkamai mažinti organizacijos korupcijos riziką;

b) užtikrindama AVS reikalavimų integravimą į organizacijos procesus;

c) naudodama adekvačius ir tinkamus išteklius, kad AVS galėtų rezultatyviai veikti;

d) vykdydama vidaus ir išorės komunikaciją antikorupcinės politikos klausimais;

e) vykdydama vidaus komunikaciją dėl rezultatyvaus antikorupcinio valdymo ir AVS reikalavimų laikymosi svarbos;

f) užtikrindama, kad AVS būtų tinkamai sukurta jos tikslams pasiekti;

g) vadovaudama personalui ir padėdama jam didinti AVS rezultatyvumą;

h) skatindama tinkamą antikorupcinę kultūrą organizacijoje;

i) skatindama nuolatinį gerinimą;

j) padėdama kitiems atitinkamas valdymo pareigas einantiems asmenims demonstruoti lyderystę korupcijos prevencijos ir nustatymo srityje, kiek tai taikoma jų atsakomybės srityje;

k) skatindama taikyti pranešimo apie įtariamą arba faktinę korupciją procedūras;

l) užtikrindama, kad joks darbuotojas nepatirtų keršto, diskriminacijos arba jokiam darbuotojui nebūtų taikomos drausminės nuobaudos už gera valia arba remiantis pagrįstu įsitikinimu pateiktus pranešimus apie organizacijos antikorupcinės politikos pažeidimą ar įtariamą pažeidimą arba už atsisakymą įsitraukti į korupciją, net jei dėl šio atsisakymo organizacija gali sustabdyti veiklą (nebent asmuo dalyvavo darant pažeidimą);

m) planuotais intervalais valdymo organui (jei yra) teikdama ataskaitas apie AVS turinį bei veikimą ir apie įtarimus sunkia arba sisteminga korupcine veika“.

Galima apibrėžti pagrindinius AVS elementus (ISO 37001:2016):

- parengta antikorupcinė politika;
- rizikų vertinimo atlikimas;
- atitikties užtikrinimo funkcija, skirta stebėti sistemos efektyvumą;
- susijusių šalių (darbuotojų, tiekėjų, verslo partnerių) informavimas apie politiką;
- padidintos rizikos sričių stebėjimas;
- kontrolės mechanizmų, skirtų korupcijos rizikai sumažinti, diegimas;
- procedūrų, užtikrinančių galimybę darbuotojams ar kitoms susijusioms šalims pranešti apie korupcijos atvejus, numatymas;
- formalaus proceso, skirto tirti ir spręsti bet kokias rizikas dėl korupcijos, sukūrimas.

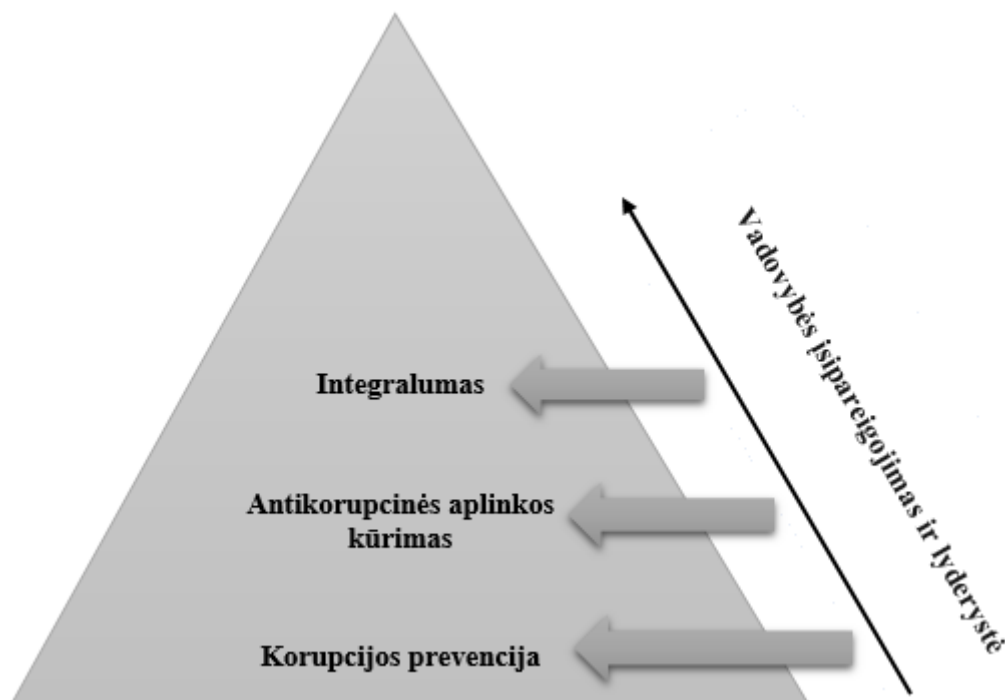
Išanalizavus AVS galima teigti, kad pagrindinė sąlyga siekiant kurti korupcijos prevencijos sistemą organizacijoje yra vadovybės įsipareigojimas valdyti korupcines rizikas ir palaikyti AVS. Tai reiškia, kad organizacija turi turėti tinkamą supratimą apie organizacijos korupcines rizikas ir tai, kaip jos gali būti tinkamai valdomos. Kreipdama dėmesį ir valdydama savo korupcines rizikas, organizacija gali tinkamai bendrauti su savo klientais, darbuotojais ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis. Organizacija planuoja, įgyvendina, analizuodama vertina ir valdo procesus, kurių reikia siekiant laikytis AVS reikalavimų. „Pirma, nustatydama procesų kriterijus. Antra, pagal šiuos kriterijus įgyvendindama procesų kontrolės priemones. Trečia, saugodama tokią dokumentuotą informaciją, kokios reikia siekiant įsitikinti, kad procesai buvo atlikti taip, kaip planuota“ (ISO 37001:2016). Atsakomybė už korupcinių rizikų valdymą tenka aukščiausiai vadovybei.

2.3. Vadovybės vaidmuo įgyvendinant korupcijos prevenciją organizacijoje

Vadovybė turi tiek formalias, tiek neformalias galias kuriant korupcijos prevencijos sistemą organizacijoje. „Skaidri ir sąžininga, paremta vertybėmis verslo organizacijos kultūra yra ypatingai svarbi, kuriant aukštais etikos standartais pagrįstą organizacijos veiklą, kurioje korupcijai tarpti nebūtų jokių galimybių“ (Antikorupcijos vadovas verslui, 2016). Remiantis Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymu (2002), „valstybės ir savivaldybių įstaigose ir nevalstybinėse įstaigose už korupcijos prevenciją atsako vadovas“. Taigi vadovas yra įpareigotas ir privalo imtis priemonių, būtinų šiam įstatymui įgyvendinti. Specialistai pastebi, kad „korupcijos prevencijos samprata yra siauresnė už antikorupcinės aplinkos sampratą, o antikorupcinės aplinkos kūrimas gali būti prilyginamas integralumo⁷ kūrimui organizacijoje“ (Kavoliūnaitė-Ragauskienė, Šedbaras,

⁷ „Žodis „integralumas“, kilęs iš lotyniško būdvardžio „integer“ (liet. „visas“, „užbaigtas“), reiškia vidinį išbaigtumą, pasižymintį tokiomis savybėmis kaip sąžiningumas ir charakterio nuoseklumas, vidinių prieštaravimų nebuvimas“

2017). Anot Kavoliūnaitės-Ragauskienės ir Šedbaro (2017), „integralumas yra platesnis terminas ir apima ne tik atsparumą korupcijai, bet ir kitas priemones, lemiančias, kad korupcija įstaigoje ar organizacijoje neatsirastų“. Tuo tarpu „korupcijos prevencija – tai korupcijos priežasčių, sąlygų atskleidimas ir šalinimas sudarant bei įgyvendinant atitinkamų priemonių sistemą, taip pat poveikis asmenims siekiant atgrasinti nuo korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų darymo“ (Korupcijos prevencijos įstatymas, 2002). Vadovybės įsipareigojimas ir lyderystė vaidina svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant korupcijos prevenciją organizacijoje, kuriant antikorupcinę aplinką organizacijoje bei vėlesniais etapais kuriant vientisą, integralią ir sąžiningumu pagrįstą, korupcijai atsparią aplinką (žr. 5 pav.). Galima būtų teigti, kad integralios ir korupcijai atsparios organizacijos sukūrimas galėtų būti organizacijos vadovų siekiamybė. „Vadovai privalo ne vien tik deklaruoti savo ryžtą kovoti su korupcija, bet savo asmeniniu pavyzdžiu nuolat skatinti laikytis aukščiausių standartų, jų pozicija turi būti aiški ir visiems matoma laikantis principo – daryk taip, kaip aš darau, o ne kaip aš sakau (angl. „do as I do, not as I say““ (Antikorupcijos vadovas verslui, 2016).



5 pav. Vadovybės vaidmuo kuriant korupcijai nepalankią aplinką organizacijoje
(šaltinis: sudaryta MD autorės)

(Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas, 2017). Teigiama, kad „asmens elgesys yra integralus, jei asmuo elgiasi pagal savo deklaruojamas vertybes, įsitikinimus ir principus“. Pagal etiką „integralumas dažnai yra suvokiamas kaip priešingybė veidmainiškumui, vidinį darnumą iškeliant kaip vertybę; o subjektai, kurių vertybės tarpusavyje prieštarauja, turėtų atsiskaityti už šiuos neatitikimus arba keisti savo įsitikinimus“ (Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas, 2017). „Transparency International paprastos kalbos vadovas“ integralumą apibrėžia kaip „individo ar institucijų elgesio ir veiksmų atitikimą jų turimiems moralės ar etiniams principams ir standartams, neleidžiantiems šiam asmeniui ar institucijai elgtis korumpuotai“ (Lietuvos atsparumo korupcijai tyrimas. Transparency International, 2011).

Kartu organizacijų vadovybė turi formalią atsakomybę dėl korupcijos prevencijos organizacijoje. Korupcijos prevencijos įstatyme nustatyta pareiga valstybės ir savivaldybės įstaigoms vykdyti korupcijos prevenciją. „Tuo tarpu privačios organizacijos susirūpinusios valdyti savo rizikas ne tik dėl vidinių santykių ir atskaitomybės prieš klientus ir savininkus, bet ir dėl to, kad įmonės, besilaikančios griežtų atitikties procedūrų, kai kuriose valstybėse gali išvengti kaltinimų ar gali gauti santykinai mažesnę bausmę nei to nedarant“ (Antikorupcinės aplinkos kūrimas valstybės ar savivaldybės įstaigoje, 2017). Apibrėžiamos formalios organizacijos vadovo atsakomybės, ypač būdingos viešajam sektoriui:

- „politikos dokumentuose įtvirtinti nulinės korupcijos tolerancijos principą;
- organizuoti darbuotojų antikorupcinį švietimą;
- efektyviai organizuoti antikorupcijos komisijų, asmenų, atsakingų už korupcijos prevenciją, veiklą;
- organizuoti korupcijos prevencijos programų ir planų rengimą, koordinavimą, įgyvendinimą ir kontrolę;
- organizuoti tinkamą korupcijos pasireiškimo tikimybių nustatymą;
- organizuoti ir prižiūrėti kokybišką teisės aktų projektų antikorupcinių vertinimų atlikimą;
- užtikrinti tinkamą informacijos apie asmenis, siekiančius eiti ar einančius pareigas valstybės ar savivaldybės įstaigoje ar įmonėje, organizavimą;
- organizuoti valstybės tarnautojų ir darbuotojų elgesio kodekso parengimą;
- efektyviai organizuoti privačių interesų, turto ir pajamų deklaravimą;
- užtikrinti pareiškėjų apsaugą, kad būtų galima saugiai pranešti apie korupcijos atvejus ar kitus institucijoje ar įstaigoje padarytus ar daromus pažeidimus“ (Antikorupcinės aplinkos vadovas, 2016).

Pagal SAINT (Nyderlandai) – korupcijos rizikos įsivertinimo įrankį – organizacijos korupcijos rizikų valdymo sistemą sudaro „kietoji kontrolė“ (susijusi su taisyklėmis, procedūromis ir techninėmis sistemomis), „minkštoji kontrolė“ (skirta paveikti elgesį, darbo aplinką ir organizacinę kultūrą) ir bendroji kontrolė (apima ir „kietosios“, ir „minkštosios“ kontrolės elementus) (Antikorupcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje, 2017). Sistema padalinama į 14 klasterių, išdėstytų 3 blokuose (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Integralumo valdymo kontrolės sistema pagal SAINT (Nyderlandai) - korupcijos rizikos įsivertinimo įrankį

(šaltinis: Antikorupcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje, 2017)

„Kietoji kontrolė“	Bendroji kontrolė	„Minkštoji kontrolė“
3. Atsakomybės	1. Politikos programa	7. Vertybės ir standartai
4. Norminiai aktai ir reguliavimas	2. Pažeidžiamumo / rizikų analizė	8. Informavimas apie integralumą
5. Apskaitos sistema / vidinė kontrolė	11. Įdarbinimas ir atranka	9. Atsakingas valdymas
6. Saugumas	12. Atsakas į integralumo pažeidimus	10. Organizacinė kultūra
	13. Atsakingumas	
	14. Auditas ir stebėseną	

Pažymėtina, kad vieno universalaus standarto, kaip sukurti antikorupcinę (korupcijai nepalankią) aplinką privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoje, nėra. Antikorupcinės aplinkos vadove (2016) kaip pavyzdžiai pateikti du antikorupcinės aplinkos kūrimo modeliai. „Pirmasis modelis – antikorupcinės aplinkos kūrimas, įgyvendinant organizacijoje tipines korupcijos prevencijos priemones. Antrasis modelis – planinis antikorupcinės aplinkos kūrimas, atsižvelgiant į konkrečios organizacijos poreikius, kuris skirstomas į tris etapus: pirma, esamos verslo organizacijos padėties įsivertinimas / analizė; antra, antikorupcinės aplinkos kūrimo modelio (jo imties) parinkimas; trečia, antikorupcinės aplinkos modelio kūrimas ir diegimas, kuris galėtų būti dviejų lygių: bazinis antikorupcinės aplinkos lygis (tai antikorupcinės aplinkos formavimas, pagrįstas organizacijos kolektyvo narių elgesio korekcijos metodais) ir išplėstinis antikorupcinės aplinkos lygis (tai antikorupcinės aplinkos formavimas, pagrįstas elgesio korekcijos ir organizaciniais techniniais metodais, nukreiptais į esminių korupcijos priežasčių ir sąlygų, įmonės kolektyve ir veiklos procesuose, šalinimą)“ (Antikorupcinės aplinkos vadovas, 2016).

Ekspertai pastebi, jog kiekviena organizacija gali laisvai apsispręsti, kokią korupcijos prevencijos sistemą organizacijoje geriausia sukurti (tai gali lemti ir tokie veiksniai, kaip organizacijos dydis, sektorius, ūkio šaka, kurioje organizacija veikia ir pan.), tačiau žemiau išvardinti „korupcijos prevencijos elementai laikytini esminėmis bet kokios organizacijos korupcijos prevencijos sistemos sudėtinėmis dalimis, kad pastaroji galėtų būti laikytina pilna ir efektyvia:

- 1) apibrėžta korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija;
- 2) veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų;
- 3) organizacijoje yra įdiegtas etikos kodeksas;
- 4) organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos procedūros dėl pranešimo apie korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmus ir tokių incidentų valdymo;
- 5) organizacijoje periodiškai atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos vertinimas;

6) organizacijoje periodiškai atliekami vidaus ir (ar) veiklos auditai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos jautriausiuose veiklos procesuose;

7) organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiškai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą;

8) organizacijoje periodiškai atliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo;

9) organizacijoje yra įdiegta „Pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinantys jos veiklos skaidrumą;

10) organizacijoje yra tinkamai sureguliuota skatinimo–bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvą korupcijos / veiklos skaidrumo rizikų valdymą“ (Antikorupcinės aplinkos vadovas, 2016).

2.4. Organizacijos korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis

Organizacijos tam tikros veiklos branda yra aiškinama kaip tam tikros veiklos kokybinis lygis arba būseną, lemianti organizacijos sugebėjimą įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Andersen ir Jessen, 2002). „Remiantis organizacijos veiklos brandos koncepcija, organizacija, siekdama geresnės veiklos kokybės tam tikroje srityje, žinodama kritinius tos veiklos srities kokybės veiksnius ir sistemingai juos tobulindama, gali pagerinti pasirinktos veiklos srities kokybę“ (Markevičiūtė, 2010). „Brandos koncepcijos principas – veiklos tobulinimas laipsniškai, vengiant drastiškų, sukrečiančių organizacijos veiklos pokyčių“ (Markevičiūtė, 2010).

Korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmeniui nustatyti pasirinktas korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis, kuriame aprašomi pagrindiniai korupcijos prevencijos sistemos elementai bei skirtingi šių elementų išvystymo brandos lygiai organizacijoje. Šis organizacijos korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis buvo parengtas ir pateiktas Antikorupcijos vadove verslui (2016). Antikorupcinės aplinkos vadovas buvo parengtas įgyvendinant Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2015–2025 metų programos įgyvendinimo 2015–2019 metų tarpinstitucinio veiklos plano 2.1.2 priemonę ir yra viešai prieinamas. Pasiūlytas korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis išskyrė keturis brandos lygmenis – nuo pirmo aukščiausio iki ketvirto – žemiausio. Tačiau magistro darbo autorė papildė korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelį papildomu – **antru** brandos lygmeniu, nes modeliuose tradiciškai skiriami penki brandos lygmenys. Daroma prielaida, kad organizacijai pasiekus antrą lygmenį joje imama suprasti, kad gali kilti problemų dėl korupcijos ir tos konkrečios veiklos problemos gali lemti veiklos efektyvumą. Ateina pripažinimas, kad korupcijos prevencija yra svarbi, bet sprendimai dar nėra pakankamai centralizuoti ir skirti ilgalaikiai perspektyvai. Kartu magistro darbo autorė pakeitė brandos lygmenis – nuo pirmo žemiausio iki penkto – aukščiausio (žr.

8 lentelę). Pirmasis lygmuo – labai žemas, šio lygmens organizacijoje nesuprantama korupcijos prevencijos reikšmė. Antrasis lygmuo – žemas, bet šio lygmens organizacijoje jau suprantama, kad korupcija gali kelti problemų, galima sakyti, kad kyla pirminė reakcija. Trečiasis lygmuo – vidutinis, šio lygmens organizacijoje suprantama korupcijos prevencijos reikšmė, tačiau korupcijos prevencija nėra formalizuota, reglamentuota ar dokumentuota. Ketvirtasis lygmuo – tarpinis, šiame lygmenyje suprantama korupcijos prevencijos reikšmė ir vertė organizacijai, tačiau dar nėra visiškai efektyviai įgyvendinama. Penktasis lygmuo – aukštas, šį lygį pasiekusioje organizacijoje korupcijos prevencija ypač vertinama, formalizuota ir aktyviai įgyvendinama.

7 lentelė. **Korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis**
(šaltinis: Antikorupcijos vadovas verslui, 2016; papildytas MD autorės)

		Korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmenys				
		1 lygmuo Labai žema branda	2 lygmuo Žema branda	3 lygmuo Vidutinė branda	4 lygmuo Tarpinė branda	5 lygmuo Aukšta branda
Korupcijos prevencijos sistemos elementai	Organizacijoje yra parengta korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija	Tokios strategijos nėra	Pripažįstama, kad strategija yra reikalinga, tačiau strategijos parengimui neskiriami reikiami ištekliai	Strategija yra, tačiau ji yra neformali ir nedokumentuota	Strategija yra parengta ir formalizuota, tačiau ji nėra visiškai efektyvi ir (ar) įgyvendinama	Strategija yra parengta, formalizuota ir aktyviai įgyvendinama
	Organizacijos veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų	Veiklos skaidrumas nėra vienas iš esminių veiklos prioritetų / principų	Pripažįstama, kad organizacijos veiklos skaidrumo aiškus ir viešas apibrėžimas yra reikalingas, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	Skaidrumas organizacijoje yra svarbus, tačiau nėra dokumentuotas ar aiškiai ir viešai komunikuojamas organizacijos veiklos principas	Skaidrumas yra vienas svarbiausių veiklos principų – jis yra aiškiai apibrėžtas organizacijos veiklos misijoje ir strategijoje, tačiau nėra įtvirtintas darbuotojų, rangovų ir kitose sutartyse bei susitarimuose kaip bazinė ir esminė organizacijos bendradarbiavimo sąlyga	Skaidrumas yra vienas svarbiausių veiklos principų – jis yra aiškiai apibrėžtas organizacijos veiklos misijoje ir strategijoje, įtvirtintas darbuotojų, rangovų ir kitose sutartyse bei susitarimuose kaip bazinė ir esminė organizacijos bendradarbiavimo sąlyga
	Organizacijoje yra įdiegtas etikos kodeksas	Etikos kodeksas nėra parengtas	Pripažįstama, kad etikos kodeksas reikalingas, tačiau etikos kodekso parengimui neskiriami reikiami ištekliai	Etikos kodeksas yra, tačiau jis yra neformalus ir nedokumentuotas	Etikos kodeksas yra parengtas ir formalizuotas, tačiau nėra visiškai efektyvus ir (ar) įgyvendinamas	Etikos kodeksas yra parengtas, formalizuotas ir visų padalinių aktyviai įgyvendinamas
	Organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos procedūros dėl pranešimo apie korupcijos / sukčiavimo / neteisėtus veiksmus ir tokių incidentų valdymo	Procedūrų organizacijoje nėra	Pripažįstama, kad procedūros reikalingos, tačiau procedūrų parengimui neskiriami reikiami ištekliai	Procedūros yra, tačiau jos yra neformalios ir nedokumentuotos	Procedūros yra parengtos ir formalizuotos, tačiau nėra visiškai efektyvios ir (ar) įgyvendinamos	Procedūros yra parengtos, formalizuotos ir aktyviai įgyvendinamos
	Organizacijoje periodiškai atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos vertinimas	Periodiškai korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas neatliekamas	Pripažįstama, kad korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas reikalingas, tačiau rizikų vertinimui neskiriami reikiami ištekliai	Korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas yra atliekamas, tačiau nėra detalai dokumentuojama, o vykdomas diskusijų su aukščiausiais vadovais principu	Korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas yra atliekamas periodiškai (bent kartą per metus), tačiau jis nėra visiškai struktūrizuotas ir paremtas kokybinio / ekspertinio vertinimo principais	Korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas yra atliekamas periodiškai (bent kartą per metus), jis apima visus organizacijos veiklos procesus ir atliekamas įvertinant faktinius incidentus bei yra

						kiekybiškai išmatuojamas
Organizacijoje periodiškai atliekami vidaus ir (ar) veiklos auditai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos jautriausiuose veiklos procesuose	Periodiškai su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai organizacijoje nėra atliekami	Pripažįstama, kad vidaus ir (ar) veiklos auditai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos reikalingi, tačiau auditui neskiriami reikiami ištekliai	Su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai atliekami, tačiau nėra detalieji dokumentuojami ir vertinami, jie apsiriboja svarbiausių rizikos sričių nustatymu	Su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai yra atliekami (bent kartą per metus), tačiau jie nėra visiškai struktūrizuoti, remiasi eksperimentinio vertinimo principais	Su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai yra atliekami periodiškai (bent kartą per metus), jie apima jautriausius veiklos procesus ir atliekami pasitelkiant duomenų analizės principus	
Organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiskai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą	Tokio padalinio / funkcijos nėra	Pripažįstama, kad pareigybė, atsakinga specifiskai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, reikalinga, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	Organizacijoje yra asmuo, atsakingas už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, tačiau ši funkcija jam (jai) yra šalutinė	Organizacijoje yra asmuo, atsakingas už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, tačiau ši funkcija jam (jai) nėra pagrindinė (pvz., derinama su vidaus auditu ir (ar) bendruoju rizikos valdymu)	Organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiskai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą	
Organizacijoje periodiškai atliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo	Su šių rizikų valdymu susiję mokymai organizacijoje nėra atliekami	Pripažįstama, kad mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo reikalingi, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	Su šių rizikų valdymu susiję mokymai yra atliekami, tačiau jie nėra periodiniai, vykdomi pagal poreikį, į juos nėra įtraukiami ir vertinami VISI organizacijos atstovai	Su šių rizikų valdymu susiję mokymai yra atliekami periodiškai (bent kartą per metus), tačiau į juos nėra įtraukiami ir vertinami VISI organizacijos atstovai	Su šių rizikų valdymu susiję mokymai yra atliekami periodiškai (bent kartą per metus), į juos įtraukiami ir vertinami VISI organizacijos atstovai	
Organizacijoje yra įdiegta „Pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinančios veiklos skaidrumo klausimus	Tokių įrankių / priemonių nėra	Pripažįstama, kad „Pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinančios veiklos skaidrumo klausimus, reikalingi, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	Šiomis priemonėmis praktiskai nėra naudojamosi arba nežinoma apie tokius atvejus	Tokios priemonės / įrankiai organizacijoje yra įdiegti, jais naudojamosi, tačiau jie nėra patogūs ir jais nėra efektyviai naudojamosi ir (ar) sprendžiami gauti pranešimai	Tokios priemonės / įrankiai organizacijoje yra įdiegti, jais aktyviai naudojamosi efektyviai sprendžiant korupcijos/ nepasitikėjimo/ klausimus, susijusius su veiklos skaidrumo iššūkiais organizacijoje	
Organizacijoje yra tinkamai sureguliuota skatinimo-bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvų korupcijos / veiklos skaidrumo rizikų valdymą	Tokia priemonė / motyvacinė sistema organizacijoje nėra įdiegta	Pripažįstama, kad tinkamai sureguliuota skatinimo-bausmių sistema reikalinga, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	Formaliai motyvacinė sistema organizacijoje yra įdiegta, tačiau per pastaruosius metus nepasitaikė nė vieno atvejo, kai organizacijos darbuotojams būtų buvusios pritaikytos bausmės už žinomus galimai	Motyvacinė-bausmių sistema organizacijoje yra įdiegta, tačiau ji nėra visiškai efektyvi ir (ar) susieta su organizacijoje vykdomų veiklos auditų ir (ar) galimų neteisėtų veiksmų rizikų vertinimo rezultatais	Motyvacinė sistema organizacijoje yra įdiegta, ji yra efektyvi ir motyvuoja visus darbuotojus bendrai kovoti su korupcijos / nepasitikėjimo / veiklos skaidrumo rizikomis organizacijoje	

				neskaidrios veiklos atvejus		
--	--	--	--	--------------------------------	--	--

Respondentų įsivertinimui gali būti pateikta 10 teiginių/ klausimų, kurie susiję su pagrindiniais korupcijos prevencijos sistemos elementais ir gali būti taikytini bet kokiai organizacijai. Kiekvienas teiginys turi būti įvertintas pagal atitinkamą korupcijos prevencijos sistemos elemento išsivystymo lygį. Korupcijos prevencijos sistemos elementų įverčių nustatymui taikomas sumavimo metodas (sumuoti kiekybiniai respondentų pritarimo teiginiams įverčiai). Korupcijos prevencijos sistemos branda pagal gautus įverčius rodo aukštą (nuo 41 iki 50 balų), tarpinį (nuo 31 iki 40 balų), vidutinį (nuo 21 iki 30 balų), žemą (nuo 11 iki 20 balų) ar labai žemą (iki 10 balų) lygį.

3. VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKOS KORUPCIJOS PREVENCIJOS SISTEMOS BRANDAI ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

„Lyderystės tyrimams gali būti taikomos skirtingos tyrimų strategijos ir metodai, tačiau dominuoja kiekybiniai metodai: Stentz, Plano, Clark, Matkin (2012), išanalizavę 1 179 mokslinius straipsnius lyderystės tematika, nustatė, kad empirinių tyrimų rezultatus pateikiantys straipsniai sudarė 35 proc. publikacijų: iš jų 27 proc. referavo kiekybinių tyrimų rezultatus, 3 proc. pateikė kokybinių tyrimų aptartis, mišrių metodų strategija buvo taikoma 5 proc. publikuotų tyrimų“ (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė, Simonaitienė, Stanikūnienė, 2015). Siekiant įvertinti, kaip aukščiausiosios vadovybės/ vadovo lyderystė siejasi su korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose, buvo atliktas empirinis tyrimas. **Empirinio tyrimo objektas** – vadovų lyderystės sąsajos su korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose. Lyderystės tyrimas ir korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimas buvo atliekamas individualiajame analizės lygmenyje, pasitelkiant kiekybinį metodologinį požiūrį. Tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas yra orientuotas į vadovo lyderystės stiliaus ir korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmens įsivertinimą, todėl tyrimo respondentais pasirinkti aukščiausiosios ir vidurinės grandies vadovai.

Tyrimo instrumentai. Tyrimui atlikti pasirinktais tyrimais patikrintas lyderystės vertinimo instrumentas – daugiafaktorinis lyderystės klausimynas (angl. *MLQ – multifactor leadership questionnaire*). Pažymėtina, kad daugiafaktorinis lyderystės klausimynas sudaro prielaidas nustatyti, kurio tipo lyderystės stilius dominuoja (transformacinė, transakcinė ar nesikišimo (angl. *nontransactional laissez-faire leadership*) lyderystė), ir įvertinti lyderystės faktorių raiškos stiprumą. Respondentų įsivertinimui buvo pateiktas 21 teiginys, skirtas išmatuoti septynių lyderystės faktorių (idealizuotos įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualaus skatinimo, individualaus dėmesio, skatinimo pagal nuopelnus, vadovavimo reaguojant į išimtis, nesikišimo) raišką (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Lyderystės faktoriai
(šaltinis: Antonakis, Avolio ir Sivasubramanian, 2003)

Faktorius	Teiginiai
Idealizuota įtaka	1. Kiti jaučiasi gerai būdami greta manęs.
	8. Kiti visiškai tiki manimi.
	15. Kiti didžiuojasi, dirbdami su manimi.
Įkvepiantis motyvavimas	2. Aš aiškiai pasakau darbuotojams, ką mes galėtume ir turėtume daryti.
	9. Aš kuriu/ pateikiu patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti.
	16. Aš padedu kitiems rasti prasmę darbe.
Intelektualusis skatinimas	3. Aš skatinu į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai.
	10. Aš skatinu kitus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip.
	17. Aš skatinu kitus permąstyti idėjas, kuriomis anksčiau jie neabejojo.
Individualus dėmesys	4. Aš padedu kitiems tobulėti.
	11. Aš išsakau savo nuomonę kitiems, ką aš manau apie jų atliktą darbą.
	18. Aš skiriu dėmesio tiems, kurie kitų atrodo atstumti.
Skatinimas pagal nuopelnus	5. Aš pasakau, ką daryti, jei darbuotojai nori, kad už darbą būtų įvertinti.
	12. Aš paskatinu tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytą tikslą.
	19. Aš atkreipiu dėmesį į tai, ką kiti gali gauti už tinkamai atliktus/ įgyvendintus darbus.
Vadovavimas reaguojant į išimtis	6. Aš esu patenkintas, kai kiti pasiekia numatytą lygį.
	13. Kol viskas sekasi, aš nesistengiu nieko keisti.
	20. Aš supažindinu darbuotojus su darbo atlikimo principais, būdais, taisyklėmis, kuriais jie turi vadovautis atlikdami savo darbą.
Nesikišimas	7. Aš esu patenkintas / nieko prieš, jei kiti ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais.
	14. Viskas, ką kiti nori daryti, man tinka.
	21. Aš neprašau iš kitų daugiau negu būtina.

Lyderystės faktorių įverčių nustatymui taikytas susumuotų reitingų metodas (sumuoti kiekybiniai respondentų pritarimo teiginiams įverčiai). Faktorių raiška pagal gautus įverčius rodo stiprią (nuo 9 iki 12 balų), vidutinę (nuo 5 iki 8 balų) ar silpną (iki 4 balų) raišką (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Lyderystės rezultatų matavimo skalė

(šaltinis: sudaryta MD autorės pagal Antonakis, Avolio ir Sivasubramanian, 2003)

Faktorius	Silpnas raiškos lygis (suma)	Vidutinis raiškos lygis (suma)	Stiprus raiškos lygis (suma)	
Idealizuota įtaka (1, 8 ir 15 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius
Įkvepiantis motyvavimas (2, 9 ir 16 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius
Intelektualusis skatinimas (3, 10 ir 17 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius
Individualus dėmesys (4, 11 ir 18 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius
Skatinimas pagal nuopelnus (5, 12 ir 19 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius
Vadovavimas reaguojant į išimtis (6, 13 ir 20 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius
Nesikišimas (7, 14 ir 21 teiginys)	Nuo 0 iki 4	Nuo 5 iki 8	Nuo 9 iki 12	Taškų skaičius

Korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmeniui nustatyti pasirinktas korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis (žr. 7 lentelę), pagal kurį aprašomi pagrindiniai korupcijos prevencijos sistemos elementai bei skirtingi šių elementų išvystymo brandos lygiai organizacijoje. Respondentų įsivertinimui buvo pateikta 10 teiginių/ klausimų, kurie susiję su pagrindiniais korupcijos prevencijos sistemos elementais. Kiekvienas teiginys turėjo būti įsivertintas per korupcijos prevencijos sistemos elemento išsivystymo lygį. Korupcijos prevencijos sistemos elementų įverčių nustatymui taikomas sumavimo metodas (sumuoti kiekybiniai respondentų pritarimo teiginiais įverčiai). Korupcijos prevencijos sistemos branda pagal gautus įverčius rodo aukštą (nuo 41 iki 50 balų), tarpinį (nuo 31 iki 40 balų), vidutinį (nuo 21 iki 30 balų), žemą (nuo 11 iki 20 balų) ar labai žemą (iki 10 balų) lygį.

Duomenų analizės metodai. Tyrime naudoti duomenų analizės metodai: mokslinės literatūros analizė (atliekant literatūros apžvalgą), anketinė apklausa (tyrimui reikalingiems duomenims surinkti), statistinė duomenų analizė (surinktiems tyrimo duomenims apdoroti ir įvertinti). Gauti duomenys buvo apdoroti statistiniu metodu naudojantis SPSS 22.0 versijos (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programiniu paketu. Siekiant išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų, atskleidžiančių korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmens ir lyderystės rezultatų sąveiką, tyrimo metu buvo atlikta regresinė analizė.

3.2. Tyrimo metodika

Respondentų atranka. Taikoma *kriterinė* atranka, kai imties vienetai atrenkami pagal tyrėjo nustatytus kriterijus. Atrankos kriterijai: 1) didelės įmonės aukščiausiosios ir vidurinės grandies vadovai (didele įmone laikoma, jei balanse nurodyto turto vertė didesnė nei 20 mln. Eur arba pardavimo grynosios pajamos per ataskaitinius finansinius metus yra virš 4 mln. Eur, joje dirba daugiau kaip 250 darbuotojų (LR finansinės atskaitomybės įstatymas, 2003); 2) vidutinės įmonės aukščiausiosios ir vidurinės grandies vadovai („vidutine įmone laikoma, jei įmonės metinės pajamos neviršys 50 mln. Eur arba įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršys 43 mln. Eur, joje gali dirbti ne daugiau kaip 250 darbuotojų“ (LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 2017); 3) mažos įmonės vadovai („maža įmone laikoma, jei joje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų, o įmonės metinės pajamos neviršys 10 mln. Eur arba įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršys 10 mln. Eur“ (LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 2017); 4) labai mažos įmonės vadovai („labai maža įmone laikoma, jei joje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų, o įmonės metinės pajamos neviršys 2 mln. Eur arba įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršys 2 mln. Eur“ (LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 2017); 5) viešojo sektoriaus institucijų aukščiausiosios ir vidurinės grandies vadovai.

2017 m. pradžioje Lietuvoje veikė 83,3 tūkst. įmonių – daugiausia jų, 67,5 tūkst. (arba 81,1% visos veikiančių įmonių populiacijos), buvo mažosios (turinčios 0–9 darbuotojus) įmonės. Įmonių, turinčių 10–19 darbuotojų, buvo 8,1 tūkst. (9,7%), turinčių 20–49 darbuotojus – 4,8 tūkst. (5,8%), turinčių 50–249 darbuotojus – 2,5 tūkst. (2,9%), o turinčių 250 ir daugiau darbuotojų – 0,4 tūkst. (arba 0,4%)⁸. Taigi, pagal veikiančių įmonių struktūrą, 99,6% įmonių (pagal vieną iš smulkių ir vidutinių įmonių apibrėžimo kriterijų) priskiriama smulkiąjam ir vidutiniam verslui (t.y. įdarbinančių iki 250 darbuotojų)⁹. Daugiausia įmonių 2017 m. pradžioje veikė prekyboje (30,3% arba 25,3 tūkst.) ir paslaugų sektoriaus veiklose – profesinėje, mokslinėje ir techninėje veikloje (12,2% arba 10,2 tūkst.), transporte ir saugojime (9,6% arba 8,0 tūkst.). Apdirbamojoje gamyboje veikė 7,8 tūkst. (arba 9,4%), statyboje – 7,7 tūkst. (arba 9,3%), o žemės ūkyje – 2,4 tūkst. (arba 2,8%) visų Lietuvos įmonių¹⁰.

⁸ Lietuvos įmonių struktūra pagal dydį. Vilnius: Versli Lietuva. Prieiga per internetą: https://www.verslilietuva.lt/uploads/media/59f06024c1f27/2017.09.28_Lietuvos_imonių_populiacija.pdf (žiūrėta 2018 m. gruodžio 18 d.)

⁹ Ten pat.

¹⁰ Lietuvos įmonių struktūra pagal dydį. Vilnius: Versli Lietuva. Prieiga per internetą: https://www.verslilietuva.lt/uploads/media/59f06024c1f27/2017.09.28_Lietuvos_imonių_populiacija.pdf (žiūrėta 2018 m. gruodžio 18 d.)

2019 m. balandžio 14 d. duomenimis, Lietuvoje veikė 489 valstybės ir savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurioms Viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka yra suteikti viešojo administravimo įgaliojimai¹¹.

Imties dydžio nustatymas. „Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas“ (Kardelis, 2002). „Autorinio tyrimo imtis gali būti nustatyta įvairiais būdais, pvz., naudojant Sample Size Canculator (2016), ar remiantis Paniotto formule“ (Valackienė, 2007). Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur :

n – imties dydis;

Δ- imties paklaidos dydis (=0,15; kadangi šiuo tyrimu tiriamas aukščiausiosios vadovybės ir vidurinės grandies vadovų vaidmuo, o ne tam tikri kiekybiniai parametrai, tad paklaidą galima didinti iki 15 %);

N – generalinis visumos dydis.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,15^2 + \frac{1}{83789}} = 44$$

Atliekant vadovų lyderystės sąsajų su korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose tyrimą, generalinė aibė, tai yra šalyje veikiančių įmonių skaičius, kuris apytikriai sudaro 83 300, ir Lietuvoje veikiančių valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų skaičius, kuris sudaro 489, yra lygi 83 789 (N=83 789). Pasirinkta didžiausia atrankos paklaida – 15 proc., tikimybė – 95 proc. Gautos tokios tirtų įmonių imtys (n) apklausai atlikti: įmonių/ valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų – 44.

Tyrimui atlikti buvo taikomas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa buvo paskelbta internete (www.manoapklausa.lt) 2019 kovo 1 d. – balandžio 30 d. Tyrimo metu buvo naudojama apklausa, skirta organizacijos aukščiausiajai vadovybei ir vidurinės grandies vadovams, apimanti tris dalis (žr. 1 PRIEDĄ):

¹¹ Valstybės tarnybos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos. Prieiga per internetą: <http://statistika.vtd.lt/index.html> (žiūrėta 2019 m. balandžio 14 d.)

- Korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmens nustatymas, paremtas savęs vertinimu.

Korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelis yra sudarytas iš 10 klausimų, kurie apima pagrindinius korupcijos prevencijos sistemos elementus, prie kiekvieno klausimo yra nurodyti 5 teiginiai. Respondentai turėjo įvertinti, kuris vienas iš penkių teiginių tinka jų organizacijai. Kiekvienas teiginys atskleidžia skirtingą išvystymo brandos lygį organizacijoje. Pirmasis korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmuo yra žemiausias, penktasis pats aukščiausias.

- Lyderystės testas – daugiafaktorinis lyderystės klausimynas, paremtas savęs vertinimu.

Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas yra sudarytas iš 21 teiginio. Respondentai turėjo įvertinti, kaip kiekvienas teiginių tinka jiems, pasirinkdami kiekybinį įvertį (0 – niekada; 1 – retai; 2 – kartais; 3 – gana dažnai; 4 – beveik visada). Kaip jau buvo minėta, daugiafaktorinis lyderystės klausimynas įvertina septynis lyderystės faktorius: idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą, intelektualų skatinimą, individualų dėmesį, skatinimą pagal nuopelnus, vadovavimą reaguojant į išimtis ir nesikišimą.

- Bendra socialinė demografinė charakteristika. Į apklausą įtraukti klausimai apie respondentų demografinius duomenis (lytis, amžius, išsilavinimas, kiek metų vadovaujama, pareigos).

Į anketos klausimus atsakė 36 respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal socialines ir demografines bei organizacijų charakteristikas pateikiamas 10 lentelėje. Iš 36 respondentų 18 (50 proc.) buvo moterys ir 18 (50 proc.) – vyrai. Didžioji dalis respondentų buvo aukščiausios grandies vadovai - 67 proc., vidurinės grandies vadovai sudarė 33 proc. Respondentų amžiaus vidurkis yra 40,3 metų. Respondentai pagal išsilavinimą daugiausiai turėjo magistro laipsnį (70 proc.), bakalauro laipsnį turėjo 22 proc., aukštąjį koleginių išsilavinimą 6 proc., aukštesnį nei magistro laipsnį 3 proc. Respondentų, dirbančių vadovaujama darbą mažiau negu 5 metus, nustatyta 39 proc., nuo 5 iki 10 metų – 33 proc., nuo 10 iki 20 metų – 17 proc., mažiausias darbo stažo virš 20 metų procentas, t. y. 11 proc. Pagal organizacijų dydį didžioji dalis sudarė labai mažos (39 proc.) ir mažos (31 proc.) įmonės. Vidutinių įmonių buvo mažiausias procentas – 11 proc., didžiosios įmonės sudarė 19 proc. Didžioji dalis apklaustųjų buvo iš privataus sektoriaus – 78 proc., likusi dalis iš viešojo – 22 proc.

10 lentelė. Respondentų ir organizacijų charakteristikos (N=36)

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Kriterijai		Dažnis	%
Amžius	Vidutinis respondentų amžius	40,3 metai	
Lytis	Vyras	18	50
	Moteris	18	50
	Iš viso	36	100
Išsimokslinimas	Aukštasis koleginis	2	5,6
	Bakaluro	8	22,2
	Magistro	25	69,4
	Aukštesnis nei magistro laipsnis	1	2,8
	Iš viso	36	100
Stažas metais vadovaujančiose pareigose	Mažiau nei 5 metus	14	38,9
	5-10 metų	12	33,3
	10-20 metų	6	16,7
	Daugiau negu 20	4	11,1
	Iš viso	36	100
Organizacijos dydis	Labai maža įmonė (organizacija)	14	38,9
	Maža įmonė (organizacija)	11	30,6
	Vidutinė įmonė (organizacija)	4	11,1
	Didelė įmonė (organizacija)	7	19,4
	Iš viso	36	100
Sektorius	Privatus sektorius	28	77,8
	Viešasis sektorius	8	22,2
	Iš viso	36	100

Tyrimo duomenims apdoroti buvo panaudoti šie metodai:

- 1) ryšiai tarp kintamųjų buvo patikrinti skaičiuojant Pirsono koreliacijos koeficientus;
- 2) priežastiniams ryšiams tarp lyderystės raiškos rezultatų ir korupcijos prevencijos sistemos brandos lygio patikrinti buvo panaudotas tiesinės regresijos metodas;
- 3) priežastiniams ryšiams tarp organizacijos dydžio ir korupcijos prevencijos sistemos brandos lygio patikrinti buvo panaudotas tiesinės regresijos metodas.

3.3. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Duomenų analizėje buvo taikomos tokios charakteristikos: duomenų padėties charakteristika – imties vidurkis (žymimas kaip „ $\bar{x}$ su brūkšneliu“); duomenų sklaidos charakteristikos – imties dispersija (žymima $s^2(x)$), populiacijos dispersija (žymima graikiška raide sigma: $\sigma^2(x)$) ir standartinis nuokrypis (žymimas $\sigma(x)$ (populiacijai) ir $s(x)$ (imčiai)); stebėtas reikšmingumo lygmuo – p -reikšmė¹² (statistikos paketų pateikiamose rezultatų lentelėse žymima Sig. Level arba p -value)

¹² „Visuotinai naudojamas 0,05 reikšmingumo lygmuo. Jeigu $p < 0,05$, tai H_1 priimame. Jeigu $p \geq 0,05$, tai H_1 atmetame. Reikšmingumo lygmuo – tai mūsų iš anksto pasirenkamas leistinų neteisingų sprendimų procentas. Praktiniuose skaičiavimuose atsižvelgiama į **p reikšmes**. P reikšmė – tai tikimybė klaidingai nuspręsti, kad parametrai skiriasi (atmesti nulinę hipotezę) konkrečios imties duomenims. Skamba panašiai, kaip ir reikšmingumo lygmuo. Esminis skirtumas tas,

(Janilionis, 2019). „Visuotinai naudojamas 0,05 reikšmingumo lygmuo“ (Čekanavičius, 2011). Bus taikoma vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA).

Imties vidurkis pagal korupcijos prevencijos sistemos elementus yra nuo 2,472 (organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiškai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą) iki 3,806 (organizacijos veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų). Statistikos standartinis nuokrypis vadinamas standartine statistikos paklaida. „Kuo standartinė paklaida mažesnė, tuo statistika daugiau koncentruota apie vidurkį“ (Čekanavičius, 2011). Mažiausias standartinis nuokrypis yra 1,1166 (organizacijos veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų), didžiausias – 1,9394 (organizacijoje periodiškai atliekami vidaus ir / ar veiklos auditai korupcijai / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikai jautriausiuose veiklos procesuose) (žr. 11 lentelėje).

11 lentelė. Statistika

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijos vadovų apklausos rezultatais)

		Statistika									
N	Imtis	1) Ar Jūsų organizacijoje yra parengta korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija?	2) Ar Jūsų organizacijos veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų?	3) Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegtas etikos kodeksas?	4) Ar Jūsų organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos procedūros dėl korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų pranešimo ir tokių incidentų valdymo?	5) Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo / rizikos vertinimas?	6) Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekami vidaus ir / ar veiklos auditai korupcijai / neteisėtų veiksmų / rizikai jautriausiuose veiklos procesuose nustatyti?	7) Ar Jūsų organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiškai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą?	8) Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo / rizikos identifikavimo ir valdymo?	9) Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegta „pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinančios veiklos skaidrumo klausimus?	10) Ar Jūsų organizacijoje yra tinkamai sureguliuota skatinimo-bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvų korupcijos / veiklos skaidrumo rizikų valdymą?
		Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą	Neatsakytą
		36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Vidurkis		2,889	3,806	3,278	3,111	2,694	2,694	2,694	2,472	2,611	2,611
Mediana		3,000	4,000	4,000	3,000	2,500	1,000	2,000	1,000	2,000	1,500
Standart. nuokrypis		1,7530	1,1166	1,7826	1,6695	1,7860	1,9394	1,7860	1,8124	1,7284	1,7611
Dispersija		3,073	1,247	3,178	2,787	3,190	3,761	3,190	3,285	2,987	3,102

Siekiant nustatyti korupcijos prevencijos sistemos brandą organizacijose respondentų įsivertinimui buvo pateikti 10 teiginių, kurie apėmė pagrindinius korupcijos prevencijos sistemos elementus, prie kiekvieno klausimo buvo nurodyti 5 teiginiai. Respondentai turėjo įvertinti, kuris vienas iš penkių teiginių tinka jų organizacijai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 39 proc. organizacijų nėra parengta korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija, ir atitinkamai 33 proc. organizacijų minimą strategiją yra pasirengę. 36 proc. organizacijų veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių. 31 proc. organizacijų skaidrumas yra svarbus, tačiau nėra dokumentuotas ir viešai komunikuojamas veiklos principas (žr. 12 lentelėje).

kad reikšmingumo lygmuo – tai teorinis iš anksto nusistatytas nekintantis etalonas, o *p* reikšmė – tai, ką pavyko konkrečiu atveju gauti“ (Čekanavičius, 2011).

12 lentelė. Korupcijos prevencijos sistemos elementai

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

1) Ar Jūsų organizacijoje yra parengta korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija?					2) Ar Jūsų organizacijos veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip viena iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų?		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Labai žema	14	38,9	38,9	1	2,8	2,8
	Zema	2	5,6	44,4	3	8,3	11,1
	Vidutinė	6	16,7	61,1	11	30,6	41,7
	Tarpinė	2	5,6	66,7	8	22,2	63,9
	Aukšta	12	33,3	100,0	13	36,1	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0	

Remiantis tyrimo rezultatais 42 proc. organizacijų yra parengtas ir formalizuotas etikos kodeksas, bet atitinkamai 33 proc. etikos kodeksas nėra parengtas. 33 proc. organizacijų yra parengtos procedūros dėl korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų pranešimo ir tokių incidentų valdymo, bet panašus procentas organizacijų tokių procedūrų visai neturi (31 proc.) (žr. 13 lentelėje).

13 lentelė. Korupcijos prevencijos sistemos elementai

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

3) Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegtas etikos kodeksas?					4) Ar Jūsų organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos procedūros dėl korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų pranešimo ir tokių incidentų valdymo?		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Labai žema	12	33,3	33,3	11	30,6	30,6
	Zema	1	2,8	36,1	2	5,6	36,1
	Vidutinė	3	8,3	44,4	7	19,4	55,6
	Tarpinė	5	13,9	58,3	4	11,1	66,7
	Aukšta	15	41,7	100,0	12	33,3	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 47 proc. organizacijų nėra atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos vertinimas, atitinkamai 34 proc. organizacijų šių rizikų vertinimas yra atliekamas. 53 proc. organizacijų nėra atliekami su korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų valdymu susiję veiklos auditai, atitinkamai 39 proc. organizacijų šio tipo auditai yra atliekami (žr. 14 lentelėje).

14 lentelė. Korupcijos prevencijos sistemos elementai

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

5) Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos vertinimas?					6) Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekami vidaus ir / ar veiklos auditai korupcijai / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikai jautriausiose veiklos procesuose nustatyti?		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Labai žema	17	47,2	47,2	19	52,8	52,8
	Zema	1	2,8	50,0	2	5,6	58,3
	Vidutinė	5	13,9	63,9	-	-	-
	Tarpinė	2	5,6	69,4	1	2,8	61,1
	Aukšta	11	30,6	100,0	14	38,9	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 50 proc. organizacijų nėra padalinio ar pareigybės, atsakingos už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, 25 proc. organizacijų šis padalinys ar pareigybė yra. 56 proc. organizacijų periodiškai neatliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų identifikavimo ir valdymo, 28 proc. organizacijų šio tipo mokymai yra organizuojami (žr. 15 lentelėje).

15 lentelė. Korupcijos prevencijos sistemos elementai

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

7) Ar Jūsų organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiskai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą?					8) Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo?		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Labai žema	18	50,0	50,0	20	55,6	55,6
	Zema	-	-	-	2	5,6	61,1
	Vidutinė	2	5,6	55,6	1	2,8	63,9
	Tarpinė	7	19,4	75,0	3	8,3	8,3
	Aukšta	9	25,0	100,0	10	27,8	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0	

Remiantis tyrimo rezultatais 47 proc. organizacijų nėra įdiegta „pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai, 25 proc. organizacijų tokios priemonės yra įdiegtos. 50 proc. organizacijų nėra įdiegta skatinimo-bausmių sistema, 25 proc. organizacijų yra įdiegta skatinimo-bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvų korupcijos rizikų valdymą (žr. 16 lentelėje).

16 lentelė. Korupcijos prevencijos sistemos elementai

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

9) Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegta „pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinančios veiklos skaidrumo klausimus?					10) Ar Jūsų organizacijoje yra tinkamai sureguliuota skatinimo-bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvų korupcijos / veiklos skaidrumo rizikų valdymą?		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Labai žema	17	47,2	47,2	18	50,0	50,0
	Zema	2	5,6	52,8	1	2,8	52,8
	Vidutinė	4	11,1	63,9	3	8,3	61,1
	Tarpinė	4	11,1	75,0	5	13,9	75,0
	Aukšta	9	25,0	100,0	9	25,0	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0	

Apibendrinti tyrimo rezultatai atskleidė, kad 2/5 (39 proc.) organizacijų nustatyta **žema** korupcijos prevencijos sistemos branda, o trečdalyje (31 poc.) organizacijų – **aukšta** korupcijos prevencijos sistemos branda, vidutinė ir tarpinė korupcijos prevencijos sistemos branda pasiskirstė po lygiai po 14 proc., vienoje organizacijoje nustatyta labai žema korupcijos prevencijos sistemos branda (3 proc.) (žr. 17 lentelėje).

17 lentelė. **Korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose**
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose		
	Dažnis	%
1 lygmuo Labai žema branda	1	2,78
2 lygmuo Žema branda	14	38,89
3 lygmuo Vidutinė branda	5	13,89
4 lygmuo Tarpinė branda	5	13,89
5 lygmuo Aukšta branda	11	30,55
Iš viso	36	100,00

Siekiant nustatyti kurio tipo lyderystės stilius dominuoja (transformacinė, transakcinė ar nesikišimo (angl. *nontransactional laissez-faire leadership*) lyderystė) ir įvertinti lyderystės faktorių raiškos stiprumą, respondentų įsivertinimui buvo pateiktas 21 teiginys, skirtas išmatuoti septynių lyderystės faktorių (idealizuotos įtakos (žr. 18 lentelėje), įkvepiančio motyvavimo (žr. 19 lentelėje), intelektualaus skatinimo (žr. 20 lentelėje), individualaus dėmesio (žr. 21 lentelėje), skatinimo pagal nuopelnus (žr. 22 lentelėje), vadovavimo reaguojant į išimtis (žr. 23 lentelėje), nesikišimo (žr. 24 lentelėje)) raišką.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (56 proc.) nurodė, kad „gana dažnai“ ir 31 proc. „beveik visada“ „kiti jaučiasi gerai būdami greta manęs“; 56 proc. respondentų nurodė, kad „gana dažnai“ „kiti visiškai tiki manimi“ ir 42 proc. „beveik visada“ „kiti visiškai tiki manimi“; 56 proc. respondentų nurodė, kad „gana dažnai“ „kiti didžiuojasi, dirbdami su manimi“ ir 33 proc. „kartais“ „kiti didžiuojasi, dirbdami su manimi“ (žr. 18 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad pas didžiąją dalį respondentų buvo stipri idealizuotos įtakos faktoriaus raiška, kas reiškė lyderio charizmą, vizijos turėjimą, pavaldinių pasitikėjimą ir pagarbą.

18 lentelė. **Respondentų idealizuotos įtakos faktoriaus raiška**
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Idealizuota įtaka										
Kiti jaučiasi gerai būdami greta manęs (II)					Kiti visiškai tiki manimi (II)			Kiti didžiuojasi, dirbdami su manimi (II)		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	1	2,8	2,8	-	-	-	-	-	-
	Retai	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kartais	4	11,1	13,9	1	2,8	2,8	12	33,3	33,3
	Gana dažnai	20	55,6	69,4	20	55,6	58,3	20	55,6	88,9
	Beveik visada	11	30,6	100,0	15	41,7	100,0	4	11,1	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (58 proc.) nurodė, kad „beveik visada“ ir 36 proc. „gana dažnai“ „aiškiai pasakau darbuotojams, ką mes galėtume ir turėtume daryti“; 44 proc. respondentų nurodė, kad „gana dažnai“ ir 31 proc. „beveik visada“ „aš kuriu / pateikiu patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti“; 33 proc. respondentų nurodė, kad „gana dažnai“, 30,6

proc. „kartais“ ir „beveik visada“ „aš padedu darbuotojams rasti prasmę darbe“ (žr. 19 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad pas didžiąją dalį respondentų buvo stipri įkvepiančio motyvavimo faktoriaus raiška, kas reiškė vizijos perteikimo pasekėjams laipsnį, tinkamų simbolių naudojimą, pagalbą kitiems bei skatinimą kitus jaustis, kad jų darbas yra vertinamas.

19 lentelė. Respondentų įkvepiančio motyvavimo faktoriaus raiška
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijos vadovų apklausos rezultatais)

Įkvepiantis motyvavimas										
Aš aiškiai pasakau darbuotojams, ką mes galėtume ir turėtume daryti (IM)					Aš kuriu / pateikiu patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti (IM)			Aš padedu darbuotojams rasti prasmę darbe (IM)		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	1	2,8	2,8	-	-	-	-	-	-
	Retai	-	-	-	-	-	-	2	5,6	5,6
	Kartais	3	8,3	11,1	9	25,0	25,0	11	30,6	36,1
	Gana dažnai	11	30,6	41,7	16	44,4	69,4	12	33,3	69,4
	Beveik visada	21	58,3	100,0	11	30,6	100,0	11	30,6	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (47 proc.) nurodė, kad „beveik visada“ ir 39 proc. „gana dažnai“ „aš skatinu į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai“; 42 proc. respondentų nurodė, kad „beveik visada“ ir 39 proc. „gana dažnai“ „aš skatinu kitus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti naujai“; 44 proc. respondentų nurodė, kad „kartais“, 28 proc. „gana dažnai“ „aš skatinu darbuotojus permąstyti idėjas, kuriomis anksčiau jie neabejojo“ (žr. 20 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad pas didžiąją dalį respondentų buvo stipri intelektualaus skatinimo faktoriaus raiška, kas parodė kaip respondentai skatina darbuotojus būti kūrybingais, nebijoti naujovių.

20 lentelė. Respondentų intelektualaus skatinimo faktoriaus raiška
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Intelektualusis skatinimas										
Aš skatinu į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai (IS)					Aš skatinu kitus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip (IS)			Aš skatinu darbuotojus permąstyti idėjas, kuriomis anksčiau jie neabejojo (IS)		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Retai	-	-	-	2	5,6	5,6	3	8,3	8,3
	Kartais	5	13,9	13,9	5	13,9	19,4	16	44,4	52,8
	Gana dažnai	14	38,9	52,8	14	38,9	58,3	10	27,8	80,6
	Beveik visada	17	47,2	100,0	15	41,7	100,0	7	19,4	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (47 proc.) nurodė, kad „gana dažnai“ ir 42 proc. „beveik visada“ „aš padedu kitiems tobulėti“; 47 proc. respondentų nurodė, kad „beveik visada“ ir 36 proc. „gana dažnai“ „aš išsakau savo nuomonę darbuotojams, ką aš manau apie jų atliktą darbą“; 44 proc. respondentų nurodė, kad „gana dažnai“, 28 proc. „beveik visada“ „aš skiriu dėmesio tiems, kurie darbe kitų atrodo atstumti“ (žr. 21 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad

pas didžiąją dalį respondentų buvo stipri individualaus dėmesio faktoriaus raiška, kas parodė respondentų susidomėjimo pasekėjų gerove laipsnį, dėmesio atkreipimą į tuos, kurie yra mažiau įsitraukę į komandinį darbą.

21 lentelė. Respondentų individualaus dėmesio faktoriaus raiška

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Individualus dėmesys										
Aš padedu kitiems tobulėti (ID)				Aš išsakau savo nuomonę darbuotojams, ką aš manau apie jų atliktą darbą (ID)			Aš skiriu dėmesio tiems, kurie darbe kitų atrodo atstumti (ID)			
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Retai	-	-	-	-	-	-	2	5,6	5,6
	Kartais	4	11,1	11,1	6	16,7	16,7	8	22,2	27,8
	Gana dažnai	17	47,2	58,3	13	36,1	52,8	16	44,4	72,2
	Beveik visada	15	41,7	100,0	17	47,2	100,0	10	27,8	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Reziumuojant galima teigti, kad remiantis savęs vertinimu didžioji dalis respondentų yra ryškūs transformaciniai lyderiai.

Remiantis tyrimo rezultatai matyti, kad didžioji dalis respondentų (44 proc.) nurodė, kad „gana dažnai“ ir 42 proc. „beveik visada“ „aš pasakau, ką daryti, jei darbuotojai nori, kad už darbą būtų įvertinti“; 53 proc. respondentų nurodė, kad „beveik visada“ ir 31 proc. „gana dažnai“ „aš paskatinu tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytą tikslą“; 39 proc. respondentų nurodė, kad „beveik visada“, 36 proc. „gana dažnai“ „aš atkreipiu dėmesį į tai, ką darbuotojai gali gauti už tinkamai atliktus/įgyvendintus darbus“ (žr. 22 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad pas didžiąją dalį respondentų buvo stipri skatinimo pagal nuopelnus faktoriaus raiška, kas rodo respondentų stengimąsi susitarti su pavaldiniais dėl to, kas turi būti padaryta ir koks už tai bus atpildas..

22 lentelė. Respondentų skatinimo pagal nuopelnus faktoriaus raiška

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Skatinimas pagal nuopelnus										
Aš pasakau, ką daryti, jei darbuotojai nori, kad už darbą būtų įvertinti (SpN)				Aš paskatinu tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytą tikslą (SpN)			Aš atkreipiu dėmesį į tai, ką darbuotojai gali gauti už tinkamai atliktus / įgyvendintus darbus (SpN)			
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Retai	1	2,8	2,8	1	2,8	2,8	1	2,8	2,8
	Kartais	4	11,1	13,9	5	13,9	16,7	8	22,2	25,0
	Gana dažnai	16	44,4	58,3	11	30,6	47,2	13	36,1	61,1
	Beveik visada	15	41,7	100,0	19	52,8	100,0	14	38,9	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis respondentų (89 proc.) nurodė, kad „beveik visada“ ir 14 proc. „gana dažnai“ „aš esu patenkintas, kai darbuotojai pasiekia numatytą lygį“; 44 proc. respondentų nurodė, kad „gana dažnai“ ir 22 proc. „kartais“ „kol viskas sekasi, aš nesistengiu nieko keisti“; 56 proc. respondentų nurodė, kad „beveik visada“, 39 proc. „gana dažnai“ „aš

supažindinu darbuotojus su darbo atlikimo principais, būdais, taisyklėmis, kuriais jie turi vadovautis atlikdami savo darbą“ (žr. 23 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad pas didžiąją dalį respondentų buvo stipri vadovavimo reaguojant į išimtis faktoriaus raiška, kas parodė, kad respondentai atidžiai stebi pavaldinius, kad jie nesuklystų ar nepažeistų taisyklių, ir imasi priemonių klaidoms taisyti.

23 lentelė. Respondentų vadovavimo reaguojant į išimtis faktoriaus raiška
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Vadovavimas reaguojant į išimtis										
Aš esu patenkinta (-as), kai darbuotojai pasiekia numatytą lygį (VRI)				Kol viskas sekasi, aš nesistengiu nieko keisti (VRI)				Aš supažindinu darbuotojus su darbo atlikimo principais, būdais, taisyklėmis, kuriais jie turi vadovautis atlikdami savo darbą (VRI)		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	-	-	-	1	2,8	2,8	-	-	-
	Retai	-	-	-	4	11,1	13,9	-	-	-
	Kartais	-	-	-	8	22,2	36,1	2	5,6	5,6
	Gana dažnai	5	13,9	13,9	16	44,4	80,6	14	38,9	44,4
	Beveik visada	31	86,1	100,0	7	19,4	100,0	20	55,6	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Reziumuojant galima teigti, kad remiantis savęs vertinimu didžioji dalis respondentų yra ryškūs transakciniai lyderiai.

Remiantis tyrimo rezultatai matyti, kad didžioji dalis respondentų (44 proc.) nurodė, kad „gana dažnai“ ir 42 proc. „beveik visada“ „aš esu patenkintas/nieko prieš, jei darbuotojai ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais“; 42 proc. respondentų nurodė, kad „kartais“ ir 31 proc. „gana dažnai“ „viskas, ką darbuotojai nori daryti, man tinka“; 33 proc. respondentų nurodė, kad „beveik visada“, 28 proc. „gana dažnai“ „aš neprašau iš darbuotojų daugiau negu būtina“ (žr. 24 lentelėje). Apibendrinant galima teigti, kad pas didžiąją dalį respondentų buvo ir stipri nesikišimo faktoriaus raiška, kas rodo, kad respondentai „nesiima atsakomybės, vėluoja spręsti problemas, neteikia grįžtamojo ryšio savo pavaldiniams (Northouse, 2009)“.

24 lentelė. Respondentų nesikišimo faktoriaus raiška
(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Nesikišimas										
Aš esu patenkinta (-as) / nieko prieš, jei darbuotojai ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais (N)				Viskas, ką darbuotojai nori daryti, man tinka (N)				Aš neprašau iš darbuotojų daugiau negu būtina (N)		
		Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %	Dažnis	%	Kaupiamasis %
Validumas	Niekada	-	-	-	-	-	-	1	2,8	2,8
	Retai	-	-	-	6	16,7	16,7	5	13,9	16,7
	Kartais	5	13,9	13,9	15	41,7	58,3	8	22,2	38,9
	Gana dažnai	16	44,4	58,3	11	30,6	88,9	10	27,8	66,7
	Beveik visada	15	41,7	100,0	4	11,1	100,0	12	33,3	100,0
	Iš viso	36	100,0		36	100,0		36	100,0	

Imties vidurkis pagal lyderystę yra 4,114, o pagal korupcijos prevencijos sistemos brandą yra 2,886. Tuo tarpu standartinis nuokrypis pagal lyderystę yra 0,3270, o pagal korupcijos prevencijos sistemos brandą yra 1,4976 (žr. 25 lentelėje).

25 lentelė. **Aprašomoji statistika**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Aprašomoji statistika			
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	N
Lyderystė	4,114	,3270	36
Korupcijos prevencijos sistemos branda	2,886	1,4976	36

Siekiant nustatyti, ar yra sąveika ir ar yra reikšmingas ryšys tarp lyderystės faktorių raiškos ir korupcijos prevencijos sistemos brandos organizacijoje, t.y. priklausomybės laipsniui tarp kintamųjų įvertinti, atlikti koreliacijos ir tiesinės regresijos analizės testai. „SPSS pakete Chi-kvadrato kriterijus¹³ yra skaičiuojamas trejopai: pagal Pirsono (Pearson) formulę, pagal tikėtinumo santykio (angl. *Likelihood Ratio*) formulę bei pagal Mantelio-Haenzelio (angl. *Linear-by-Linear*) formulę“ (Vaicekauskaitė, Butkevičienė, 2019). „**Pirsono koreliacijos koeficientas** įvertina tiesinio ryšio stiprumą¹⁴“ (Janilionis, 2011). Pagal 26 lentelėje pateiktus Pirsono koreliacijos rezultatus matyti, kad nėra nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys: tiesinis ryšys tarp **transformacinės lyderystės** ir **korupcijos prevencijos sistemos brandos** ($r=0,169$) yra teigiamas, bet labai silpnas. Tiesiniai ryšiai tarp **transakcinės lyderystės** ir **korupcijos prevencijos sistemos brandos** ($r=0,14$) ir tarp **nesikišimo** ir **korupcijos prevencijos sistemos brandos** ($r= -0,199$) taip pat labai silpni. Pagal p-reikšmės rezultatus matyti, kad empirinio reikšmingumo lygmuo yra didesnis už 0,05 ($p>0,05$) - transformacinės lyderystės $p=0,162$, transakcinės lyderystės $p=0,467$, nesikišimo $p=0,122$, t.y. statistiškai reikšmingo ryšio nėra. Todėl pagal rezultatus gali būti daroma pagrįsta išvada, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp kintamųjų nėra ir transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė ir nesikišimas neįtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandos organizacijose.

26 lentelė. **Koreliacijos**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Koreliacijos					
		Korupcijos prevencijos sistemos branda	Transformacinė lyderystė	Transakcinė lyderystė	Nesikišimas
Pirsono koreliacija	Korupcijos prevencijos sistemos branda	1,000	,169	,014	-,199
	Transformacinė lyderystė	,169	1,000	,380	,000

¹³ „Chi-kvadrato kriterijus parodo, ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, t.y. tikrinama, ar turimas empirinis skirstinys yra suderintas su teoriniu modeliu“ (Čekanavičius ir Murauskas, 2000).

¹⁴ „Tiesinis ryšys tuo stipresnis, kuo $|r|$ reikšmė bus arčiau 1. Jei $r>0$, tai didėjant vieno atsiktiknio dydžio reikšmėms, kito reikšmės tiesiškai didėja. Jei $r<0$, tai didėjant vieno atsiktiknio dydžio reikšmėms, kito reikšmės tiesiškai mažėja. Jei $r=0$, tai tiesinio ryšio nėra, bet gali būti netiesinis ryšys“ (Janilionis, 2011).

p-reikšmė (Sig. 1-tailed)	Transakcinė lyderystė	,014	,380	1,000	,010
	Nesikišimas	-,199	,000	,010	1,000
	Korupcijos prevencijos sistemos branda	.	,162	,467	,122
	Transformacinė lyderystė	,162	.	,011	,499
	Transakcinė lyderystė	,467	,011	.	,478
Imtis	Nesikišimas	,122	,499	,478	.
	Korupcijos prevencijos sistemos branda	36	36	36	36
	Transformacinė lyderystė	36	36	36	36
	Transakcinė lyderystė	36	36	36	36
	Nesikišimas	36	36	36	36

Pagal 27 lentelėje pateiktus Pirsono koreliacijos rezultatus matyti, kad nėra nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys - tiesinis ryšys tarp **lyderystės** ir **korupcijos prevencijos sistemos brandos** ($r=0,071$) yra teigiamas, bet labai silpnas. Pagal p-reikšmės rezultatus matyti, kad empirinio reikšmingumo lygmuo yra $p=0,162$ ($p>0,05$), t.y. didesnis už 0,05 ir statistinis reikšmingumas nenustatytas. Todėl pagal rezultatus gali būti daroma pagrįsta išvada, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp kintamųjų nėra ir lyderystė neįtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandos organizacijose.

27 lentelė. **Koreliacijos**

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Koreliacijos			
		Lyderystė	Korupcijos prevencijos sistemos branda
Lyderystė	Pirsono koreliacija	1	,071
	p-reikšmė (Sig. 2-tailed)		,680
	N	36	36
Korupcijos prevencijos sistemos branda	Pirsono koreliacija	,071	1
	p-reikšmė (Sig. 2-tailed)	,680	
	N	36	36

„Regresinėje analizėje gaunama regresijos lygtis susiejanti vieną kintamąjį Y, vadinamą priklausomu kintamuoju, su kitais – nepriklausomais kintamaisiais $X_1, X_2, \dots, X_K$ “ (Janilionis, 2011). Pagal lentelėje pateiktus ANOVA rezultatus matyti, kad nėra nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys: nepriklausomi kintamieji (transformacinė lyderystė, transakcinė lyderystė, nesikišimas) neturi įtakos priklausomojo kintamojo (korupcijos prevencijos sistemos brandos) kitimui ($p=0,495$, $p>0,05$) (žr. lentelėje).

28 lentelė. ANOVA

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

ANOVA ^a						
Modelis		Nuokrypių kvadratų suma (Sum of Squares)	Laisvės laipsnių skaičius (df)	Nuokrypių kvadratų vidurkis (Mean Square)	Stebėta Fišerio statistikos reikšmė (F)	Reikšmingumo lygmuo (Sig.)
1	Regresija	5,575	3	1,858	,815	,495 ^b
	Atsitiktiniai faktoriai (paklaidos)	72,928	32	2,279		
	Iš viso	78,503	35			
a. Priklausomas kintamasis: Korupcijos prevencijos sistemos branda						
b. Nepriklausomi kintamieji: Konstanta: Nesikišimas, Transformacinė lyderystė, Transakcinė lyderystė						

Pagal 29 lentelėje pateiktus Pirsono koreliacijos rezultatus matyti, kad nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys tarp **organizacijos dydžio** ir **korupcijos prevencijos sistemos brandos** ($r=0,628$) yra teigiamas ir gana stiprus, nes r reikšmė artėja arčiau 1, t.y. didėjant organizacijos dydžio reikšmei korupcijos prevencijos sistemos brandos reikšmė tiesiškai didėja. Pagal p -reikšmės rezultatus matyti, kad empirinio reikšmingumo lygmuo tarp **organizacijos dydžio** ir **korupcijos prevencijos sistemos brandos** yra lygus 0,00 ($p<0,05$), t.y. nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų (žr. 29 lentelėje). Todėl pagal rezultatus gali būti daroma pagrįsta išvada, kad statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų yra ir organizacijos dydis įtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandą organizacijoje.

29 lentelė. Koreliacija

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Koreliacija			
		Korupcijos prevencijos sistemos branda	Organizacijos dydis
Pirsono koreliacija	Korupcijos prevencijos sistemos branda	1,000	,628
	Organizacijos dydis	,628	1,000
p-reikšmė (Sig. 1-tailed)	Korupcijos prevencijos sistemos branda	.	,000
	Organizacijos dydis	,000	.
Imtis	Korupcijos prevencijos sistemos branda	36	36
	Organizacijos dydis	36	36

Pagal 30 lentelėje pateiktus ANOVA rezultatus matyti, kad nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys tarp priklausomojo kintamojo (korupcijos prevencijos sistemos brandos) ir

nepriklausomo kintamojo (organizacijos dydis) turi įtakos priklausomo kintamojo kitimui ($p=0,000$, $p<0,05$).

30 lentelė. ANOVA

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

ANOVA ^a						
Modelis		Nuokrypių kvadratų suma (Sum of Squares)	Laisvės laipsnių skaičius (df)	Nuokrypių kvadratų skaičius (Mean Square)	Stebėta Fišerio statistikos reikšmė (F)	p-reikšmė (Sig.)
1	Regresija	30,960	1	30,960	22,141	,000 ^b
	Atsitiktiniai faktoriai (paklaidos)	47,543	34	1,398		
	Iš viso	78,503	35			
a. Priklausomas kintamasis: Korupcijos prevencijos sistemos branda						
b. Nepriklausomas: Konstanta, Organizacijos dydis						

„Determinacijos koeficientas (R kvadratas) - tai svarbiausia modelio tikimo duomenims charakteristika¹⁵“ (Čekanavičius, 2011). Pagal 31 lentelėje pateiktus modelio santraukos rezultatus matyti, kad $R^2 = 0,394$ ($R^2 > 0,25$), o p-reikšmė, kuri parodo ar modelyje yra su priklausomu kintamuoju susijusių regresorių, yra $p=0,000$ ($p<0,05$), todėl darytina prielaida, kad modelis gali būti tinkamas aprašyti duomenis.

31 lentelė. Modelio santrauka

(šaltinis: parengta magistro darbo autorės, remiantis organizacijų vadovų apklausų rezultatais)

Modelio santrauka ^b									
Modelis	Determinacijos koeficientas (R)	R kvadratu (R Square)	Koreguotas determinacijos koeficientas (Adjusted R Square)	Standartinio įvertinimo klaida (Std. Error of the Estimate)	Kitimo statistika				
					R kvadratu kitimas (R Square Change)	F kitimas (F Change)	df1	df2	p-reikšmės kitimas (Sig. F Change)
1	,628 ^a	,394	,377	1,1825	,394	22,141	1	34	,000
a. Prognozuotojas: (Konstanta), Organizacijos dydis									
b. Priklausomas kintamasis: Korupcijos prevencijos sistemos branda									

Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose pasiskirstė labai netolygiai, 2/5 organizacijų nustatyta **žema** korupcijos prevencijos sistemos branda, o trečdalyje organizacijų – **aukšta** korupcijos prevencijos sistemos branda. Vidutinė ir tarpinė korupcijos prevencijos sistemos branda buvo užfiksuota tame pačiame procente organizacijų (14 proc.), tuo tarpu vienoje organizacijoje nustatyta labai žema korupcijos prevencijos sistemos branda.

¹⁵ „Kuo koeficiento reikšmė didesnė, tuo modelis geriau tinka duomenims. Blogai, kai $R^2 < 0,20$. Apskritai nėra ko labai džiaugtis ir tada, kai $R^2 = 0,25$ (modelis tinka tik iš bėdos). O štai, jei $R^2 = 0,89$, tai modelis labai gerai aprašo duomenis“ (Čekanavičius, 2011).

Tyrimas atskleidė, kad remiantis savęs vertinimu didžioji dalis respondentų buvo lyderiai, turintys ryškių transformaciniams, transakciniams ir nesikišimo lyderiams būdingų bruožų. Transakcinė lyderystė dėmesį sutelkia į mainus, vykstančius tarp lyderių ir darbuotojų, tuo tarpu transformacinis lyderis motyvuoja darbuotojus padaryti daugiau nei iš jų tikimasi (Northhouse, 2009).

Tyrimo duomenys parodė, kad nebuvo nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys tarp transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės, nesikišimo ir korupcijos prevencijos sistemos brandos. Taip pat nebuvo nustatytas statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys tarp lyderystės ir korupcijos prevencijos sistemos brandos. Todėl pagal rezultatus gali būti daroma pagrįsta išvada, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp kintamųjų nėra ir lyderystė neįtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandos organizacijose. Be to nebuvo nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija tarp nepriklausomų kintamųjų (lyderystės (transformacinės lyderystės, transakcinės lyderystės, nesikišimo)) ir priklausomojo kintamojo (korupcijos prevencijos sistemos brandos).

Tuo tarpu nustatytas statistiškai reikšmingas ir gana stiprus tiesinis ryšys tarp organizacijos dydžio ir korupcijos prevencijos sistemos brandos. Pagal rezultatus gali būti daroma pagrįsta išvada, kad organizacijos dydis įtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandą organizacijoje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

IŠVADOS

1. Lyderystė tai lyderio naudojamos tiek formalios, tiek neformalios galios, siekiant organizacijos rezultatų ir gerinant visos organizacijos veiklos kokybę. Tarptautiniu mastu naudojamas daugiafaktorinis lyderystės klausimynas - tinkamas naudoti lyderystės tyrimo įrankis, kuris sudaro prielaidas nustatyti respondentų lyderystės stilių. Atlikta lyderystės faktorių raiškos analizė parodė, kad apklausoje dalyvavę vadovai pasižymi stipria visų lyderystės stilių (transformacinės, transakcinės ir nesikišimo) bei lyderystės faktorių (idealizuotos įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualaus skatinimo, individualaus dėmesio, skatinimo pagal nuopelnus, vadovavimo reaguojant į išimtis, nesikišimo) raiška.
2. Korupcija tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose identifikuojama kaip didelė problema. Korupcijos keliamų grėsmių laukas apibrėžia pagrindinius korupcijos prevencijos sistemos elementus, į kuriuos reikėtų atsižvelgti tiek kuriant teorinius korupcijos prevencijos sistemos modelius, tiek juos diegiant organizacijų veiklos praktikoje. Korupcijos prevencija organizacijoje yra sudėtinė organizacijos valdymo. Teoretikai ir praktikai pastebi, jog kiekvienos privačios organizacijos vadovybė gali pasirinkti ir nuspręsti, kaip geriausia įgyvendinti korupcijos prevenciją organizacijoje (tai gali lemti tokie objektyvūs veiksniai kaip – organizacijos dydis, sektorius, ūkio šaka, kurioje organizacija veikia, korupcijos rizikos laipsnis organizacijos veikloje, veiklos procesų kompleksiskumas ir pan.).
3. Autorės patobulintas Antikorupcijos vadove verslui pateiktas korupcijos prevencijos sistemos 4 lygių brandos vertinimo modelis, įvedant tarpinį – antrą brandos lygį ir pritaikant jį empiriniams tyrimams. Šį modelį sudaro tokie elementai kaip korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija; aiškiai ir viešai apibrėžtas veiklos skaidrumas; įdiegtas etikos kodeksas; apibrėžtos procedūros dėl pranešimo apie korupcijos / sukčiavimo / neteisėtus veiksmus; periodiškai atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas; periodiškai atliekami vidaus ir (ar) veiklos auditai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos jautriausiuose veiklos procesuose; organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiskai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą; periodiškai atliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo; yra įdiegta „Pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinantys jos veiklos skaidrumą; organizacijoje yra

tinkamai sureguliuota skatinimo–bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvų korupcijos / veiklos skaidrumo rizikų valdymą. Modelis gali būti tinkamas įrankis paremtas organizacijos savęs vertinimu, įsivertinant korupcijos prevencijos sisteminių elementų buvimo faktą ir išsivystymo lygį, bei esamos situacijos tobulinimo poreikį.

4. Nors teoretikai akcentuoja, kad vadovybės įsipareigojimas ir lyderystė vaidina svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant platų spektrą elementų apimančią korupcijos prevencijos sistemą, apdorojus atlikto tyrimo duomenis, paaiškėjo, jog negalima teigti egzistuojant statistiškai reikšmingą tiesioginį ryšį tarp vadovų lyderystės ir korupcijos prevencijos sistemos brandos.

PASIŪLYMAI

1. Atsižvelgiant į tai, kad šio magistro darbo tyrimas padėjo nustatyti statistiškai reikšmingą ir gana stiprų tiesinį ryšį tarp organizacijos dydžio ir korupcijos prevencijos sistemos brandos, magistro darbo autorės nuomone, tokio pobūdžio tyrimą būtų tikslinga plėtoti ir ateityje, pasirenkant didesnę respondentų imtį ir tyrimą atliekant vidutinio dydžio ar didelėse organizacijose / įmonėse. Tyrimo metu gauta papildoma informacija apie tai, kad organizacijos dydis įtakoja korupcijos prevencijos sistemos brandą organizacijoje yra nauja ir galėtų būti reikšminga tolesniems tyrimams.
2. Pažymėtina, kad tyrimo eigoje išryškėjo tyrimo apribojimas dėl tyrimui naudojamų savęs vertinimo daugiafaktorinių lyderystės klausimynų, kuriuos pildė tik patys vadovai, todėl rezultatai galėjo būti vienpusiški. Viena iš rekomenduojamų tyrimo perspektyvų galėtų būti papildomi tyrimai naudojant 360 laipsnių testus, sudarančius galimybę ne tik vadovams įsivertinti save, bet ir darbuotojams įvertinti savo vadovus pagal daugiafaktorinį lyderystės klausimyną. Tai sudarytų galimybę atskleisti gilesnę tyrinėjamos vadovų lyderystės raišką ir gauti patikimesnius duomenis apie vadovų lyderystę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomaitienė, R. (2018). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra.
2. Alban-Metcalfe, R. J., Alimo-Metcalfe, B. (2000). The Transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, 2000, Vol. 21, No. 6, p. 280-296. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/235301429_The_transformational_leadership_questionnaire_TLQ-LGV_A_convergent_and_discriminant_validation_study (žiūrėta 2018 m. gegužės 1 d.).
3. Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 2003, Vol. 14, p. 261-295. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303000304> ((žiūrėta 2018 m. gegužės 1 d.).
4. *Antikorupcinės vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės (tapatus ISO 37001:2016)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2017. Prieiga per internetą: https://view.elaba.lt/standartai/view?search_from=primo&id=1239033 (žiūrėta 2018 m. gegužės 22 d.).
5. *Antikorupcinės aplinkos viešajame sektoriuje kūrimo ir įgyvendinimo vadovas* (2018). Vilnius: Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba. Prieiga per internetą: http://www.stt.lt/documents/korupcijos_prevencija_2018/AAV_2018_01_24.pdf (žiūrėta 2017 m. spalio 9 d.)
6. *Antikorupcijos vadovas verslui* (2016). Vilnius: Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/documents/korupcijos_prevencija_2016/Antikorupcijos_vadovas_verslui_2016_12_06_viesinimui.pdf (žiūrėta 2017 m. spalio 9 d.)
7. Alban-Metcalfe, R., Alimo-Metcalfe, B. (2000). The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. *Leadership & Organization Development Journal*, No. 21/6, p. 280-296. Prieiga per internetą: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730010343077?journalCode=lodj> (žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.).
8. Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
9. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (Third Edition). New York: Free Press.
10. Buchanan, A. D., Huczynski, A. A. (2017). *Organizational Behaviour*. London: Pearson.
11. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
12. Dukynaitė, R. (2015). *Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
13. Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Česnienė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilauskaitė-Valickienė, R. (2012). *Verslo psichologija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
14. Grakauskas, Ž. (2019). *Lyderiavimas: paskaitų medžiaga*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra.
15. *ES kovos su korupcija ataskaita* (2014). Briuselis: Europos Komisija. Prieiga per internetą: <https://publications.europa.eu/lt/publication-detail/-/publication/058aecf0-d9b7-11e3-8cd4-01aa75ed71a1/language-lt/format-PDF/source-71086689> (žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.).
16. *2015 m. Eurobarometro apžvalga – „Verslo požiūris į korupciją“*. Vilnius: Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba. Prieiga per internetą: <http://www.stt.lt/lt/menu/tyrimai-ir-analizes/> (žiūrėta 2018 m. kovo 30 d.).

17. Janilionis, V., Morkevičius, V., Rauleckas, R. (2008). *Statistinė kiekybinių duomenų analizė su SPSS ir STATA*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
18. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.
19. Kavoliūnienė-Ragauskienė, E., Šedbaras, T. (2017). *Korupcijos pasireiškimo tikimybės nustatymas*. Mokymo medžiaga. Vilnius: VšĮ „Galimybės plėtra“. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/documents/projektas-mokymai/Mokymo_medziaga_Korupcijos_pasireiskimo_tikimybes_nustatymas_17_09_07_GP.pdf (žiūrėta 2018 m. gruodžio 3 d.).
20. Kavoliūnienė-Ragauskienė, E., Šedbaras, T. (2017). *Antikorupcinės aplinkos kūrimas valstybės ir savivaldybės įstaigoje*. Mokymo medžiaga. Vilnius: VšĮ „Galimybės plėtra“. Prieiga per internetą: https://www.stt.lt/documents/projektas-mokymai/Antikor_aplinkos_kurimas_valstybe_savivaldybes_istaigoje_17_00_07_GP.pdf (žiūrėta 2018 m. gruodžio 3 d.).
21. Kavaliūnaitė-Ragauskienė, E. (2018). *Konkurencijos pažeidimai ir korupcija: kur veda turinio panašumai?* Vilnius: Bernardinai.lt. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2018-01-26-konkurencijos-pazeidimai-ir-korupcija-kur-veda-turinio-panasumai/167991> (žiūrėta 2018 m. kovo 29 d.).
22. *Korupcijos suvokimo indeksas, tyrimo rezultatai* (2018). Vilnius: 2019 „Transparency International“ Lietuvos skyrius. Prieiga per internetą: https://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2019/01/KSI_2018_skaidres.pdf (žiūrėta 2019 m. gegužės 1 d.).
23. *Korupcijos suvokimo indekse Lietuvos pozicija nepakito* (2018). Vilnius: „Transparency International“ Lietuvos skyrius. Prieiga per internetą: <http://www.transparency.lt/korupcijos-suvokimo-indekse-lietuvos-pozicija-nepakito/> (žiūrėta 2018 m. vasario 22 d.).
24. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2016.
25. *Korupcinių rizikų ES struktūrinių fondų sistemoje Lietuvoje vertinimas* (2013). Vilnius: „Transparency International“ Lietuvos skyrius. Prieiga per internetą: http://transparency.lt/media/filer_public/2013/10/08/korupciniu_riziku_es_sf_sistemoje_lietuvoje_vertinimas.pdf (žiūrėta 2018 m. kovo 30 d.).
26. *Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas* Nr. IX-904. Įstatymas paskelbtas: Žin. 2002, Nr. 57-2297, i. k. 1021010ISTA00IX-904.
27. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas* Nr. VIII-1234. Įstatymas paskelbtas: Žin. 1999, Nr. 60-1945, i. k. 0991010ISTAIII-1234.
28. *Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo Nr. VIII-935 pakeitimo įstatymas* Nr. XIII-192. Įstatymas paskelbtas: TAR, 2017-01-24, Nr. 1325.
29. *Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas* Nr. IX-575. Įstatymas paskelbtas: Žin. 2001, Nr. 99-3516, i. k. 1011010ISTA00IX-575.
30. *Lietuvos Respublikos nacionalinės kovos su korupcija 2015-2025 metų programa*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2015 m. kovo 10 d. nutarimu Nr. XII-1537. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/25c529d0cbcd11e4aaa0e90fce879681> (žiūrėta 2017 m. lapkričio 26 d.).
31. *Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnybos 2016 metų veiklos ataskaita* (2017). Vilnius: Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba. Prieiga per internetą: http://www.stt.lt/documents/ataskaitos/STT_2016_m_ataskaita.pdf (žiūrėta 2018 m. kovo 30 d.).
32. *Lietuvos įmonių struktūra pagal dydį, apžvalga* (2017). Vilnius: Versli Lietuva. Prieiga per internetą: https://www.verslilietuva.lt/uploads/media/59f06024c1f27/2017.09.28_Lietuvos_imoniu_populiacija.pdf (žiūrėta 2019 m. vasario 1 d.).
33. Markevičiūtė, L. (2010). Organizacijos informacinės brandos vertinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 2010, Nr. 52, p. 23–36. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3197/0> (žiūrėta 2019 m. gegužės 2 d.).

34. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
35. Misztal, A. (2013). The Impact of Leadership on the Quality Management System. *8th Reserch/Expert Conference with International Participations „Quality 2013“*. Poznan: Poznan University of Technology, June 06-08, 2013, p. 41-46. Prieiga per internetą: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35127249/Misztal.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526987451&Signature=P5GmJ1xXFYifPfLEXWww5jd9Qac%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMisztal_A_The_impact_of_leadership_on_t.pdf (žiūrėta 2018 m. gegužės 21 d.).
36. Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
37. Palidauskaitė, J. (2006). Korupcijos sklaidos formos Lietuvoje: tarp sovietinio palikimo ir rinkos padiktuoto pragmatizmo. *Viešoji politika ir administravimas*, 2006, Nr. 18, p. 57–72. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/260319978_Korupcijos_sklaidos_formos_Lietuvoje_tarp_sovietinio_palikimo_ir_rinkos_padiktuoto_pragmatizmo (žiūrėta 2018 m. gegužės 9 d.).
38. Paulavičienė, E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Economics and Management*, 2007, Vol. 12, p. 1033-1042. Prieiga per internetą: <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=18226515&asa=Y&AN=25963606&h=R%2f2C2XVD0jE3N6M721sr3wLhGqMmi%2fh3zJCo kiJXO1q%2f%2bWJvpFAXWi0xZsYsbHK3A7mnH2A8MUDcuta1iA8S2g%3d%3d&crl=f&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26pr ofile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d18226515%26asa%3dY%26 AN%3d25963606> (žiūrėta 2019 m. balandžio 1 d.).
39. Pearce, C. L., Manz, C. C., Sims Jr., H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, Issue 3, p. 353-359. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000313> (žiūrėta 2019 m. balandžio 1 d.).
40. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos* 2003. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf (žiūrėta 2018 m. gegužės 16 d.).
41. Ragauskas, P., Kavoliūnaitė-Ragauskienė, E., Vitkutė, A.E. (2014). *Korupcija privačiame sektoriuje: normatyvinė samprata ir paplitimas tam tikrose srityse*. Vilnius: Justitia.
42. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
43. Serafinas, D. (2018). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose*. Vilnius: Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra.
44. Skaržauskienė, A. (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
45. Skaržauskienė, A. (2010). Intelkto kompetencijų įtaka lyderystės rezultatams. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 53, p. 63–85. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/36127/ISSN2335-8750_2010_N_53.PG_63-85.pdf?sequence=1&isAllowed=y (žiūrėta 2018 m. gegužės 16 d.).
46. Skaržauskienė, A., Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 1(5), p. 41–61. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Socialinės informatikos fakulteto Elektroninio verslo katedra. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/b58/3skarzauskiene,parazinskaite.pdf> (žiūrėta 2018 m. gegužės 16 d.).

47. Skėrytė, J. (2018). *NSGK tyrimas: devynios svarbiausios išvados*. Vilnius: BNS. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/nsgk-tyrimas-devynios-svarbiausios-issvados.d?id=78153687> (žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.).
48. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. *Tarybos pamatinis sprendimas 2003/568/TVR dėl kovos su korupcija privačiame sektoriuje*. Briuselis: Europos Sąjungos Taryba. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003F0568&from=LT> (žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.).
50. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
51. Tvaskienė, J., Jackevičius, M. (2018). *Voratinklis, kurio liesti nedrįso daugiau kaip dešimt metų: kaip „MG Baltic“ siekė užvaldyti valstybę*. Vilnius: Delfi. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/voratinklis-kurio-liesti-nedriso-daugiau-kaip-desimt-metu-kaip-mg-baltic-sieke-uzvaldyti-valstybe.d?id=77925891> (žiūrėta 2018 m. birželio 1 d.).
52. Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). *Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai*. Šiauliai: AB Spaustuvė Titnagas.
53. *Verslumo tendencijos Lietuvoje 2016 m. ir 2017 m. pradžioje, apžvalga* (2017). Vilnius: Versli Lietuva. Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2018/05/2018.05.10.Verslumo-tendencijos-Lietuvoje-2017-m.-ir-2018-m.-prad%C5%BEioje.pdf> (žiūrėta 2019 m. vasario 1 d.).
54. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Stulgienė, V. (2016) Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 2016, Vol. 38, No. 4, p. 436-443.
55. Vinger, G., Cilliers, F. (2006). Effective Transformational Leadership Behaviours for Managing Change. *SA Journal of Human Resource Management*, 2006, Vol. 4, No. 2, p. 1-9. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/47727830_Effective_Transformational_Leadership_Behaviours_For_Managing_Change (žiūrėta 2018 m. liepos 1 d.).
56. Zaksaitė, S. (2012). Korupcijos privačiame sektoriuje kriminalizavimo, kvalifikavimo ir įrodinėjimo problemos: kai kurių praktinių pavyzdžių analizė. *Teisės apžvalga/Law review*, 2012, Nr. 2 (9), p. 36–54. Prieiga per internetą: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/30780/1/2029-4239_2012_N_2_9.PG_36_54.pdf (žiūrėta 2019 m. vasario 1 d.).

VADOVŲ LYDERYSTĖS ĮTAKA KORUPCIJOS PREVENCIJOS SISTEMOS BRANDAI ORGANIZACIJOSE

Giedrė URBONAITĖ-BAIKAUSKIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos magistro programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas - prof. D. Serafinas

Vilnius, 2019

SANTRAUKA

68 puslapiai, 31 lentelės, 5 paveikslai, 56 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – įvertinti vadovų lyderystės įtaką korupcijos prevencijos sistemos brandai organizacijose. Siekiant suformuluoto tikslo buvo išsikelti tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir apibendrinti mokslinę literatūrą bei išryškinti teorines įžvalgas lyderystės tematika, išskirti svarbiausius teorinius aspektus.
2. Išnagrinėti teorines ir empirinių tyrimų įžvalgas korupcijos tematika, parinkti bei pritaikyti tyrimui korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimo modelį.
3. Atlikus empirinį tyrimą, įvertinti vadovų lyderystės įtaką korupcijos prevencijos sistemos brandai organizacijose bei pateikti įžvalgas tyrimo tematika.

Darbe naudojami tokie tyrimo metodai, kaip: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

Magistro darbe buvo taikytas kiekybinis empirinis tyrimas. Empirinio tyrimo objektas – vadovų lyderystės sąsajos su korupcijos prevencijos sistemos branda organizacijose. Lyderystės tyrimas ir korupcijos prevencijos sistemos brandos vertinimas buvo atliekamas individualiajame analizės lygmenyje, pasitelkiant anketines apklausas. Tyrimui atlikti pasirinktas instrumentas buvo orientuotas į vadovo lyderystės stiliaus ir korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmens įsivertinimą, todėl tyrimo respondentais pasirinkti aukščiausiosios ir vidurinės grandies vadovai.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad tarptautiniu mastu naudojamas daugiafaktorinis lyderystės klausimynas - tinkamas naudoti lyderystės tyrimo įrankis, kuris sudaro prielaidas nustatyti respondentų lyderystės stilių. Atlikta lyderystės faktorių raiškos analizė parodė, kad apklausoje dalyvavę vadovai pasižymi stipria visų lyderystės stilių (transformacinės, transakcinės ir nesikišimo) bei lyderystės faktorių

(idealizuotos įtakos, įkvepiančio motyvavimo, intelektualaus skatinimo, individualaus dėmesio, skatinimo pagal nuopelnus, vadovavimo reaguojant į išimtis, nesikišimo) raiška.

Nors teoretikai akcentuoja, kad vadovybės įsipareigojimas ir lyderystė vaidina svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant platų spektrą elementų apimančią korupcijos prevencijos sistemą, apdorojus atlikto tyrimo duomenis, paaiškėjo, jog negalima teigti egzistuojant statistiškai reikšmingą tiesioginį ryšį tarp vadovų lyderystės ir korupcijos prevencijos sistemos brandos.

Raktiniai žodžiai: lyderystė, korupcija, prevencija, korupcijos prevencijos sistemos branda.

THE INFLUENCE OF MANAGERS' LEADERSHIP ON THE CORRUPTION PREVENTION SYSTEM MATURITY IN ORGANIZATIONS

Giedrė URBONAITĖ-BAIKAUSKIENĖ

Paper of the Master's thesis

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Department of Management

Supervisor - prof. D. Serafinas

Vilnius, 2019

SUMMARY

68 pages, 31 charts, 5 pictures, 56 references.

The aim of Master's Thesis – To evaluate the influence of managers' leadership on the corruption prevention system maturity in organizations.

To achieve the aim of Master's Thesis were raised objectives:

1. To analyze and summarize scientific literature and to highlight theoretical insights on the topic of leadership, to highlight the most important theoretical aspects.
2. To analyze theoretical and empirical research insights on the topic of corruption, to select and use the model of evaluation of corruption prevention system maturity in the research.
3. After conducting the empirical research, to evaluate the influence of managers' leadership on the corruption prevention system maturity in organizations and provide insights into the research topic.

In Master's Thesis are used such research methods: analysis of scientific literature, questionnaire survey, statistical data analysis.

In the Master's Thesis was used a quantitative empirical study. The subject of empirical research is the interfaces between managers' leadership and the corruption prevention system maturity in organizations. Leadership research and the corruption prevention system maturity evaluation were carried out at the individual level of analysis using questionnaires. The instrument was oriented to self-assessment of the leadership style and the corruption prevention system maturity. The respondents of the research were top and middle managers.

Multifactor Leadership Questionnaire is an internationally-used research tool that makes assumptions to identify the leadership style of respondents. The analysis of the expression of leadership factors has shown that managers' are characterized by strong leadership styles (transformational leadership, transactional leadership, *laissez-faire* leadership) and leadership factors (idealized influence,

inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward leadership, management-by-exception and *laissez-faire* leadership) expression.

Although theorists emphasize that managers' commitment and leadership play an important role implementing a corruption prevention system, but the analysis of the research and data revealed that there is no evidence of a statistically significant direct link between the managers' leadership and the corruption prevention system maturity in organizations

Keywords: leadership, corruption, prevention, corruption prevention system maturity.

PRIEDAS
KLAUSIMYNAS VADOVAMS

Gerb. Respondente,

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Kokybės vadybos magistro programos studentė Giedrė Urbonaitė-Baikauskienė vykdo tyrimą, kurio tikslas – įvertinti, koks organizacijoje korupcijos prevencijos sistemos brandos lygmuo ir organizacijos vadovo lyderystės stilius. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl Jūs visada turite teisę atsisakyti dalyvauti apklausoje. Visi tyrimo metu surinkti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslams. Pildydami anketą, atsakymus į klausimus įrašykite arba pažymėkite ☐ tam skirtuose langeliuose. Į klausimus atsakykite pasirinkdami tik **vieną** variantą, jeigu nenurodyta kitaip.

Iš anksto dėkojame už Jūsų nuoširdžius atsakymus ir bendradarbiavimą!

Pagarbiai,

Giedrė Urbonaitė-Baikauskienė (tel. 8 685 41463, el. paštas: giedre.baikauskiene@gmail.com)

Prof. Dr. Dalius Serafinas

ANKETA

1. Koks Jūsų amžius?

☐ 18–30 metų

☐ 31–40 metų

☐ 41–50 metų

☐ 51–60 metų

☐ 61 ir daugiau metų

2. Kokia Jūsų lytis?

☐ Moteris

☐ Vyras

3. Koks Jūsų išsilavinimas?

☐ Vidurinis išsilavinimas

☐ Profesinis išsilavinimas

☐ Bakalauro laipsnis

☐ Magistro laipsnis

☐ Kita _____

4. Prašau įsivertinti kiekvieną teiginį, kuris susijęs su pagrindiniais korupcijos prevencijos sistemos elementais (prie kiekvieno teiginio nurodykite tik vieną galimą variantą):

1. Ar Jūsų organizacijoje yra parengta korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymo strategija				
☐ Ne, tokios strategijos nėra	☐ Strategija yra reikalinga, tačiau strategijos parengimui neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, strategija yra, tačiau ji yra neformali ir nedokumentuota	☐ Taip, tokia strategija yra parengta ir formalizuota, tačiau ji nėra visiškai efektyvi ir (ar) įgyvendinama	☐ Taip, strategija yra parengta, formalizuota ir aktyviai įgyvendinama
2. Ar Jūsų organizacijos veiklos skaidrumas yra aiškiai ir viešai apibrėžtas kaip vienas iš svarbiausių organizacijos veiklos sričių / principų?				
☐ Ne, veiklos skaidrumas nėra vienas iš esminių mūsų veiklos prioritetų / principų	☐ Organizacijos veiklos skaidrumo aiškus ir viešas apibrėžimas yra reikalingas, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, skaidrumas mums yra svarbus, tačiau nėra dokumentuotas ar aiškiai ir viešai komunikojamas mūsų veiklos principas	☐ Taip, skaidrumas yra vienas svarbiausių mūsų veiklos principų – jis yra aiškiai apibrėžtas mūsų veiklos misijoje ir strategijoje, tačiau nėra įtvirtintas darbuotojų, rangovų ir kitose sutartyse bei susitarimuose kaip bazinė ir esminė organizacijos bendradarbiavimo sąlyga	☐ Taip, skaidrumas yra vienas svarbiausių mūsų veiklos principų – jis yra aiškiai apibrėžtas mūsų veiklos misijoje ir strategijoje, įtvirtintas darbuotojų, rangovų ir kitose sutartyse bei susitarimuose kaip bazinė ir esminė organizacijos bendradarbiavimo sąlyga
3. Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegtas etikos kodeksas?				
☐ Ne, etikos kodeksas nėra parengtas	☐ Etikos kodeksas reikalingas, tačiau etikos kodekso parengimui neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, etikos kodeksas yra, tačiau jis yra neformalus ir nedokumentuotas	☐ Taip, etikos kodeksas yra parengtas ir formalizuotas, tačiau nėra visiškai efektyvus ir (ar) įgyvendinamas	☐ Taip, etikos kodeksas yra parengtas, formalizuotas ir visų padalinių aktyviai įgyvendinamas
4. Ar Jūsų organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos procedūros dėl pranešimo apie korupcijos / sukčiavimo / neteisėtus veiksmus ir tokių incidentų valdymo?				
☐ Ne, atitinkamų procedūrų mūsų organizacijoje nėra	☐ Procedūros reikalingos, tačiau procedūrų parengimui neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, procedūros yra, tačiau jos yra neformalios ir nedokumentuotos, įgyvendinamos neefektyviai	☐ Taip, tokios procedūros yra parengtos ir formalizuotos, tačiau nėra visiškai efektyvios ir (ar) įgyvendinamos	☐ Taip, procedūros yra parengtos, formalizuotos ir aktyviai įgyvendinamos ir efektyvios
5. Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekamas korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos vertinimas?				
☐ Ne, periodiškai šių rizikų vertinimas neatliekamas	☐ Korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikų vertinimas reikalingas, tačiau rizikų vertinimui neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, šių rizikų vertinimas yra atliekamas, tačiau nėra detalai dokumentuojamas, o vykdomas diskusijų su	☐ Taip, šių rizikų vertinimas yra atliekamas periodiškai (bent kartą per metus), tačiau jis nėra visiškai struktūrizuotas ir	☐ Taip, šių rizikų vertinimas yra atliekamas periodiškai (bent kartą per metus), jis apima visus organizacijos veiklos procesus ir

		aukščiausiais vadovais principu	paremtas kokybinio / ekspertinio vertinimo principais	atliekamas įvertinant faktinius incidentus bei yra kiekybiškai išmatuojamas
6. Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekami vidaus ir (ar) veiklos auditai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos jautriausiuose veiklos procesuose?				
☐ Ne, periodiškai su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai mūsų organizacijoje nėra atliekami	☐ Vidaus ir (ar) veiklos auditai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos reikalingi, tačiau auditui neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai atliekami, tačiau nėra detalios dokumentuojami ir vertinami, jie apsiriboja svarbiausių rizikos sričių nustatymu	☐ Taip, su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai yra atliekami (bent kartą per metus), tačiau jie nėra visiškai struktūrizuoti, remiasi ekspertinio vertinimo principais	☐ Taip, su šių rizikų valdymu susiję veiklos auditai yra atliekami periodiškai (bent kartą per metus), jie apima jautriausius veiklos procesus ir atliekami pasitelkiant duomenų analizės principus
7. Ar Jūsų organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiškai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą?				
☐ Ne, tokio padalinio / funkcijos neturime	☐ Pareigybė, atsakinga specifiškai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, reikalinga, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, mūsų organizacijoje yra asmuo, atsakingas už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, tačiau ši funkcija jam (jai) yra šalutinė (pvz., administratorė yra atsakinga už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą)	☐ Taip, mūsų organizacijoje yra asmuo, atsakingas už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą, tačiau ši funkcija jam (jai) nėra pagrindinė (pvz., derinama su vidaus auditu ir (ar) bendruoju rizikos valdymu)	☐ Taip, mūsų organizacijoje yra padalinys / pareigybė, atsakinga specifiškai už korupcijos / sukčiavimo / neteisėtų veiksmų valdymą
8. Ar Jūsų organizacijoje periodiškai atliekami mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo?				
☐ Ne, periodiškai su šių rizikų valdymu susiję mokymai mūsų organizacijoje nėra atliekami	☐ Mokymai dėl korupcijos / neteisėtų veiksmų / sukčiavimo rizikos identifikavimo ir valdymo reikalingi, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, su šių rizikų valdymu susiję mokymai yra atliekami, tačiau jie nėra periodiniai, vykdomi pagal poreikį, į juos nėra įtraukiami ir vertinami VISI organizacijos darbuotojai	☐ Taip, su šių rizikų valdymu susiję mokymai yra atliekami periodiškai (bent kartą per metus), tačiau į juos nėra įtraukiami ir vertinami VISI organizacijos darbuotojai	☐ Taip, su šių rizikų valdymu susiję mokymai yra atliekami periodiškai (bent kartą per metus), į juos įtraukiami ir vertinami VISI organizacijos darbuotojai
9. Ar Jūsų organizacijoje yra įdiegta „Pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinančios veiklos skaidrumo klausimus?				
☐ Ne, tokių įrankių / priemonių mes neturime	☐ „Pasitikėjimo linija“ ar kiti darbuotojų aktyvaus dalyvavimo įrankiai / priemonės, skatinančios veiklos skaidrumo	☐ Taip, tačiau šiomis priemonėmis praktiškai nėra naudojamosi arba aš nežinau apie tokius atvejus	☐ Taip, tokios priemonės / įrankiai mūsų organizacijoje yra įdiegti, jais naudojamosi, tačiau jie nėra patogūs ir jais nėra efektyviai	☐ Taip, tokios priemonės / įrankiai mūsų organizacijoje yra įdiegti, jais aktyviai naudojamosi efektyviai

	klausimus, reikalingi, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai		naudojamasi ir (ar) sprendžiami gauti pranešimai	sprendžiant korupcijos/ nepasitikėjimo/ klausimus, susijusius su veiklos skaidrumo iššūkiais organizacijoje
10. Ar Jūsų organizacijoje yra tinkamai sureguliuota skatinimo-bausmių sistema, užtikrinanti tinkamą ir efektyvų korupcijos / veiklos skaidrumo rizikų valdymą?				
☐ Ne, tokia skatinimo-bausmių sistema mūsų organizacijoje nėra įdiegta	☐ Tinkamai sureguliuota skatinimo-bausmių sistema reikalinga, tačiau tam neskiriami reikiami ištekliai	☐ Taip, formaliai skatinimo-bausmių sistema mūsų organizacijoje yra įdiegta, tačiau per pastaruosius metus nepasitaikė nė vieno atvejo, kai organizacijos darbuotojams būtų buvusios pritaikytos bausmės už žinomus galimai neskaidrios veiklos atvejus	☐ Taip, skatinimo-bausmių sistema mūsų organizacijoje yra įdiegta, tačiau ji nėra visiškai efektyvi ir (ar) susieta su organizacijoje vykdomų veiklos auditų ir (ar) galimų neteisėtų veiksmų rizikų vertinimo rezultatais	☐ Taip, skatinimo-bausmių sistema mūsų organizacijoje yra įdiegta, ji yra efektyvi ir motyvuoja visus darbuotojus bendrai kovoti su korupcijos / nepasitikėjimo / veiklos skaidrumo rizikomis mūsų organizacijoje

Daugiafaktorinis lyderystės klausimynas

Į klausimus atsakykite objektyviai, atsižvelgdami į tai, kaip įprastai Jūs elgiatės vienoje ar kitoje situacijoje, o ne į tai, kaip norėtumėte elgtis. Įvertinkite kiekvieną teiginį, o įvertinimą pažymėkite dešinėje pusėje esančioje skalėje:

0 = Niekada

1 = Retai

2 = Kartais

3 = Gana dažnai

4 = Beveik visada

5. Teiginius įvertinkite objektyviai, atsižvelgdami į tai, kaip įprastai Jūs elgiatės vienoje ar kitoje situacijoje, o ne į tai, kaip norėtumėte elgtis.

Nr.	Teiginiai	Įverčiai
1.	Kiti jaučiasi gerai būdami greta manęs.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
2.	Aš aiškiai pasakau darbuotojams, ką mes galėtume ir turėtume daryti.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
3.	Aš skatinu į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
4.	Aš padedu kitiems tobulėti.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
5.	Aš pasakau, ką daryti, jei darbuotojai nori, kad už darbą būtų įvertinti.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
6.	Aš esu patenkinta (-as), kai darbuotojai pasiekia numatytą lygį.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
7.	Aš esu patenkinta(-as) / nieko prieš, jei darbuotojai ir toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
8.	Kiti visiškai tiki manimi.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
9.	Aš kuriu / pateikiu patrauklias vizijas apie tai, ką galime nuveikti.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
10.	Aš skatinu kitus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
11.	Aš išsakau savo nuomonę darbuotojams, ką aš manau apie jų atliktą darbą.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

12.	Aš paskatinu tuos darbuotojus, kurie pasiekia numatytą tikslą.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
13.	Kol viskas sekasi, aš nesistengiu nieko keisti.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
14.	Viskas, ką darbuotojai nori daryti, man tinka.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
15.	Kiti didžiuojasi, dirbdami su manimi.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
16.	Aš padedu darbuotojams rasti prasmę darbe.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
17.	Aš skatinu darbuotojus permąstyti idėjas, kuriomis anksčiau jie neabejojo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
18.	Aš skiriu dėmesio tiems, kurie kitų atrodo atstumti.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
19.	Aš atkreipiu dėmesį į tai, ką darbuotojai gali gauti už tinkamai atliktus / įgyvendintus darbus.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
20.	Aš supažindinu darbuotojus su darbo atlikimo principais, būdais, taisyklėmis, kuriais jie turi vadovautis atlikdami savo darbą.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
21.	Aš neprašau iš darbuotojų daugiau negu būtina.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

6. Nurodykite savo pareigas.

7. Kiek laiko užimate vadovaujamas pareigas organizacijoje?

- ☐ mažiau nei 5 metus
- ☐ 5–10 metų
- ☐ 10–20 metų
- ☐ daugiau nei 20 metų

8. Nurodykite organizacijoje dirbančių darbuotojų skaičių?

- ☐ dirba ne daugiau 10 darbuotojų (labai maža įmonė)
- ☐ dirba iki 50 darbuotojų (maža įmonė)
- ☐ dirba iki 250 darbuotojų (vidutinė įmonė)
- ☐ dirba virš 250 darbuotojų (didelė įmonė)

9. Nurodykite sektorių, kuriame veikia Jūsų organizacija

- ☐ Privatus sektorius
- ☐ Viešasis sektorius

Dėkoju už Jūsų nuoširdžius atsakymus ir bendradarbiavimą!