

Janina ČIŽIKIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

VADOVŲ LYDERYSTĖ
PASIRENKANT DIEGTI
EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ
KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)
VILNIUS, 2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Janina Čižikienė

VADOVŲ LYDERYSTĖ
PASIRENKANT DIEGTI
EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ
KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2016–2020 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Vladimiras Gražulis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

PADEKA

*Už palaikymą ir patarimus rengiant darbą dėkoju moksliniam vadovui
prof. dr. Vladimirui Gražuliui, gerb. recenzentams prof. dr. Nijolei Petkevičiūtei,
prof. dr. Vilmai Atkočiūnienei, prof. dr. Alvydui Baleženčiui, prof. dr. Inesei Spīča,
prof. dr. Tadiui Sudnickui.*

*Esu dėkinga Valakupių reabilitacijos centro kolektyvui ir visiems socialines paslaugas
teikiančių organizacijų vadovams, kurie sutiko dalyvauti disertacijos tyrime
už bendradarbiavimą bei mokslinių idėjų įgyvendinimą.*

Ačiū šeimai, artimiesiems, draugams, kolegoms už supratingumą ir palaikymą.

TURINYS

SANTRUMPOS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS	8
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	9
IVADAS	11
1. VADOVŲ LYDERYSTĖ PASIRENKANT DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ	
SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE: TEORINĖS PRIELAIDOS	25
1.1. Lyderystės paradigmų kaita socialines paslaugas teikiančiose organizacijose	26
1.1.1. Naujosios viešosios vadybos įtaka vadovų lyderystei	31
1.1.2. Vadovų lyderystė socialinės sanglaudos kontekste	35
1.2. Kokybės vadybos sistemos diegimo problematika socialinių paslaugų sektoriuje	43
1.2.1. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų įtaka diegiant kokybės vadybos sistemą	54
1.2.2. Vadovų lyderystės raiška pasirenkant kokybės vadybos sistemą organizacijoje	58
1.3. Vadovų sprendimo pasirinkti diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje teoriniai požiūriai	62
1.3.1. Vadovų lyderystė pasirenkant kokybės vadybos sistemą struktūrinio funkcionalizmo požiūriu	63
1.3.2. Vadovų pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą socialinio konstruktivizmo požiūriu	74
1.3.3. Vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos veiksniai racionalių, institucinės ir inovacijų sklaidimo teoriniais požiūriais	76
1.4. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinio modelio koncepcija	84
2. SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PASIRINKIMO DIEGTI EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS SISTEMĄ VEIKSNIŲ PAGRĮSTUMO TYRIMO METODOLOGIJA	88
2.1. Tyrimo metodologinė prieiga ir pagrindimas	88
2.2. Tyrimo dizainas ir organizavimas	95
2.3. Kiekybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo organizavimas	99
2.4. Kokybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo organizavimas	101
3. SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PASIRINKIMO DIEGTI EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ VEIKSNIŲ PAGRĮSTUMO TYRIMO REZULTATAI	106
3.1. Kiekybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo rezultatai	106
3.2. Kokybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo rezultatai	126
3.3. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti EQUASS kokybės sistemą koncepcinis modelis	163
IŠVADOS	170
REKOMENDACIJOS	174
LITERATŪROS SĄRAŠAS	175
PRIEDAI	213
SANTRAUKA	229
SUMMARY	255

SANTRUMPOS

- BVM** – bendrasis vertinimo modelis
- EKVF** – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis
(angl. EFQM – *European Foundation for Quality Management*)
- EQUASS** – Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema
 - ES** – Europos Sąjunga
 - ESF** – Europos socialinis fondas
 - ESSF** – Europos Sąjungos struktūriniai fondai
 - KVS** – kokybės vadybos sistema
 - NVO** – nevyriausybinė organizacija
 - NVV** – naujoji viešoji vadyba
- SADM** – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija
- SPPD** – Socialinių paslaugų priežiūros departamentas
- VKV** – visuotinės kokybės vadyba

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema	22
2 pav. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystę lemiantys veiksniai	42
3 pav. Socialinių paslaugų vertinimo dimensijos	45
4 pav. Veiksniai, lemiantys KVS diegimą socialinių paslaugų organizacijoje	49
5 pav. EQUASS kokybės principai	53
6 pav. SPTO vadovo lyderystės įtaka socialinei sistemai	66
7 pav. Vadovų lyderystės įtaka pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą	68
8 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo modelis	78
9 pav. SPTO vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinis modelis	87
10 pav. Lygiagretus mišrių metodų dizaino modelis	96
11 pav. Empirinio tyrimo struktūra	98
12 pav. Organizacijos išorinės aplinkos kriterijai, paskatinę vadovus diegti EQUASS	113
13 pav. Organizacijos vidinės aplinkos kriterijai, paskatinę vadovus diegti EQUASS	114
14 pav. Organizacijos išorinės aplinkos kriterijai lyginant sukauptuosius dažnius	114
15 pav. Organizacijos vidinės aplinkos kriterijai lyginant sukauptuosius dažnius	115
16 pav. Vadovų lūkesčiai pasirinkti diegti EQUASS organizacijoje	117
17 pav. Vadovų pasirinkti transformacinės lyderystės teiginiai	119
18 pav. Vadovų pasirinkti transakcinės lyderystės teiginiai	120
19 pav. Vadovų pasirinkti pasyvios lyderystės teiginiai	120
20 pav. Vadovų pasirinkti lyderio nario lyderystės teiginiai	121
21 pav. Vadovų pasirinkti komandinės lyderystės teiginiai	122
22 pav. Vadovų pasirinkti tarnaujančios lyderystės teiginiai	122
23 pav. Priimtinausi vadovavimo stiliai pasirenkant diegti EQUASS	124
24 pav. Vadovų lyderystės charakteristikos pasirenkančių diegti EQUASS	128
25 pav. Racionalūs veiksniai pasirenkant diegti EQUASS	140
26 pav. Instituciniai veiksniai pasirenkant diegti EQUASS	147
27 pav. Inovaciniai veiksniai pasirenkant diegti EQUASS	150
28 pav. Socialinio kapitalo veiksniai pasirenkant diegti EQUASS	154
29 pav. Vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti EQUASS koncepcinis modelis	167

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lyderystės teorijų raida	28
2 lentelė. NVV įtakos veiksniai socialinių paslaugų organizacijų vadovų lyderystei	32
3 lentelė. Verslininkiški bruožai socialinių paslaugų sektoriuje	33
4 lentelė. Bendruomenės įtaka socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės raiškai	39
5 lentelė. Principai, lemiantys socialines paslaugas teikiančių vadovų lyderystę	40
6 lentelė. Prekių ir paslaugų skirtumai	44
7 lentelė. Kokybės vertinimo aspektai socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje	45
8 lentelė. Kliūtys KVS diegimui socialinių paslaugų organizacijose	50
9 lentelė. Socialinio kapitalo poveikio sąsajos su SPTO vadovų lyderyste	72
10 lentelė. Socialinių tyrimų paradigmų taikymo pagrindimas	89
11 lentelė. Tyrimo metodologinė prieiga	89
12 lentelė. Darbe taikomi tyrimo metodai	99
13 lentelė. Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos	102
14 lentelė. Kokybinio tyrimo temos ir potėmės	104
15 lentelė. Vadovų nuomonių suderinamumas	112
16 lentelė. Organizacinės aplinkos kriterijų vidutinės reikšmės	116
17 lentelė. Pagerinimo veiksnių vidutinės reikšmės dalyvaujant projekte	118
18 lentelė. Vadovams priimtinausi lyderystės stiliaus teiginiai	123
19 lentelė. Lyderystės požymių raiškos statistinės charakteristikos	124
20 lentelė. Lyderystės požymių įtaka	125
21 lentelė. Išskirtų subkategorijų dažniai	127
22 lentelė. SPTO vadovo lyderio, pasirinkusio diegti EQUASS, charakteristikos	130
23 lentelė. Lyderystės raiškos veiksnių charakteristikos pasirenkant diegti EQUASS	137
24 lentelė. Socialinės sistemos stabilumas	141
25 lentelė. Standarto apibrėžtumas	142
26 lentelė. Veiklos efektyvumas	143
27 lentelė. Socialinių paslaugų veiksmingumas	145
28 lentelė. Instituciniai veiksniai	148
29 lentelė. Inovatyvumo siekis	151
30 lentelė. Socialinio kapitalo veiksniai	155
31 lentelė. EQUASS įgyvendinimo nauda organizacijai	158
32 lentelė. EQUASS įgyvendinimo nauda bendruomenėje, visuomenėje	161
33 lentelė. Vadovų lyderystę lemiančios prielaidos pasirinkant diegti EQUASS	166

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Socialinės atskirties grupių dimensijos ir faktoriai	214
2 priedas. EQUASS kokybės principai	216
3 priedas. Socialinių paslaugų sektorius	217
4 priedas. Anketa socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams	218
5 priedas. Lyderystės charakteristikų ir pasirinkimo diegti EQUAS lemiančių veiksnių sąsajos	226

SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

- Dalyvavimas** – paslaugų teikėjų skatinimas ir paslaugų gavėjų įtraukimas į sprendimų priėmimą dėl paslaugų planavimo, teikimo ir jų vertinimo (Raudeliūnaitė, Smalcer, 2017).
- Deinstitucionalizacija** – kompleksinis ir laipsniškas procesas, susijęs su alternatyvių bei kokybiškų individualizuotų paslaugų plėtra bendruomenėje (Gvaldaitė, Šimkonytė, 2016; Gečienė, Gudžinskienė, 2018).
- Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema** (EQUASS – *European Quality in Social Services*) – socialinių paslaugų kokybės užtikrinimą įgyvendinti sistema, atitinkanti visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės principus (EQUASS, 2018).
- Inovacija** – naujų idėjų, veiklų, procesų taikymas siekiant patobulinti produktus, paslaugas ar procesus (Urmanavičienė, 2019; Shier, Handy, Jennings, 2019).
- Kokybės vadybos sistema** – vadybos sistema, padedanti sutelkti organizacijos galias ir nukreipti jas kokybės tikslams įgyvendinti (Vyšniauskienė, 2014).
- Kompetencija** – sugebėjimai atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003; Adomaitienė, Balčiūniene, 2018).
- Lyderystė** – konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningas ir ilgalaikis poveikis, daromas kitiems asmenims siekiant struktūrinti organizacijos narių veiksmus arba elgesį (Gražulis ir kt., 2015).
- Nevyriausybinių organizacija** – visuomenės naudai Lietuvoje veikiantis savarankiškas, nuo valdžios ir verslo nepriklausomas, pelno ir valdžios rinkimuose nesiekiantis, savanoriškumo pagrindu įsteigtas viešasis juridinis asmuo (Lietuvos NVO plėtros koncepcija, 2010).
- Orientacija į asmenį** – socialinių paslaugų teikimas atsižvelgiant į paslaugų gavėjo poreikius, gebėjimus ir lūkesčius bei įtraukiant į socialinių paslaugų planavimą, teikimą ir vertinimą, užtikrinant teisę gauti informaciją, pateikiamą jam suprantama forma ir reikalingą norint priimti sprendimus dėl savo gyvenimo situacijos, bei galimybę suteikti grįžtamąjį ryšį apie gautas socialines paslaugas (EQUASS, 2017, 2018).
- Partnerystė** – formalizuoto bendradarbiavimo sistema, pagrįsta teisiškai įpareigojančiais arba neoficialiais susitarimais, kooperuotais darbo santykiais ir abipusiškai priimtais planais tarp dviejų ar daugiau institucijų (McQuaid, 2010).
- Pasirinkimas diegti** – sprendimas pradėti naudoti vadybos idėjas; jis apibrėžiamas kaip naujos idėjos, kaip geriausio veikimo būdo panaudojimas (Rogers, 2003; Ehigie, McAndrew, 2005; Kasperavičiūtė-Černiauskiene, 2014; Alofan, 2018; Alofan, Chen, Tan, 2020).
- Personalas** – visuma asmenų, dirbančių organizacijoje pagal darbo sutartį ir siekiančių organizacijos tikslų (Gražulis ir kt., 2015).
- Socialinė atskirtis** – yra kompleksinis reiškinys, ribojantis asmens dalyvavimą visuomenės gyvenime bei rodantis socialinių paslaugų nepakankamą prieinamumą (Pankova, 2019).
- Socialinė integracija** – procesas, kurio metu padedama socialiai atskirtiems žmonėms integruotis į juos supančią visuomenę, priimant nustatytus socialinius santykius ir vertybes (Wessendorf, Phillimore, 2019).
- Socialinė įtrauktis** – remiasi socialinių teisių užtikrinimu asmeniui, kuriam gresia socialinė atskirtis, įgyti išteklių ir galimybių dalyvauti ekonominiame, socialiniame ir visuomeniniame gyvenime (Girardi, Pulignano, Maas, 2019).

Socialinės inovacijos – naujos idėjos, kurių atsiradimą lemia socialiniai poreikiai, o tokias idėjas kuria ir įgyvendina antreprenieriai, organizacijos ar bendruomenės, siekiančios socialinių tikslų (Labanauskas, 2017; Shier, Handy, Jennings, 2019; Urmanavičiėnė, 2019).

Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystė – į paslaugų gavėją orientuota lyderystė, kuri apima socialinio darbo vertybes ir atspindi socialinės integracijos koncepciją, susijusią su galimybių suteikimu asmeniui (šeimai) (Mary, 2005; Webster, 2016; Sullivan, 2016; Peters, 2018).

Socialinės paslaugos – žmogaus teisė, garantuojanti galimybę jam gyventi oriai ir saugiai, pasirūpinti savimi ir integruotis visuomenėje, kai pats žmogus nepajėgia to padaryti (Bitinas, Guogis, 2010; Vanagas, Čižikienė, 2015).

Socialinio darbo etika – profesinės veiklos sritis, apimanti socialinio darbo dorovės turinį, aiškinanti žmogiškosios moralės principų įgyvendinimo ypatumus socialinių paslaugų teikimo srityje, taip pat pagrindžianti socialinių darbuotojų veiklos ir jų santykių su asmenimis, organizacijomis ir visuomene etinius orientyrus, principus, priedermes ir funkcijas (Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas, 2017).

Socialinio darbo kokybė – paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo susitarimas dėl pagalbos asmeniui (grupei, bendruomenei), naudojamų socialinio darbo metodų, procesų, veikėjų ir jų sąveikos bei siektino rezultato (Adomaitytė-Subačiėnė, 2019).

Socialinis darbas – profesinė veikla, padedanti asmeniui (šeimai) spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiškojo orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ir visuomenės bendradarbiavimu (Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas, 2017).

Socialinis konstravimas – tikrovės pažinimas, suprantamas kaip socialiai sukonstruotas ir prasmingas tik savo unikaloje istorinėje, kultūrinėje ir socialinėje aplinkoje (Berger, Luckman, 1999).

Socialinių paslaugų gavėjas – asmuo, kuriam socialinis darbuotojas teikia paslaugas (Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas, 2017).

Socialinių paslaugų kokybės vadyba – organizacijos valdymo strategija, kuria siekiama visų organizacijos narių dalyvavimo ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimo (Gudžinskienė, Gečiėnė, 2018).

Socialinių paslaugų kompleksiškas – platus įvairių funkcijų vykdymas, atitinkamų priemonių ir metodų komplekso taikymas socialinių paslaugų gavėjui nuo ankstyvosios intervencijos iki palaikymo po paslaugos suteikimo (Kvieskiene ir kt., 2015).

Socialinių paslaugų sektorius – apima socialinį darbą ir įvairių rūšių socialinių paslaugų teikimą žmonėms, kurie dėl įvairių priežasčių negali patys savarankiškai išspręsti kylančių socialinių problemų, todėl jaučiasi nesaugūs ir atstumti (Adomaitiene, Balčiūniene, 2018).

Standartizacija – kokybės užtikrinimo procesas, kuris apima konkrečių reikalavimų ir nuorodų rinkinį. Manoma, kad juos įgyvendinus paslauga yra laikoma kokybiška (Adomaitytė-Subačiėnė, 2019).

Visuotinės kokybės vadyba – organizacijos filosofija, kuri orientuojasi į paslaugų gavėjų individualių poreikių tenkinimą, organizacijos nuolatinį tobulėjimą ir visuotinį dalyvavimą (Kosinskienė, Ružėvičius, 2011; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016; Tunčikienė, Grigas, 2017).

IVADAS

Temos aktualumas. Gerovės valstybės, kurdamos socialinės apsaugos sistemą, įsipareigoja visiems savo piliečiams užtikrinti tam tikrą užimtumo lygį, pajamas, švietimą, medicinos priežiūrą, socialinę apsaugą ir būstą. Globalizacijos iššūkiai atneša pokyčių visuomenėje, o vykstantys socialinių transformacijų ir visuomenės modernizavimo procesai (Loorbach, 2010; Melnikas, 2011; Haxeltine ir kt., 2017; Melnikas, 2019; Loorbach, Frantzeskaki, Avelino, 2017; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Köhler ir kt., 2019), įgydami naują turinį ir struktūrą, išryškina visuomenės „perėjimą“ iš vienokio kokybinio būvio į kitokį (Loorbach, 2010; Urvikis, 2016; Makštutis, 2016; Melnikas, 2017; Bode, 2017; Lobanova, 2019; Loorbach ir kt., 2020). Spręsdamos socialines problemas, dauguma gerovės valstybių pasirenka ir įgyvendina stabilią socialinės apsaugos sistemą, kurioje socialines paslaugas teikiančios organizacijos teikia profesionalias paslaugas ir padeda užtikrinti piliečių gerovę. Visuomenės transformacijos laikotarpiu socialinių paslaugų užtikrinimas tampa socialinio saugumo garantija, didina socialinę visuomenės sanglaudą ir mažina socialinę atskirtį bei padeda asmenims, atsidūrusiems probleminėje situacijoje (Michailakis, Schirmer, 2014; Hasenfeld, 2015; Andrews, Jilke, 2016; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Čižikienė, Urmanavičienė, 2018). Reikia, kad kiekviena sistema, tenkinanti visuomenės poreikius, būtų nuolat atnaujinama taip, kad prisitaikytų prie naujų iššūkių. Pasak Eirinaki ir kt. (2018), kaip tik socialiniai iššūkiai reikalauja pokyčių ir naujų sprendimo būdų visuomenėje bei organizacijų veikloje, sukurdami naujas paslaugų formas, kurios gali padėti spręsti iškylančias socialines problemas, o socialiniam sektoriui yra keliami aukšti kokybės ir efektyvumo reikalavimai (Haxeltine ir kt., 2017; Austin, 2018; Köhler ir kt., 2019; Loorbach ir kt., 2020).

Viena iš plačiausiai naudojamų priemonių, skirtų pagalbai suteikti ir socialinei įtraukčiai užtikrinti, yra tinkamas socialinių paslaugų organizavimas ir prieinamumas. Socialinės paslaugos dažniausiai organizuojamos ir teikiamos socialinių paslaugų organizacijoje – tai gali būti tiek valstybės, tiek bendruomeninės, tiek nevyriausybinės institucijos, organizuojančios ir teikiančios paslaugas kuriai nors vienai ar kelioms socialinėms grupėms. Mokslinėje literatūroje (Esping-Andersen, 1990; Hardina ir kt., 2006; Žalimienė, 2003; 2007; Andrijauskaitė, 2015; Hasenfeld, 2010, 2015; Vanagas, Čižikienė, 2015; Austin, 2018; Wollmann, 2016, 2018; Gražulis, Čižikienė, 2016) ir ES strateginiuose dokumentuose (ES „2020“, 2010; Socialinių investicijų paketas, 2013; Viešo intereso socialinės paslaugos, 2015) akcentuojama socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla valstybių socialinėje politikoje, skatinant socialinę sanglaudą ir gerinant gyvenimo kokybę. Teikdamos socialines paslaugas organizacijos atliepia kintančius visuomenės poreikius (Nacionalinė 2014–2020 pažangos) ir užtikrina socialinį stabilumą, todėl organizacijų tikslas yra suteikti kokybiškas, veiksmingas paslaugas, kurios atneštų naudą visuomenei. Efektyvi organizacijos veikla tampa privaloma mišrios rinkos sąlygomis, o efektyvumo vertinimas įgyvendinamas tik užtikrinant kokybiškas paslaugas, kurias teikdamos paslaugų teikėjas turi planuoti, diegti ir kontroliuoti paslaugų teikimo procesą (Žalimienė, 2001, 2006, 2007, 2007a, Žalimienė, Lazutka, 2009; Andrews, Jilke, 2016; Naujanienė ir kt., 2016; Žalimienė, Blažienė, Miežienė, 2017; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2018; Evers ir kt., 2019).

ES institucijos pabrėžia, kad kokybiškos socialinės paslaugos užtikrina socialinę ir ekonominę sanglaudą ir būtinos darniam ES vystymuisi, o dėl šių savybių socialinės paslaugos yra priskiriamos visuotinės svarbos paslaugų statusui ir turi tenkinti socialinių grupių interesus (Europos Parlamentas, 2011). Mokslinėje literatūroje (Žalimienė, 2001, 2007, 2007a; Blom, Morén, 2012; Bitinas ir kt., 2010; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Evers ir kt., 2019) pažymima, kad svarbiausia socialinių paslaugų kokybės prielaida yra paslaugų prieinamumas ir individualių paslaugų gavėjų poreikių patenkinimas, o teikėjo ir gavėjo sąveikia nulemia atitiktį kokybės reikalavimams (Trætterberg, 2018; Evers ir kt., 2019). Socialines paslaugas teikiančių organizacijų (toliau – SPTO) teikiamos paslaugos turi būti veiksmingos, atliepti paslaugų gavėjų poreikius ir lūkesčius, užtikrinti pagarbą žmogaus orumui ir lygias galimybes, o šie principai turi sudaryti paslaugų kokybės pagrindą organizacijoje (Hardina ir kt., 2006; Blom, Morén, 2012; Vanagas, Čižikienė, 2015; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016; Gudžinskienė, 2018; Žalimienė ir kt., 2019). Taigi kokybės vadybos sistemos (toliau – KVS) įgyvendinimą organizacijoje galima apibrėžti kaip kokybės principų ir kokybės kriterijų visumą, užtikrinančią kokybišką, individualius asmenų poreikius atitinkančių paslaugų teikimą bei jų vertinimą (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2007; Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Vyšniauskienė, 2014; Patapas, 2016; Andrews, Jilke, 2016; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016).

Igyvendinant KVS sutelkiama organizacijos galia yra nukreipiama kokybės tikslams įgyvendinti, o tinkamas veiksmingas vadovavimas ir valdymas šiose organizacijose yra būtinas diegiant kokybės vadybos sistemą (Vyšniauskienė 2014; Omar, 2017; Tiwari, Kumar Sharma, 2017; Lobanova, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020; Cheng, Wang, Lee, 2018; Cheng, Lee, Wang, 2020). Vadovų įtaka siekiant valdyti, struktūrinti ir realizuoti išskeltus tikslus, įtraukiant suinteresuotąsias šalis į kokybės vadybos įgyvendinimą, apibrėžiama kaip vadovų lyderystė (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2007; Ruževičius, 2010; Kudtarkar, 2014; Gözükar, Çolakoğlu, Şimşek, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020). Vadovai turi užtikrinti, kad visa organizacija dirbtų siekdama išskeltų tikslų, tad vadovai lyderiai gali skatinti bendradarbiavimą, nustatydami komandai tikslą, įvertindami pasiekimus ir palengvindami komandos narių socialinę sąveiką (Wang, Howell, 2010; Wang, Howell, 2012; McCann, Sparks, 2019; Purwanto ir kt., 2020).

Mokslinėje literatūroje (Ehrenberg, Stupak 1994; Zairi, 2002; Mehta, Degi, 2019; Segarra-Ciprés, Escrig-Tena, García-Juan, 2020) išskiriamas tvirtas sėkmingo kokybės vadybos diegimo ir lyderystės ryšys, nes kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo pagrindas yra vadovų galimybė sukurti viziją ir skatinti pokyčius. Sėkmingas diegimo procesas priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus ir įtakos. Dauguma autorių (Paulavičienė, 2007; Omar, 2017; Lagrosen, Lagrosen, 2019, Šilingienė, Stukaitė, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020) mano, kad tik veiksmingas lyderis, turintis tinkamų įgūdžių, bruožų ir žinių, gali daryti įtaką sprendimams organizacijoje.

Apžvelgiant mokslinėje literatūroje (Carnochan ir kt., 2014; Greve, Sirovátká, 2014; Bode, 2017, 2019; Abrahamson, Greve, Boje, 2019; Carnochan ir kt., 2019) pristatomus vadovavimo aspektus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, pastebima valstybės socialinės politikos įtaka, priimti visuomenėje standartai ir vertybės. Europos Sąjungos šalyse vyko įvairūs pertvarkos etapai, kuriuose buvo taikomi skirtingi socialinių paslaugų

organizavimo, finansavimo modeliai, nustatant paslaugų teikėjų ir gavėjų santykius (Bode, Champetier, Chartrand, 2013; Wollmann, 2016; Bode, 2019). Analizuojant socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės aspektus, būtina atsižvelgti į istorinį kontekstą, nes pirmiausia šios organizacijos pradėjo kurtis remdamosi savanorystės ir filantropijos principais, todėl vadovavimą ir veiklos organizavimą tokioms organizacijoms lėmė instituciniai, socialiniai, politiniai veiksniai, tradicijos bei visuomenės požiūris į paramą ir pagalbą asmenims, kurie dėl tam tikrų priežasčių negali savimi pasirūpinti (Hasenfeld, 2010, 2015; Lewis, Packard, Lewis, 2011; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011, Žalimienė, Dunajevaitė, 2014; Gudžinskienė, Gečienė, 2018), ir derinamos socialinės kontrolės ir individualios paramos asmeniui funkcijos (Lawler, Bilson, 2013; Gvaldaitė, Švedaitė-Sakalauskė, Buzaitytė-Kašalynienė, 2014).

Apibrėžti lyderystės raišką socialinių paslaugų sektoriuje yra gana sudėtinga, nes tai daugialypis socialinis reiškiny, kuris nuolat kinta ir yra priklausomas nuo organizacijos vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių (Mary, 2005; Lawler, Bilson, 2013; Hafford-Letchfield ir kt., 2014; Sullivan, 2016; Scourfield, 2020). Tyrėjai (Avolio ir kt., 2009; Gražulis ir kt., 2015; 2016; Bortnikas, 2017; Bratton, Gold, 2017; Gudžinskienė, Gečienė, 2018), analizuodami pokyčius, vykstančius organizacijose, pažymi organizacijų vadovų lyderystės įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui siekiant gerų veiklos rezultatų ir užtikrinant paslaugų kokybę. Pažymėtina, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai privalo skatinti ne tik darbuotojus, bet ir paslaugų gavėjus įsitraukti į vykstančius pokyčius organizacijoje, rasti ryšį su bendruomene, mažinant pasipriešinimą atskirti patiriantiems asmenims ir jų šeimoms. Pastebėtina, kad tyrėjai išskiria vadovų lyderystę kaip svarbiausią veiksnį formuojant organizacijos kokybės kultūrą (Vyšniauskienė, 2014; Stewart, 2018; Rahmani, Hashemi, Bagheri, 2019; Kishore, Pretorius, Chattopadhyay, 2019; Talib ir kt., 2019; Durana ir kt., 2019) ir gebėjimą valdyti pokyčius, vykstančius diegiant kokybės vadybos sistemą. Orientacija į pokyčius pabrėžiama transformacinio vadovavimo teorijoje (Bass, 1985, 2000; Van der Voet, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Hawkins, 2017; Thibault, Gulseren, Kelloway, 2019; Buil, Martínez, Matute, 2019). Vadovas turi būti įžvalgus, gebėti planuoti misiją, aiškiai apibrėžti viziją, palaikyti inovacijų kultūrą, pristatyti organizacijos tikslus ir jų įgyvendinimo priemones, įtraukdamas darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis (Fauth, Mahdon, 2007; Lawler, 2007, 2016; Lawler, Bilson, 2013; Muriithi, 2014; Ward, Bailey, 2016).

Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose (Socialinių investicijų paketas, 2013; Viešo intereso socialinės paslaugos, 2015) nustatytos bendrosios rekomendacijos dėl socialinių paslaugų kokybės ES, apibrėžiant kokybės principus, kuriuos šios paslaugos turėtų atitikti, tad tampa itin aktualu apibrėžti paslaugų kokybę ir kokybės standartą, nes socialinės paslaugos yra susijusios su kainos nustatymu rinkoje. Paslaugų standartizavimas, kaip paslaugų kokybės užtikrinimas, galimas taikant įvairias kokybės vadybos sistemas (Adomaitytė-Subačiene, 2015; Silva, 2017; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Socialinių paslaugų kokybės sampratoje svarbu apibrėžti struktūros, proceso ir rezultato kokybę (Žalimienė, 2007; Blom, Morén, 2012; Tylienė, Pauliukėnas, 2015; Berwick, Fox, 2016), kuri orientuojama į paslaugų gavėją ir jo poreikius, o teikiamos paslaugos siejamos su saugumu, efektyvumu, jų suteikimu laiku, adekvatumu (Zuidgeest,

2011). Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimui įgyvendinti buvo sukurta atitinkanti visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės principus Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema (EQUASS – *European Quality in Social Services*), kuri yra orientuota į paslaugos gavėjų, kitų suinteresuotųjų šalių, visuomenės poreikių ir lūkesčių patenkinimą (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Silva, 2017; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão ir kt., 2018), todėl šią sistemą įdiegusios organizacijos gali pasiūlyti Europos lygmeniu atitinkančią paslaugų kokybę bei užsitikrinti konkurencinį pranašumą socialinių paslaugų rinkoje. EQUASS kokybės diegimas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje leistų įrodyti teikiamų paslaugų atitiktį Europos lygmeniu. Siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemos diegimą vienas iš principų yra lyderystė. Visuotinės vadybos koncepcija pabrėžia organizacijos vadovo svarbą pasirenkant diegti kokybės vadybos modelį (Ruževičius, 2010; Vyšniauskienė, 2014; Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius, 2015; Patapas, 2016; Alofan, 2018; Talib ir kt., 2019), nes VKV siekimą ir įgyvendinimą veikia vadovų lyderystė, o įtakos rezultatas – paslaugų gavėjų įtraukimas, darbuotojų nuolatinis tobulėjimas, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas organizacija (Enggartyasti, Caraka, 2017; Matulevičiėnė, 2018; Chen, Wang, Lee, 2018).

Mokslinėje literatūroje (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Gudžinskienė, Gečienė, 2018; Melão ir kt., 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Čizikiėnė, 2019; Adomaitytė-Subačiėnė, 2019) akcentuojama EQUASS sistemos diegimo problematika, bet nepakankamai apžvelgiami vadovų lyderystę motyvuojantys veiksniai, siekiant teikti kokybiškas paslaugas organizacijose. Į vadovų lyderystės įtaką pasirinkimui diegti KVS galima pažvelgti sistemų teorijos, kuri apima holistinę perspektyvą bei atskleidžia organizacijų vadovų santykinius ryšius su išorine ir vidine aplinka, o individualus veikėjų elgesys apibrėžiamas visumos elementų (Švedaitė-Sakalauskė, 2004; Dunajėvas, 2009, 2011; Vaicekauskienė, 2009, Golinelli, 2009, 2010; Michailakis, Schirmer, 2014), aspektu. Kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje reikalauja visų suinteresuotųjų narių pastangų, todėl be efektyvios lyderystės negalima tikėtis kokybės organizacijoje (Ulle, Kumar, 2014; Chen, Wang, Lee, 2018; Kumar, Sharma, 2018; Bouranta ir kt., 2019).

Atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystę, verta pasiūlyti socialinių paslaugų sektoriuje pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemos modelį, kuris padėtų įgyvendinti kokybiškų socialinių paslaugų teikimą bendruomenėje, taip užtikrinant socialinę sanglaudą visuomenėje. Taigi vadovų lyderystės įtaka pasirenkant diegti Europos kokybės užtikrinimo sistemą, atsižvelgiant į vykstančius socialinius pokyčius, yra aktualus tyrimų objektas teoriniu ir praktiniu požiūriais, kurie ir nagrinėjami šioje disertacijoje.

Mokslinė problema ir ištirtumas. ES valstybių narių socialinės sanglaudos politikoje akcentuojami socialinės integracijos prioritetai sveikatos apsaugos ir ilgalaikės priežiūros srityse. Valstybės narės siekia išspręsti vaikų skurdo klausimą, skatinti socialiai pažeidžiamų žmonių integraciją į visuomenę, užtikrinti lygias galimybes naudotis sveikatos ir socialinėmis paslaugomis. Socialinės sanglaudos procesus ir ypatumus plačiai nagrinėja mokslininkai (Pervaiz, Chaudhary, van Staveren, 2013; Lobanova, 2015; Burns, Hull, Lefko-Everett, Njozela, 2018; Aelbrecht, Stevens, 2019; Pabayo ir kt., 2020). Socialinės sanglaudos koncepcija itin

svarbi socialinių ir institucinių ryšių sąsajoms atskleisti, siekiant visuomenės gerovės ir gyvenimo kokybės (Lobanova, 2015; Dragolov ir kt., 2016; Fonseca, Lukosch, Brazier, 2019), nes visuomenėje, kurioje sanglaudos procesai yra silpni, vyksta socialiniai konfliktai, pasireiškia socialinė nelygybė, nėra individų sąveikos bendruomenėje (Forrest ir kt., 2001).

Mokslininkai (Andrews, Jilke, 2016; Carrasco, Bilal, 2016; Taylor, Davis, 2018; Aelbrecht, Stevens, 2019), nagrinėdami bendruosius sanglaudos principus, išskiria įvairovės apraiškų derinimo ir tolerancijos išreiškimo darnios plėtros kontekste sąsajas bei kokybinių pokyčių principą, orientuotą į nepertraukiamą naujos kokybės kūrimą, kuris apima pokyčius sistemų vidinėje (verslo, viešojo sektoriaus, NVO subjektų) ir išorinėje aplinkoje (Lobanova, 2015; Hoefler, 2019).

Atsižvelgiant į globalizacijos procesus, Europos socialinio fondo įgyvendinimo 2014–2020 m. politikoje („Communication Commission to the European Parliament“, 2013), siekiant sanglaudos, buvo apibrėžtos pagrindinės socialinių investicijų funkcijos ir jų reikšmė visuomenėje reaguojant į socialinius iššūkius ir akcentuojamas socialinių paslaugų teikimo tikslas – efektyviai padėti asmeniui (šeimai), praradusiam sugebėjimą savarankiškai funkcionuoti visuomenės gyvenime (Tamošiūnas, 2018). Dabar ES sanglaudos politikoje (2021–2027) numatomas visuomenės poreikių ir interesų tenkinimas, užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę deinstitutionalizavimo kontekste (Teminė..., 2014; Bendrosios..., 2012). Dėl to socialines paslaugas teikiančios organizacijos turi reaguoti į išorinės ir vidinės aplinkos keliamus iššūkius ir atliepti visuomenės, bendruomenės interesus ((Tamošiūnas, 2018; Gečienė, Raišienė, 2019; Hoefler, 2019). Lietuvoje socialinių paslaugų sąvoką, šių paslaugų reikšmę bei jas teikiančių organizacijų charakteristikas daugiausia nagrinėja Žalimienė (2003, 2009, 2015), Dunajevas (2009, 2011, 2012), Žalimienė, Dunajevas (2014), Kudukytė-Gasperė, Jankauskienė (2019). Socialinių paslaugų organizavimą, požiūrį į paslaugų teikimą, socialinių paslaugų rinkos ypatumus bei tobulinimo galimybes Lietuvoje aptaria Žalimienė (2006, 2007), Žalimienė, Lazutka (2009), Bitinas ir kt., 2010; Tamutienė, Naujanienė (2013), Gražulis, Čižikienė (2016), Mikulionienė, Rapolienė, Valavičienė (2018), Čižikienė (2019), Matonytė, Kazlauskaitė, Poškutė (2019).

Organizacijų veiklą ir teikiamų socialinių paslaugų ypatumus ES šalyse nagrinėja įvairių šalių mokslininkai (Esping-Andersen, 1990; Lethbridge, 2005; Penna, O'Brien, 2006; Hardina ir kt. 2006; Harpur, 2012; Bode ir kt., 2013; Greve, Sirovátka, 2014; Shanks, 2016; Bode, 2017; Koprić, Wollmann, Marcou, 2017; Abrahamson, Greve, Boje, 2019; Marimon, Melão, Bastida, 2019; Mosley, 2020). Pastebėtina, kad tyrėjai dažnai analizuoja socialinių paslaugų ir jas teikiančių organizacijų sampratos problematiką, siekia pagrįsti jų veiklą tam tikromis principinėmis nuostatomis, atskleisti, kaip galėtų būti vertinama veiklos kokybė, jos efektyvumas mišrios rinkos sąlygomis (Mažeikienė, Naujanienė, Ruškus, 2014; Vanagas, Čižikienė, 2015; Andrews, Jilke, 2016; Bode, 2017; Evers ir kt., 2019).

Vykstant socialinėms transformacijoms paslaugų kokybės klausimai akcentuojami Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose („European Commission“, 2016). Pažymėtina, kad įsivertinant rinkos santykiams socialinių paslaugų sektoriuje, vis svarbesni tampa šių paslaugų kokybės standartizavimo klausimai, nors socialinių paslaugų teikimo kokybės tema vis plačiau analizuojama įvairių autorių darbuose (Žalimienė, 2007, 2015; Šinkūnienė, Katkonienė, 2010; Ruškus ir kt., 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015; Gečie-

nė, Gudžinskienė, 2018, 2019; Žalimienė ir kt., 2019). Mokslininkai (Liao, Soltani, Yeow, 2014; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Enggartyasti, A., Caraka, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018; Melão ir kt., 2019) pabrėžia, kad dėl to, jog stokojama tyrimų, vis dar neaišku, kaip ir kokiais principais bei kriterijais remiantis turi būti grindžiama kokybė socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, nes nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją, kurioje paslaugų gavėjai ir darbuotojai tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą ir užtikrinančia socialinių paslaugų kokybę.

Nacionaliniu lygmeniu bandant apibrėžti socialinių paslaugų kriterijus ir standartizuoti paslaugas 2007 m. buvo patvirtintas Socialinės globos normos (standartas), kuriomis siekiama socialinės globos efektyvumo (IV sk.), tačiau reikia pabrėžti, kad normų kriterijai taikomi tik globos įstaigoms. Šiuo metu socialinių paslaugų sektoriuje nėra siūlomos bendros socialinių paslaugų kokybės vadybos sistemos, o veiklos kokybės rodikliai vertinami pagal metines ataskaitas (Augutienė, Adomaitytė-Subačienė, 2016; Adomaitytė-Subačienė, 2019; Žalimienė ir kt., 2019). Europoje socialinių paslaugų parametrus siūlo EQUASS (Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema) kokybės standartas, kurio principai pagrįsti visuotinėmis vertybėmis – lyderyste, personalu, teisėmis, etika, partneryste, dalyvavimu, orientacija į asmenį, kompleksiskumu, orientacija į rezultatus, nuolatinis gerinimas (tobulėjimas). EQUASS kokybės vertinimo sistema pasižymi tuo, kad ji sukurta ir pritaikyta kaip tik socialinių paslaugų sektoriui, laikantis nustatytų Europos kokybės standartų, o diegimas numatytas esant apibrėžtiems organizacijos ištekliams (Dimitriadis ir kt., 2013; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Dėl šių savybių EQUASS pripažintas ypač tinkamu ir ekonomiškai efektyviu kokybės vadybos sistemos diegimo modeliu, atsižvelgiant į ribotus išteklius socialinių paslaugų sektoriuje (Dimitriadis ir kt., 2013; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018). Siekiant socialinių paslaugų modernizavimo, EQUASS padėtų socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms apibrėžti paslaugų kokybę, jį panaudojant kaip konkurencinį pranašumą socialinių paslaugų sektoriuje.

Atsižvelgiant į tai, jog visos Europos Sąjungos institucijos pabrėžia, kad socialinės paslaugos yra būtinos visuomenės vystymuisi didinant užimtumą, socialinę sanglaudą bei skatinant ekonomikos augimą, socialines paslaugas teikiančios organizacijos tampa atsakingos už pasirinktą kokybės vadybos sistemą. Tyrimai rodo, kad sėkmingas kokybės vadybos įdiegimas organizacijoje yra nulemtas vadovų požiūrio į strateginės veiklos perspektyvą (Mosadeghrad, 2013, 2014a; Vyšniauskienė, 2014; Dhar, 2016; Ekanayake, Abeyasinghe, 2017; Enggartyasti, Caraka, 2017; Nerdinger, Pundt, 2018; Čižikienė, 2019). Mokslininkai akcentuoja, kad siekiant organizacijoje taikyti kokybės vadybos sistemą ypač svarbi yra vadovų lyderystė (Talib, Rahman, Azam, 2011; Alsarrani, Jusoh, 2019; Su, Cheng, Wen, 2019; Gunasekaran, Subramanian, Ngai, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020; Akdere, Top, Tekingündüz, 2020) motyvuoti ir įkvėpti darbuotojus, suteikiant jiems galią, kad jie galėtų dirbti kokybiškai ir efektyviai.

Reikia pastebėti, kad daugelis mokslininkų nagrinėja vadovų lyderystę klasikinės organizacijos struktūroje, kai kontrolė ir vadovavimas kyla iš organizacijos viršūnės, ir nuo ten juda žemyn. Mokslininkai (Avolio, Walumbwa ir Weber, 2009; Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, Khan, 2016) svarsto, kurie veiksniai lemia lyderio efektyvią veiklą organizacijoje, ką

galima vadinti sėkmės lydimu lyderiu, kaip lyderystę veikia išorinė ir vidinė organizacijos aplinka. Daugelis mokslininkų akcentuoja vadovų lyderystės aspektus (Bass, 2000; Masiulis, Sudnickas, 2008; Boehm, Yoels, 2009; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019; Sologubas, 2019), lyderystės įtaką (Petkevičiūtė, Giedraitis, 2013; Souba, 2014; Surpikienė, Petkevičiūtė, Barvydienė, 2018; Shang, Liu, Wang, 2020), asmenybės bruožų įtaką lyderystėje (Mumford ir kt., 2000; Zaccaro, 2007; Vargas, 2017; Frieder, Wang, Oh, 2018; Sun, Shang, 2019), vadovų transakcinę ir transformacinę lyderystę organizacijos pokyčių kontekste (Mary, 2005; Van der Voet, 2014; Hoch, Bommer, Dulebohn, Wu, 2018; Boamah, Laschinger, Wong, Clarke, 2018; Lipinskienė, Siudikas, 2018; Yavuz, 2020).

Apibendrinant šioje disertacijoje analizuotus informacijos šaltinius galima teigti, kad mokslinėje literatūroje tyrėjai atkreipia dėmesį į socialinių paslaugų sistemos problematiką: kaip organizuojama socialinių paslaugų sistema; kokie yra socialinių paslaugų sistemos ypatumai ir tobulinimo galimybės; kokiomis principinėmis nuostatomis grindžiama veikla; kaip galėtų būti vertinama socialinių paslaugų sistemos veiklos kokybė ir efektyvumas; kokie yra žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai ir kompetencijos privačiame bei viešajame sektoriuose. Mokslinių tyrimų, nagrinėjančių socialines paslaugas teikiančių organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimo prielaidas, veiklos veiksmingumo sąlygas, atsižvelgiant į vadovų lyderystę, žmogiškųjų išteklių valdymo motyvavimą, nėra pakankamai. Tyrėjai pastebi, kad kokybės vadybos sistemos sunkiai įgyvendinamos organizacijoje dėl neveiksmingo valdymo ir vadovų lyderystės stokos (Oakland, Tanner, 2007; Williams ir kt., 2010; Nguyen, Mia, Winata, Chong, 2017; Van der Voet, Steijn, Kuipers, 2017; Gifford ir kt., 2018), tačiau stokojama tyrimų, kurių išvalgas būtų galima plačiau taikyti praktikoje, siekiant paaiškinti ir įvertinti vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą veiksnius, atsižvelgiant į socialinių paslaugų sistemoje vykstančius pokyčius. Taigi vadovų lyderystė socialinių paslaugų sektoriuje diegiant kokybės vadybos sistemą yra aktualus tyrimų objektas teoriniu ir praktiniu požiūriais, o jo platesniam pažinimui ir skiriamas šis disertacinis darbas. Atlikus mokslinių tyrimų, nagrinėjančių socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje, apžvalgą galima teigti, kad negausiuose tyrimuose stokojama analizės dėl pasirinkimo diegti EQUASS veiksnį socialinių paslaugų kokybės sistemai užtikrinti ir įgyvendinti organizacijoje, pasigendama tyrimų, kurių išvalgas būtų galima plačiau taikyti praktikoje, siekiant paaiškinti ir spręsti problemas, susijusias su kokybės sistemos diegimu, atsižvelgiant į anksčiau paminėtus socialines paslaugas teikiančių organizacijų tikslus ir uždavinius.

Šis disertacinis darbas yra orientuojamas į EQUASS pasirinkimą diegti socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, siekiama suprasti, kodėl vienų organizacijų vadovai pritaria ir pasirenka diegti naujas praktikas, siekdami didinti klientų poreikių tenkinimą bei jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, darbuotojus skatina įsitraukti į tobulinimo procesus, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių bei visuomenės keliamus lūkesčius. Darbe orientuojamasi į pasirinkimo diegti lemiančius veiksnius per vadovų lyderystės fenomeną, nes besikeičianti aplinka reikalauja iš socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų naujų vadybos praktikų taikymo, o tinkamas vadovavimas ir siekimas diegti inovacijas laikomas vienu svarbiausių veiksnių organizacijos veiklos sėkmei ir konkurenciniam pra-

našumui (Van Der Loch, Van Dam, Chiaburu, 2013; Van der Voet, 2014; Chang, 2016; Ismail, Foboy, Mohamad, 2018; Zuraik, Kelly, 2018; Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019; Židonis, Andriuškevičienė, 2019).

Mokslinė problema formuluojama klausimu: kokie yra veiksniai, darantys įtaką socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimui diegti kokybės sistemą, ir koks jų poveikis vadovų lyderystei siekiant įgyvendinti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą.

Mokslinio tyrimo objektas – veiksniai, lemiantys vadovų lyderystę pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą socialinių paslaugų sektoriuje.

Mokslinio tyrimo tikslas – remiantis lyderystės raiškos, racionalumo, institucine ir inovatyvumo teorine prieiga iširti vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą veiksniais, įvertinant vadovų lyderystės įtaką, ir parengti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos diegimo modelį socialinių paslaugų sektoriuje.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Atskleisti socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės raidą visuomenės transformacijų ir socialinių pokyčių kontekste.
2. Nustatyti veiksniai, lemiančius vadovų lyderystę diegiant kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje.
3. Parengti teorinėmis prielaidomis grindžiamą vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje modelį, įvertinant lyderystės, racionalius, institucinius, inovacinius veiksniai bei atsižvelgiant į vidinę ir išorinę aplinką.
4. Vadovaujantis parengtu teoriniu vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje modeliu, empiriškai išnagrinėti veiksniai, lemiančius vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą ir nustatyti vadovo lyderystės įtaką pasirinkimui diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje.
5. Remiantis teorinio tyrimo duomenų pagrindu ir atlikto tyrimo rezultatų analize, parengti vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą modelį.

Ginamieji disertacijos teiginiai:

1. Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų gebėjimo lyderiauti, jų inovatyvumo, veiksmingų paslaugų organizavimo ir taikymo bei vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos paramos.
2. Socialinių paslaugų sistemos kokybės įgyvendinimas turėtų remtis vadovų lyderystės ugdymo strategija socialinių paslaugų sektoriuje, formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei bendradarbiavimu su bendruomene ir visuomene.

Tyrimo metodologija yra grindžiama:

Pragmatizmo filosofine kryptimi (Ackoff 1962; Burrell, Morgan, 1979; Ormerod, 2006; Morgan, 2007; Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Feilzer, 2010; Hall, 2013; Morgan, 2014; Powell, 2019; Kaushik, Walsh, 2019), teigiančia, kad tiesa yra tada, kai ją patvirtina praktinės žinios, pagrįsti tyrimai yra skirti praktinėms problemoms spręsti realiame pasaulyje (Feilzer, 2010; Morgan, 2014). Pragmatizmas šiame darbe pagrindžia kokybės vadybos sistemos diegimo pasirinkimą kaip pragmatinį veiksma, kai realizuojamas asmens poreikis kurti ir taikyti naujas vadybos praktikas organizacijoje siekiant visuomenės gerovės.

Sistemų teorija (Parsons, 1965; Maturana, Varela, 1975; Luhmann, 1990; Wilke, 2000; Valantiejus, 2002; Wagneris, 2003; Švedaitė-Sakalauskė, 2004; Matkevičienė, 2006; Dunajevs, 2009; Vaicekauskienė, 2009) grindžiama tuo, kad kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje analizuojamas kaip kompleksinė sistema, susijusi su ją sudarančiais sistemos elementais, egzistuojančiais vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Institucinė teorija (DiMaggio, Powell, 1983; DiMaggio, 1988; Tolbert, Zucker, 1999; Dacin, Goodstein, Scott, 2002; Dunajevs, 2011; Scott, 2013, Urmanavičienė, 2019) pagrindžia globalizacijos iššūkių įtaką socialinės politikos vystymuisi ir akcentuoja šalies socialinių paslaugų sistemos nustatymo ir įgyvendinimo tvarką.

Racionalaus pasirinkimo teorija (Norkus, 2005, 2008; Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa, 2014; Wang, Ryan, Yang, 2019; Krstić, 2020) akcentuoja pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje kaip individo racionalų sprendimą, susijusį su socialinės sistemos vystymusi, siekiant veiklos efektyvumo ir veiksmingumo įgyvendinimo organizacijoje.

Inovacijų sklaidimo teorija (Roger, 2003; Greenhalgh ir kt., 2004; Ehigie, McAndrew, 2005; Kennedy, Fiss, 2009; Rice, 2017; Dearing, Cox, 2018) svarbi pagrindžiant pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą kaip inovacijos pasirinkimą organizacijoje, o vadovas (kaip esminis naujovės priėmėjas), skleisdamas savo įtaką sistemoms elementams, modeliuoja kokybės vadybos sistemos skatinimo funkcinę struktūrą.

Vadovų lyderystė (Masiulis, Sudnickas, 2008; Souba, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Northouse, 2018; Stelmokienė, Vadvilavičius, 2019; Miniotaitė, Staškevičius, 2019) darbe suvokiama kaip svarbiausias elementas, panaudojantis socialinę įtaką sistemą sudarantiems elementams nukreipti ir koordinuoti siekiant pokyčių, procesų ir ryšių sistemos sąraigoje. Darbe akcentuojami vadovo lyderio ir sekėjo santykio aspektai (Petkevičiūtė, Barvydienė, Surpikienė, 2018; Kumar, Sharma, 2018), remiantis transformacine lyderyste (Bass, 2000; Mary, 2005; Tafvelin, 2013; Van der Voet, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Hawkins, 2017; Miniotaitė, Staškevičius, 2019; Thibault, Gulseren, Kelloway, 2019), apimančia socialinio poveikio procesą, kurio metu narių grupė yra vedama, kad pasiektų tikslą (Tafvelin, 2013).

Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) (Patapas, 2016; Simonavičienė, Ruževičius, 2016; Shafiq, Lasrado, Hafeez, 2019) akcentuojama kaip organizacijos filosofija, kuri orientuojasi į paslaugų gavėjų individualių poreikių tenkinimą, organizacijos nuolatinį tobulėjimą ir visuotinį dalyvavimą (Paulavičienė, 2007; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016; Tenji, Foley, 2019). VKV pagrindžia struktūrinių ryšių gerinimo siekį tarp sistemos elementų, esančių vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Tyrimo mokslinis naujumas. Šios disertacijos tyrimas suteikia galimybę tolimesniems tyrimams vystant kokybės vadybos sistemos diegimą socialinių paslaugų sektoriuje nacionaliniu lygmeniu. Lietuvos kontekste tai yra naujas tyrimas, papildantis kokybės vadybos sistemos diegimo problematiką, akcentuojant vadovų motyvacinius veiksmus, pasirenkant naują vadybos kokybės sistemą socialinių paslaugų sektoriuje. Poreikis ištirti socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės įtaką pasirenkant diegti kokybės sistemą bei pasirinkta mišrių tyrimų strategija išplečia pažinimo lauką ir suteikia galimybes išsamiau nagrinėti tyrimo objektą bei leidžia atskleisti novatorišką požiūrį į socialinių paslaugų vadovų lyderystę pasirenkant diegti EQUASS organizacijoje. Tyrimas papildo ir prisideda prie mokslinių tyrimų, nagrinėjančių vadovų lyderystės procesą diegiant Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą, atskleidžia vadovų lyderystės fenomeną tobulinant socialinių paslaugų sektorių užtikrinant socialinę sanglaudą visuomenėje. Išanalizuotos mokslinės literatūros ir tyrimų pagrindu indentifikuotos vadovų lyderystės įtakos ir kokybės vadybos sistemos diegimo sąsajos socialinių paslaugų sektoriuje, įvertinant išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos poveikį.

Praktinis reikšmingumas. Disertacijoje atlikti empiriniai tyrimai atskleidžia vadovų lyderystės įtaką kokybės vadybos sistemos diegimo procese ir yra aktualūs reaguojant į socialinės integracijos procesus sanglaudos kontekste. Susisteminta ir apibendrinta kokybės vadybos priemonių diegimo galimybių mokslinė analizė socialinių paslaugų sektoriuje pagrindžia EQUASS taikymą organizacijose, o atlikto empirinio tyrimo rezultatai (Lietuvos atvejis) papildo mokslinius tyrimus EQUASS standarto diegimo diskurse. Atliktas empirinis tyrimas leidžia pateikti vadovų lyderystės požymius socialines paslaugas teikiančiose organizacijose ir skatina teikti rekomendacijas socialinių paslaugų politikos formuotojams ir organizatoriams, kuriant vadovų lyderystės kryptingą ugdymo strategiją socialinių paslaugų sektoriuje, ir yra orientuotas į organizacijų veiklos veiksmingumo didinimą. Disertacinis tyrimas patvirtina vadovų lyderystės įtaką pasirenkant diegti EQUASS, todėl gali padėti rengiant ir tobulinant studijų programas aukštosiose mokyklose ir siekiant socialinių paslaugų sistemos modernizavimo.

Tyrimo metodologija. Tyrimo struktūra grindžiama iškelta problema ir remiasi pragmatizmo kryptimi, taikant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, kurie suteikia geresnį tyrimų problemos supratimą nei atskiras požiūris (Bryman 2006 ;Creswell ir kt. 2013; Fetters, Curry, Creswell, 2013; Pluye, Hong, 2014; Creswell, Clark, 2017; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019). Mišrių metodų taikymo strategija siekiama kiekybinio tyrimo metodais gautą informaciją tikslinti, tęsiant tyrimą ir taikant kokybinius metodus. Toks tyrimo planas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad kokybiniai tyrimai pasižymi gautų tyrimo duomenų interpretacijomis ir leidžia geriau suprasti tyrimo dalyvių patirtį, o kiekybiniai tyrimai apibrėžia tiriamųjų imtį ir apdorojami naudojant matematinės statistikos metodus. Mišrių metodų taikymas tyrime išplečia tyrimo lauką, todėl derinant šiuos tyrimus tarpusavyje išvengiama tyrimo rezultatų spekuliatyvumo. Disertacijoje taikomi šie tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės* metu ES teisės aktai, įstatymai, kiti dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai siekiant išskirti ir api-

brėžti vadovų kompetencijos veiksnius, ypatumus, problemas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Lyginamasis metodas taikomas analizuojant skirtingų valstybių socialines paslaugas teikiančių organizacijų teises formas, veiklos reglamentavimą, vadovų kompetencijų ypatumus ir pan.

- *Kokybinis metodas*. Taikomas pusiau struktūruotas organizacijų vadovų interviu. Informantų buvo klausiami apie veiksnius, darančius įtaką socialines paslaugas teikiančios organizacijos vadovui diegiant kokybės valdymo sistemą. Pasirinktos grupės indėlis reikšmingas siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius, pateikti vertinimai suteikia galimybę identifikuoti gilumines skirtingas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų požiūrio problemas. Interviu padėjo įvairiapusiškai įsigilinti į vadovų sprendimo pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje. Remiantis skirtingomis vadovų pateiktomis išvalgomis ir patirtimi, įvardyti svarbiausi veiksniai, lemiantys diegti kokybės vadybos sistemą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Interviu buvo atliekamas dalyviams patogiu laiku ir paremtas dalyvavimo savo noru ir etiško bendradarbiavimo principu. Visi respondentai supažindinti su tyrimo tikslu ir panaudojimu, taip pat aptarti konfidencialumo klausimai. Tyrimo rezultatai analizuojami turinio (*content*) analizės metodu, gautiems kokybinių tyrimų rezultatams apdoroti naudota kokybinių duomenų analizės programinė įranga „Atlas.ti“.
- *Kiekybinis metodas*. Norint nustatyti ryšius, t. y. nuomones tarp vadovų, dirbančių socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, atlikta anoniminė apklausa. Tyrimui taikoma tikslinė tiriamųjų atranka – pagal numatytus kriterijus atrenkamos socialines paslaugas teikiančios organizacijos (organizacijos, nusprendusios diegti kokybės vadybos sistemą EQUASS), apklausiami ir tiriami vadovai. Pasinaudojant teorine ir mokslinė informacija, socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams buvo pateikta sudaryta uždaro (struktūruoto) tipo anketa. Apibendrinimo metodas taikomas susisteminant pristatytų mokslinių tyrimų rezultatus ir išvalgas, empirinio tyrimo duomenis, formuluojant tyrimo išvadas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbo struktūrą sudaro įvadas, trys dalys (teorinė, tyrimo metodologinė ir empirinė dalys), darbo išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

Disertacijos pirmajame skyriuje nagrinėjami lyderystės kaitos aspektai socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Analizuojami skirtingi teoriniai požiūriai, pristatantys vadovų lyderystę lemiančius veiksnius pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą. Teorinių išvalgų pagrindu konstruojamas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinis modelis.

Disertacijos antrajame skyriuje, remiantis mokslinė literatūros analize ir išvalgomis, suformuotu teoriniu modeliu, konstruojama ir pristatoma empirinio tyrimo metodologija, pagrindžiama tyrimo logika ir pasirinktas dizainas, nustatant vadovų pasirinkimo diegti KVS organizacijoje veiksnius, atsižvelgiant į organizacijos išorinę ir vidinę aplinką.

Disertacijos trečiajame skyriuje pristatomas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės sistemą veiksnų

pagrįstumo tyrimas. Remiantis teorinėmis išvalgomis ir empirinio tyrimo rezultatais pateikiamas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimą sistemą koncepcinis modelis.

Disertacijos baigiamojo dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos

Disertacinio tyrimo loginė schema pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Mokslinės publikacijos disertacijos tema:

1. Čižikienė, J. (2019). The role of leadership in adopting quality management system in social service sector. *Journal of intercultural management*, vol. 11, no. 2, p. 179–199.
2. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2019). *Professional welfare aspects of social employees working in community-based child care homes*. International security in the frame of modern global challenges 2019: collection of research papers / Mykolas Romeris University, Kyiv National Economic University, p. 23–28.
3. Čižikienė, J. (2018). Institutional care system transformation: trends and perspectives for the development of child care institutions. *Education reform in comprehensive school: education content research and implementation problems: the collection of scientific papers*, vol. 2, p. 22–35.
4. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). The aspects of provision of social services considering the social exclusion dimensions in the context of rational choice theory. *Eurasian journal of social sciences*, vol. 6, no. 1, p. 29–36.
5. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). *Social capital and social cohesion in community development*. Management of innovative development the economic entities, p. 145–152.
6. Gražulis, V., Čižikienė, J. (2016). Evaluation of non-financial social assistance to families in child day care centers: situation analysis in Lithuania. *Acta Prosperitatis*, no. 7, p. 59–73.
7. Čižikienė, J., Vanagas, R. (2015). The peculiarities of social service organizations development. *International journal of academic research*, vol. 7, no 1, p. 24–30.

Mokslinėse konferencijose disertacijos tema skaityti pranešimai:

1. Čižikienė J., Visockaitė A.: „7th International Scientific Practical Conference on Business Environment“ pranešmas „Promotion of Youth Entrepreneurship in Community-Based Childcare Centers: Leaders Perspective“. ISMA, Ryga, Latvija. 2019 m. lapkričio 29 d.
2. Čižikienė J.: Tarptautiniame seminare „Sėkmingo verslo žingsniai“ pranešimas: „Vadovų lyderystės raiškos aspektai socialines paslaugas teikiančiose organizacijose“. Utenos kolegija, Lietuva. 2019 m. spalio 18 d.
3. Čižikienė J.: Tarptautinėje konferencijoje „Human Potential Development“ pranešimas: „The role leadership in adopting quality management system in social service sector“. Lodzės universitetas, Lodzė, Lenkija. 2019 m. gegužės 28–29 d.
4. Čižikienė J., Urmanavičienė A.: Tarptautinėje mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Socialinio verslumo ugdymas kintančioje visuomenėje“ pranešimas: „Socialinio verslo organizacijų bendradarbiavimo aspektai: Sasnavos bendruomenės atvejis“. Kolpingo kolegija, Kaunas, Lietuva. 2019 m. kovo 21 d.
5. Čižikienė J., Visockaitė A.: VI tarptautinėje viešojo valdymo pokyčių konferencijoje „Tarp efektyvumo ir socialinio poveikio“ pranešimas: „Bendruomeninių vaikų globos namų veiklos organizavimo ypatumai“. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, Lietuva. 2019 m. kovo 13 d.

6. Čižikienė J., Urmanavičienė A.: Tarptautinėje konferencijoje „Society. Integration. Education“ pranešimas: „Changes of the Organizations, Providing Social Services, in the Context of Deinstitutionalization“. Rezeknės technologijų akademija, Rezeknė, Latvija. 2018 m. gegužės 26 d.
7. Čižikienė J.: Mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas: nevyriausybinių organizacijų dalyvavimo praktikos“ pranešimas: „Institucinės globos sistemos pertvarka: vaikų globos įstaigų vystymosi tendencijos ir perspektyvos“. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva. 2018 m. lapkričio 26 d.
8. Čižikienė J., Bortnikas A.: 7th International Scientific Practical Conference on Trade Marketing pranešimas: „Options for Modernising Human Resource Management in the Catering Sector“. ISMA, Ryga, Latvija. 2018 m. gruodžio 13 d.
9. Čižikienė J.: 10th International Scientific Practical Conference on Business Competences „The Aspects of Provision of Social Services for Elderly persons in Care Facilities“. ISMA, Ryga, Latvija. 2018 m. gruodžio 12 d.

1. VADOVŲ LYDERYSTĖ PASIRENKANT DIEGTI KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIOSE ORGANIZACIJOSE: TEORINĖS PRIELAIDOS

Nuolat kintant socialinei aplinkai, valstybių socialinėje ir ekonominėje politikoje įsivertinta mišrios socialinių paslaugų rinkos koncepcija. Joje į bendrą paslaugų sistemą, kurioje visos socialines paslaugas teikiančios organizacijos siekia padėti asmeniui tapti savarankiškam ir galinčiam tinkamai organizuoti savo gyvenimą, integruojasi ne pelno ir pelno siekiančių organizacijų paslaugų teikėjai. Dabartiniame Europos socialiniame sektoriuje vyraujant mišriai socialinių paslaugų rinkai ypač didelis dėmesys skiriamas teikiamų paslaugų kokybės ir kokybiškų paslaugų prieinamumo gerinimui (Banelienė, 2019; Kudukytė-Gasperė, Jankauskienė, 2019; Evers, Haverinen, Leichsenring, Wistow, 2019). Siekiant ilgalaikio veiklos proceso, orientuoto į individualius socialinių paslaugų gavėjo poreikius, būtina taikyti kokybės vadybos sistemą organizacijoje (Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Evers, Haverinen, Leichsenring, Wistow, 2019; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Moksliniuose tyrimuose akcentuojama kokybės vadybos svarba viešajame sektoriuje (Patapas, Žilionytė, 2016; Bučinskas, Giedraitytė, Raipa, 2019; Suleiman, Waterbury, 2019) ir kokybės vadybos modelių tinkamumas socialinių paslaugų organizacijose, atsižvelgiant į socialinio darbo vertybes ir NVV vadybos mokslo įtaką (Vanagas, Čižikienė, 2015; Wollmann, 2016; Wollmann, Koprić, Marcou, 2016; Adomaitytė-Subačienė, 2019). Diegiant KVS socialines paslaugas teikiančiose organizacijose svarbi vadovų lyderystė, nes veiklos organizavimas, paremtais moderniais vadybos metodais, sukelia pokyčius vidinėje organizacijos aplinkoje, kurie susiję su socialinių paslaugų organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimu. Darbuotojai turi ne tik dalyvauti KVS diegimo procese, bet ir darbe susidurti su neigiamais gyvenimo reiškiniais – sprendžiant paslaugų gavėjų problemas, dažnai patiriamas stresas, pasireiškia perdegimo sindromo simptomai, kurie lemia neapibrėžtumą vertinat darbo rezultatus, ir t. t. (Vaicekauskienė, 2014; Michailakis, Schirmer, 2014; Ward, Bailey, 2016; Kinman, Grant, 2017; Edbrooke-Childs ir kt., 2019; Ravalier, 2019; Beer ir kt. 2020). Todėl vadovo įtaka pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą, siekiant ilgalaikio veiklos proceso, orientuoto į individualius socialinių paslaugų gavėjo poreikius, yra itin svarbi stiprinant darbuotojų gebėjimus, suteikiant reikalingas žinias, tobulinant darbo metodus ir įtraukiant suinteresuotąsias šalis į organizacijos plėtrą, siekiant patenkinti kiekvieno paslaugos gavėjo poreikius, užtikrinant lygias asmens galimybes ir integraciją į visuomenę.

Vadovai tampa atsakingi už kokybės užtikrinimą ir paslaugų tobulinimą. Atsižvelgiant į tai, kad paslaugos teikiamos pažeidžiamiausiems visuomenės asmenims, o socialinių paslaugų sektorius yra finansiškai suvaržytas (Powell, Orme, 2011; Howard, Williams, 2017; Wollmann, 2018; Wollmann, Bönker, 2018)), socialines paslaugas teikiančių organizacijų, kuriose organizacijos centru tampa paslaugų gavėjas, vadovai lyderiai gali reaguoti į visuomenės poreikius bei apimti veiklas, įtraukdami į jas ir paslaugų gavėją, jo artimuosius, socialinius darbuotojus, tinklines organizacijas, steigėjus, rėmėjus ir t. t. (Webster, 2012; Edbrooke-Childs ir kt., 2019; Berman ir kt., 2019; Hewison, 2020).

Darbe vadovų lyderystė pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą grindžiama Rogers (1983, 2003) pasiūlytu inovacijos sklidimo teoriniu požiūriu, kaip geriausiai panaudo-

ti naują idėją ir esamą veikimo būdą (Kasparavičiūtė-Černiauskienė, 2014; Alofan, 2018; Kremer, Villamor, Aguinis, 2019; Alofan, Chen, Tan, 2020), ir vertinama kaip priemonė pagerinti organizacijos vidinės ir išorinės veiklos procesus bei paslaugų kokybę. Rogers (1983), nagrinėdamas individo sprendimo priėmimą diegti naujovę, nurodo, kad pasirinkdamas individas siekia sumažinti neapibrėžtumą apie diegiamą naujovę bei išsiaiškinti jos pranašumus ir trūkumus. Analizuodamas pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemos prielaidas organizacijoje, Sturdy (2004) išskiria šiuos teorinius požyrius, kodėl pasirenkama diegti KVS: racionalius, institucinius, politinius, kultūrinius, psichodinaminus. Disertacijoje pasirinkimo diegti inovacijas prielaidos grindžiamos logine ir emocine vadovų lyderystės perspektyva, kuri apima žmonių tarpusavio sąveiką, atsižvelgiant į individualius, organizacinius, visuomeninius pokyčius, ir analizuojama struktūrinio funkcionalizmo, socialinio konstruktyvizmo paradigmu kontekste, nes vadovų veikla, grindžiama psichinės ir socialinės sistemos sąveika, remiasi sisteminiu požyriumi bei leidžia atskleisti SPTO organizacijos tikslus ir viziją. Šios perspektyvos padeda įvertinti vadovų lyderystės įtakos sąsajas, diegiant kokybės vadybos sistemas, su išorine ir vidine aplinka bei atskleisti sistemos sudėtinių dalių tarpusavio ryšius (Greenhalgh ir kt., 2004; Lepineux, 2005; Schwaninger, 2007; Mlakar, Mulej, 2008 Robert ir kt., 2009; Hausknost ir kt., 2016), patvirtina organizacijos veiklos efektyvinimo prielaidas, atskleidžia organizacijos ypatumus, teikiant socialines paslaugas, ir padeda pagrįsti vadovų lyderių vaidmenį pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą ir užtikrinant socialinę sanglaudą visuomenėje.

Šio skyriaus tikslas – išnagrinėti vadovų lyderystės kaitos aspektus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose ir atskleisti skirtingus teorinius požyrius, pristatančius vadovų lyderystę lemiančius veiksnius pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą.

1.1. Lyderystės paradigmu kaita socialines paslaugas teikiančiose organizacijose

Valstybių visuomenėse visada egzistavo socialinė nelygybė, įvairios socialinės problemos (tokios kaip skurdas, socialinės ir sveikatos ligos, nusikalstamumas ir kt.) ir dėl jų atsirandantis poreikis padėti silpnesniems, su įvairiomis socialinėmis problemomis susiduriantiems visuomenės nariams (Lepineux, 2005; Šlapkauskas, 2006; Blakemore, Warwick-Booth, 2013; Ščepkauskaitė, 2013; Vanagas, Čižikienė, 2015; Čižikienė, Urmanavičienė, 2018). Todėl žmonės kuria ir tobulina socialinės apsaugos sistemas, ieško veiksmingų būdų ir priemonių, kaip suteikti kuo efektyvesnę pagalbą asmeniui, praradusiam sugebėjimą savarankiškai ir veiksmingai funkcionuoti visuomenės gyvenime, kartu siekia užtikrinti kiekvieno visuomenės nario galimybę gauti tam tikrą pagalbą ir paramą, patenkinančią jo poreikius ir interesus (Gražulis, Čižikienė, 2016; Kiaunytė, Lygnugarienė, 2019; Gudelytė, Ruškus, 2019).

Analizuojant socialines paslaugas teikiančių vadovų lyderystę būtina atsižvelgti į socialinių paslaugų sektoriaus transformacijas, kurios darė įtaką lyderystės kaitai. Mokslininkai (Alcock ir kt., 2000; Cousins, 2005; Dunajevs, 2009; Blakemore, Warwick-Booth, 2013; Koprić, Wollmann, Marcou, 2017; Wollmann, Bönker, 2018; Wollmann, 2018) išskiria šiuos socialinių paslaugų sistemos raidos etapus: pirmasis etapas siejamas su sociali-

nės apsaugos sistemų atsiradimu Vokietijoje ir nevyriausybinių organizacijų veiklos įtaka socialinių paslaugų sferai; antrasis etapas vadinamas gerovės valstybės etapu, jis prasidėjo po Antrojo pasaulinio karo ir pasižymėjo tendencija atsakomybę už asmenines socialines problemas perduoti visuomenei bei viešojo sektoriaus institucijų įtaka spręsti iškilusias problemas; trečiasis raidos etapas, prasidėjęs po 1970 m., pasižymi ryškia socialinių rizikų privatizacijos tendencija ir remiasi mišrios socialinių paslaugų rinkos koncepcija. Empiriniai tyrimai patvirtina (Chaudoir, Dugan, Barr, 2013; Williams, Glisson, 2014; Kremer, Villamor, Aguinis, 2019), kad socialinis kontekstas yra labai svarbus sėkmingai naujovių sklaidai ir įgyvendinimui, nes socialinė aplinka, kuri supa individą, formuoja jo suvokimą, elgesį, požiūrį, daro įtaką naujovių diegimui ir įgyvendinimui (Bandura, 1986; DiMaggio, 1997; Hatch, 2004; Rogers, 2003; Scott, 2013). Taigi socialinio konteksto poveikis daro įtaką organizacijos vadovo kaip lyderio elgesiui, ugdymui, veiklos prasmės formavimui (Bandura, 1986; DiMaggio, 1997; Robert, Greenhalgh, MacFarlane, Peacock, 2009; Lawler, Bilson, 2013; Healy, 2014) ir paaiškina vadovų lyderystės paradigmų kaitos skirtumus ir požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę. Šių organizacijų socialinis kontekstas yra priklausomas nuo suinteresuotųjų šalių ir susijęs su individualiais paslaugų gavėjų poreikiais bei pasiektais rezultatais (Aarons ir kt., 2012; Healy, 2014; Michailakis, Schirmer, 2014; Lawler, 2013, 2016).

Lyderystės problematiką socialiniame paslaugų sektoriuje 1927 m. išklė Kelso, jis siūlė nustatyti, kokie reikalavimai keliami vadovui, kokių gebėjimų jis privalo turėti, ir sutiko, kad lyderio gebėjimai yra būtini ir reikalingi socialiniame darbe (Mary, 2005; Sullivan, 2016). Reikia pabrėžti, kad tuo metu socialinis darbas tik pradėjo įgauti naujos profesijos kryptį, nes anksčiau ši veikla buvo filantropinė ir dažniausiai skirta asmens kančioms palengvinti, o teikiama labdara padėjo gyvuoti tokioms organizacijoms. Augant visuomenės gerovei ir daugėjant socialines paslaugas teikiančių organizacijų, kilo būtinybė apibrėžti socialinio darbo srities lyderius, nes kitų sričių profesionalūs vadybininkai, pradėję dirbti šiose organizacijose ir vadovauti savanorių darbui, ne visada galėjo suprasti socialines paslaugas teikiančios organizacijos ypatumus (Kidneigh, 1950; Bargal, Schmid, 1989; Michailakis, Schirmer, 2014; Wollmann, 2018; Hofer, 2019). Mokslininkai (Kidneigh, 1950; Bargal, Schmid, 1989; Healy, 2014; Hofer, 2019, 2019a; Rank, 2020) ypatingą dėmesį skiria socialinio darbo aspektams ir teigia, kad vadovai, kurie neturėjo socialinio darbo patirties, pradėję dirbti socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje sukeldavo sumaištį, prarasdavo efektyvumą ir trukdydavo siekti socialinio darbo tikslų. Maždaug 1950 m. buvo pradėta skirti daugiau dėmesio administravimui ir valdymui socialinio darbo srityje. Spencer (1959) teigė, kad jeigu socialiniai darbuotojai neturės žinių ir įgūdžių, būtinų lyderystei ir tinkamam vadovavimui užtikrinti socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, kuriose jie dirba, tai bus tik visuomeninis darbas, o ne profesionali pagalba, kai teikiamos kokybiškos socialinės paslaugos. Austin (2018, 2019), pripažino, kad administravimas socialiniame darbe nebuvo nei konceptualizuotas, nei gerai iširtas.

Jeigu žvelgsime į lyderystės teorijos ir modelių raidą verslo ir pramonės pasaulyje, mąstysime aiškius, lyderystės požiūrius atliepiančius raidos etapus, paaiškinančius veiksmingo vadovavimo ypatybes (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Lyderystės teorijų raida

Laikotarpis	Lyderystės teorijos	Turinys
Iki 1970 m.	Bruožų teorija	Lyderystė yra įgimta; teorija pabrėžia lyderių asmeninius bruožus ir ypatybes.
Nuo 1970 m. iki 1990 m.	Elgesio teorijos	Lyderystės efektyvumas yra susijęs su lyderio elgesiu. Vadovavimo stilius priklauso nuo vadovo elgesio su darbuotojais.
Nuo 1990 m. iki 2010 m.	Situacijų teorija	Optimalus vadovavimo modelis yra taikomas atsižvelgiant į esamą situaciją, kurią lemia lyderiai ir sekėjai, bei situacijos veiksniai.
Nuo 2010 m. iki 2020 m.	Šiuolaikinės lyderystės teorijos ¹	Lyderiai, kurie turi viziją ir žino, kaip įtikinti savo sekėjus.

Šaltinis: *adaptuota autorės pagal Chang, Shih, Liu (2019); Hunt, Fedynich (2019); Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė (2019)*

Daugelis ankstyvųjų lyderystės teorijų yra susijusios su lyderio bruožais ir elgesiu įvairiose situacijose. Šios lyderystės teorijos kurį laiką buvo labai populiarios, paaiškinančios įgimtas asmens savybes. Nuo devintojo dešimtmečio mokslininkai skirtingais aspektais analizavo lyderių emocijų ir situacijų įtakos sąsajas sekėjams. Dabartiniame etape įvairios lyderystės teorijos yra nukreiptos į lyderių ir sekėjų poreikių bei asmenybės savybių sąveiką, taip pat kultūrinių ir aplinkos veiksnių įtaką lyderio elgesiui (Bargal, Schmid, 1989; Chang, Shih, Liu, 2019; Hunt, Fedynich, 2019). Analizuojant mokslinę literatūrą (Gražulis ir kt., 2015; Bortnikas, 2017; Agogbua, Anekwe, Abugbun, 2017; Bogičević-Milikić, 2019; Nicotera, 2019; Baker, 2020) pastebima, kad verslo organizacijų vystymasis rėmėsi vadybos mokslų laimėjimais, nes šios organizacijos siekė sustiprinti organizacijos kultūrą ir įgyti konkurencinį pranašumą. Vystantis vadybos idėjoms, dauguma verslo organizacijų atstovų iš esmės atsisakė „didžiojo žmogaus“ koncepcija paremtą vadovavimo teorijų, kurios akcentuoja įgimtas didžiųjų lyderių savybes ir bruožus (Mumford ir kt., 2000; Van Wart, 2003; Zaccaro, 2007; Derue ir kt., 2011; Vargas, 2017; Frieder, Wang, Oh, 2018), ir valdymo procese pradėjo taikyti žmogiškųjų santykių vadybos teorijos koncepcija pagrįstas nuostatas.

Vykstant socialines paslaugas teikiančių organizacijų plėtrai, daugėjo ir SPTO vadovų, o socialinio darbo srityje nebuvo pakankamai išnaudoti jam būdingi ypatumai ir sukurta išskirtinė lyderystės koncepcija (Mary, 2005; Lawler, 2007; Sullivan, 2016; Austin, 2018), nes nagrinėjant vadovų lyderystę kaip reiškinį socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje atsižvelgiama į organizacijos misiją ir vertybes, orientuojamasi į paslaugų gavėjų problemų sprendimą ir integravimą į visuomenę, todėl kyla pagrįstų klausimų, ar vadovavimo ir lyderystės aspektai yra panašūs į paslaugas teikiančių pelno siekiančių organizacijų, ar tai tik šiam sektoriui būdingas lyderystės stilius ir kaip vadovavimas lemia teikiamų socialinių paslaugų kokybę, atliepiant klientų lūkesčius ir poreikius. Lawler (2007), Sullivan (2016)

1 „Šiuolaikinės lyderystės teorijos: adaptyvioji, ugdomoji, demokratiškoji, dalyvaujamoji, darnioji, tvarioji ir kt.“ (Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019).

nurodo, kad vis dar nėra visuotinai pripažintos lyderystės apibrėžties, tuo labiau socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Analizuojant (Sullivan, 2016) lyderystės reiškinį socialinių paslaugų sektoriuje galima atsekti lyderystės teorijų raidą: lyderių būdingų bruožų teoriją, akcentavusią lyderio asmeninių savybių svarbą (Zaccaro, 2007; Derue ir kt., 2011; Northouse, 2018), taip pat moderniąsias įgūdžių teorijas, iškeliančias lyderystei reikšmingus bendravimo ir koncepcinius įgūdžius (Mumford ir kt., 2000; Lord, Hall, 2005; Northouse, 2018), ir procesines lyderystės teorijas, kurios apibrėžia lyderystę kaip lyderio įtaką sekėjams siekiant užsibrėžtų tikslų (Bass, 2000; McCleskey, 2014; Petkevičiūtė, Barvydienė, Surpikienė, 2018; Kumar, Sharma, 2018). Stengiantis paaiškinti požiūrių kaitą į lyderystės reiškinį socialines paslaugas teikiančiose organizacijose didžiausią įtaką turėjo žmogiškųjų išteklių vadybos aspektai, akcentuojantys žmonių gebėjimų panaudojimą siekiant organizacijos tikslų ir atkreipiantys dėmesį į žmogiškųjų poreikių tenkinimą (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2010; Bratton, Gold, 2017; Berman ir kt., 2019).

Jau 1920 m. M. P. Follett suprato, kad veiksmingai dirbančiose organizacijose siekiama bendro tikslo, o geri lyderiai darbuotojus skatina aktyviai dalyvauti nustatant ir vertinant tikslus (Graham, 1996). Remiantis Follett (1940), Mayo (1933), Bernard (1946), McGregor (1957) darbais, buvo suformuoti žmogiškųjų santykių teorijos pagrindai (Dubauskas, 2006; Gražulis ir kt., 2015; Bratton, Gold, 2017; Agogbua, Anekwe, Abugbum, 2017). Follett nagrinėjo vadovų ir pavaldinių santykius organizacijoje. Jos nuomone, analizuojant šiuos santykius svarbiausia įvertinti „valdžios“ ir „autoriteto“ sąvokas, nes valdžia yra objektyvi sudėtinė valdymo dalis, o asmuo, kuris tampa vadovu, savaime įgauna ir tam tikrą valdžią pavaldiniams. Autorė teigė, kad svarbiausia vadovo funkcija yra tiek materialiai, tiek moraliai skatinti pavaldinius dirbti. Žmogiškųjų santykių vadybos teorijos svarbiausius aspektus ji išdėstė savo darbuose 1920–1928 metais. Jie paskelbti rinkinyje „Dinaminis administravimas“. Follett suformuota nauja teorijos nuostata – darbininkai, apgalvodami, kaip vykdyti nurodymus, taip pat dalyvauja valdymo, t. y. sprendimų realizavimo organizavimo, procese (Graham, 1996; Feldheim, 2004; Johson, 2007; Stout, Love, 2017; Wright, 2019). Kaip neišvengiamą bet kurios organizacijos reiškinį Follett nagrinėjo ir vidinius konfliktus. Skiriami trys vidinių konfliktų sprendimo būdai: dominavimas – kai viena šalis sugeba įrodyti savo teisybę ir nugalėti; kompromisas – kai abi konfliktuojančios šalys randą kompromisą ir susitaria; integravimas – kai abi šalys kartu ieško konflikto priežasčių ir rengia konkrečias priemones joms pašalinti. Jos nuomone, trečias būdas yra tinkamiausias, tačiau įmanomas tik tada, kai konfliktuojančios šalys nejaučia viena kitai esminio priešiškumo. Taip pat Follett mano, kad vadovo nurodymai neturi būti įsakmūs, šurkštūs, antraip jie sukels priešiškumą ir konfliktą (Feldheim, 2004; Johnson, 2007; Stout, Love, 2017; Wright, 2019).

Socialinė darbuotoja, verslo konsultantė, filosofė Follett nebuvo verslininkė. Priešingai, ji daugiausia domėjosi nevyriausybinų organizacijų veikla. Iš tiesų Follett pradėjo gilintis į vadybą tik vėlesniu savo karjeros laikotarpiu, patirtis socialiniame darbe ir stiprus domėjimasis moderniąja psichologija jos mintims suteikė praktiškumo (Brecht, Thomson, Wilson, 2010), nes praktines žinias ji galėjo pritaikyti vadybos situacijose. Follett darbų analizė gali atskleisti ne tik jų istorinę reikšmę ir modernų pritaikomumą (Johnson, 2007; Chlivickas, Papsienė, 2009; Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2010; Stout, Love, 2017; Wright,

2019). Kai kurie autoriai (Halpin, 1999; Feldheim, 2004) teigia, kad Follett idėjos apie kitokio tipo organizaciją yra tik utopinis idealas, kurio niekada nebus įmanoma realizuoti, todėl tyrėjos aptariamą organizacijos, kurioje dirbdami visi jaustūsi puikiai, viziją, ko gero, derėtų vertinti kaip idėją ir pokyčių siekiamybę, organizacijai suteikiančią naujos energijos ir galimybių nuolat tobulėti.

Mayo (1880–1949) mokslinių tyrinėjimų pagrindinė mintis ta, kad didžiausią įtaką dinant darbo našumą daro ne finansiniai ar materialiniai, o psichologiniai ir socialiniai veiksniai, vyraujantys organizacijoje (Baršauskienė ir kt., 2010; Muldoon ir kt., 2019). Be to, Mayo pastebėjo, kad tuo metu vyravusio vadovo kaip grupės prižiūrėtojo vaidmens pakeitimas socialinio partnerio vaidmeniu padeda užmegzti geresnius santykius ir gerina darbuotojų padėtį organizacijoje (Korra, 2016; Bogičević-Milikić, 2019). Mayo mokinys Roethlisberger (1898–1974) taip pat nagrinėjo organizacijos socialinį-psichologinį klimatą. Organizacijos vadovas turi žinoti, kaip reikia veikti, kad darbuotojai dirbtų noriai, produktyviai ir būtų patenkinti darbu. Pagrindinė vadovo užduotis – skatinti darbuotojų entuziazmą darbe. Skirtingiems žmonėms tinka skirtingi skatinimo būdai, bet kiekvienas būdas turi teikti energijos ir motyvuoti geriau atlikti darbą (Zakarevičius ir kt., 2011; Agogbua, Anekwe, Abugbum, 2017; Muldoon ir kt., 2019).

McGregor (1957) nustatė, kad jei organizacijų lyderiai rūpinasi darbuotojų poreikiais, vertina ir gerbia juos, organizacijos veiklos rezultatai gerėja, nes toks požiūris motyvuoja pavaldinius ir įkvepia juos geriau atlikti savo darbą (Oluwakayode ir kt., 2017; Prottas, Nummelin, 2018; Nicotera, 2019). McGregor pagrįstos X ir Y teorijos atskleidžia vadovavimo stiliaus formavimosi veiksnius. X teorija atspindi požiūrį į vadovavimą ir kontrolę, o Y teorija paaiškina individualių ir kolektyvinių tikslų sąveiką. Taikant X teoriją, pavaldinių elgesys griežtai reglamentuojamas, nes, vadovo požiūriu, pavaldiniai yra neiniciatyvūs, bijantys atsakomybės ir pan. Y teorija atskleidžia, kad organizacijos darbuotojai sąžiningai atlieka pareigas, siekdami optimizuoti savo indėlį į organizacijos laimėjimus. Taip gali dirbti tik profesionaliai subrendę ir atsakingi darbuotojai, o vadovas tokiu atveju skatina kompetencijų ugdymą, įgaliojimų ir atsakomybės perdavimą (Rupeikienė ir kt., 2010; Prottas, Nummelin, 2018; Nicotera, 2019; Baker, 2020). Nors McGregor (1966) teigė, kad vadovo požiūris į žmogų daro įtaką jo vadovavimo stiliui ir elgesiui. Pastor, Mayo (2008) atliko tyrimą ir nustatė lyderio teorijos X ir Y vadovybės prielaidų santykį su transformacine lyderyste, taip pat tai, kad transformacinio vadovavimo sąvęs vertinimas yra susijęs su Y teorijos valdymo filosofija.

Atsekant lyderystės teorijų raidą, galima pastebėti, kad lyderystę lėmė pasirenkamas vienas veiksnys, pavyzdžiui, asmeninės savybės, elgesio stilius, situacijos ypatybės ir kt. Suprantant vienpusio požiūrio trūkumus, buvo pradėti derinti lyderystės modeliai, apimantys kelias veiksmų sąvokas, tokias kaip asmeninės-situacinės, elgesio-situacinės, asmenybės-elgesio. Šiuolaikinėje lyderystėje vyrauja sisteminis požiūris, apimantis individo asmenybės bruožus, jo elgesį ir situaciją, kurioje jis realizuojamas. Taigi socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai turėjo pasirinkti lyderystės modelius, kurie labiausiai atitiko organizacijos koncepciją ir misiją padėti asmeniui, užtikrinant gerovę ir efektyviant organizacijos veiklą (Bargal, Schmid, 1989; Chang, Shih, Liu, 2019; Zhang, Liu, Wang, 2020). Tinkamiausi buvo tokie modeliai, kurie pabrėžė šiuos veiksnius: dalyvavimą, orga-

nizacijos tikslų vertės kūrimą ir bendrų sprendimų priėmimą. Stoner, Freeman, Gilbert (2006) žmogiškųjų išteklių valdymo procese, kuriame lyderystės raiška yra svarbi, išskiria valdymo rezultatus atskleidžiantį „keturių C“ modelį: įsipareigojimus (angl. *commitment*), kompetenciją (angl. *competence*), atitiktį (angl. *congruence*), sąnaudų efektyvumą (angl. *cost effectiveness*). Šie modelio komponentai leidžia paaiškinti vadovų lyderystės gaires, atsižvelgiant į įsipareigojimus, kompetenciją, atitiktį ir sąnaudų efektyvumą (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2010; Chlivickas, Luckutė, 2016; Brunetto, Beattie, 2020).

Nuolat kintanti socialinė aplinka kelia naujų iššūkių socialinių paslaugų sektoriui, visuomenei, bendruomenei, tad vadovas privalo ne tik atlikti savo tiesiogines valdymo ir vadovavimo funkcijas, bet ir tapti vadybos praktikos taikymo organizatoriumi ir novatoriumi (Lynch-Cerullo, Cooney, 2011; Carnochan ir kt., 2014; Christensen, Lægread, 2017; Hwang, 2019). Taigi vadovų lyderystę lėmė naujosios viešosios vadybos veiksniai socialinių paslaugų sektoriuje: paslaugų komercializavimas ir didesnė konkurencija paslaugų sektoriuje, visuotinės kokybės vadybos standartai, savivaldos institucinė kontrolė ir atskaitomybė, vyriausybės patvirtinti teisinio reglamentavimo pakeitimai, organizacijose taikoma įrodymais grįsta socialinio darbo praktika, technologijų pažanga (Call, Owens, Vincent, 2013; Carnochan ir kt., 2014; Bode, 2016; Wathne, 2020; Hansen, Lindholst, Greve, 2020; Juujärvi, Kallunki, Luostari, 2020).

1.1.1. Naujosios viešosios vadybos įtaka vadovų lyderystei

Socialines paslaugas teikiančios organizacijos, dažniausiai būdamos viešojo sektoriaus sudėtinė dalimi, atitinkamai išgyvena ir visas administravimo reformas, kuriomis bandoma ieškoti naujų ir efektyvesnių socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos principų, kurie leistų pasiekti geresnius rezultatus ir labiau patenkinti visuomenės lūkesčius. Perimti viešojo sektoriaus institucijų valdymo metodai lemia vadovų lyderystės raišką, siekį užtikrinti socialinių problemų sprendimą visuomenėje, nes socialiniai santykiai ir sąveika tarp įvairių sociumo grupių daro įtaką viešojo valdymo kontekstui bei skatina ieškoti naujų viešojo valdymo mechanizmų, užtikrinančių piliečių gerovę (Raipa, 2011; Babravičius, Dzemyda, 2012; Patapas, 2016; Rakšnys, Guogis, 2017). Taigi vadovų lyderystės pokyčius nulėmė viešojo valdymo modernizavimas ir institucijų reformų vykdymo kryptys (Vanagas, Čižikienė, 2015; Bodi, 2016; Hartley ir kt., 2019; Melnikas, 2019; Adomaitytė-Subačienė, 2019).

Naujosios viešosios vadybos (toliau – NVV) koncepcija įnešė teigiamų pokyčių į socialinių paslaugų sektorių, keisdama ir vadovų lyderystės raišką. NVV elementai, tokie kaip decentralizacija, orientacija į rezultatus, dalyvavimas, rinkos elementų diegimas, naujų vadybos metodų taikymas, nulėmė organizacijos valdymo pokyčius. Anot Ascoli, Ranci (2002), Rhodes, (2016); Buschoff (2019), NVV reformas gerovės valstybės gana plačiai pritaikė socialinės paramos sistemoje, nes naujų socialinių rizikų atsiradimas, pavyzdžiui, senėjanti visuomenė, benamystė, nedarbas ir kitos socialinės problemos, kurios glaudžiai susijusios su ekonomine globalizacija ir poindustrine visuomene, didina paramos poreikį asmenims, o NVV taikymas padeda sumažinti išlaidas bei suteikti tinkamą pagalbą ir paslaugas piliečiams (Babravičius, Dzemyda, 2012; Wollmann, Koprić, Marcou, 2016; Wollman, 2016; Zimmermann, 2019).

Schuyt (2010) NVV reformas socialinių paslaugų sektoriuje apibūdina kaip „kultūrinę permainą“, pagal kurią privataus sektoriaus iniciatyvos buvo integruotos į viešąjį sektorių. Guogis, Gudelis (2003) teigia, kad socialinių paslaugų sektorius iki XX a. paskutinio dešimtmečio rėmėsi tradicinėmis gerovės valstybių vertybėmis ir žinomais viešojo administravimo metodais, taigi ir vadovavimo praktikos šiame sektoriuje perėmė NVV nuostatas. Anot Tumėno (2010), NVV remiasi viešojo pasirinkimo teorija (angl. *public choice theory*) ir vadybos teorijomis (Dunleavy, 1991; Dunleavy, Hood, 1994). Remiantis viešojo pasirinkimo teorija, kritiškai vertinančia tradicinį viešojo administravimo modelį, galima teigti, kad biurokratai savo prigimtimi taip pat yra racionalūs ir nesiskiria nuo kitų asmenų, taigi atsidavimas visuomeniniam gėriui yra tik priedanga siekti savo tikslų ir gauti naudą (Guogis, Gudelis, 2003; Vanagas, 2006; Babravičius, Dzemyda, 2012). Pagrindinė vadybos teorijos nuostata teigia, kad siekiant socialinės plėtros būtina veiksmų laisvė, kuri suteikia galimybę organizacijose įdiegti pažangius vadybos metodus, kad veikla būtų efektyvi. NVV principų formavimuisi padarė įtaką vadybos idėjos, kurios iš privataus sektoriaus buvo perkeltos į viešąjį, pavyzdžiui, visuotinės kokybės vadybos koncepcija, lanksčiosios vadybos idėja (Vanagas, 2006; Babravičius, Dzemyda, 2012). NVV reformų įtaka socialinių paslaugų organizacijų vadovams pasireiškė tiek išorinėje, tiek vidinėje organizacijų aplinkoje, nes gebėjimą priimti pokyčius ir juos įgyvendinti veiklos procese (Raipa, 2011) gali tik iniciatyvūs ir kūrybingi asmenys.

Socialinių paslaugų organizacijose taikant NVV principus remiamasi Schoeder (2000) idėja, kad tai, „kas netarnauja piliečiams, suprantama kaip švaistymas“, nes organizacijos tikslas yra suteikti paslaugas įvairioms klientų grupėms atsižvelgiant į socialinių, ekonominių veiksmų bei politinių jėgų įtaką. Mokslininkai (Guogis, Gudelis, 2003; Lynn, 2006; Vanagas, 2006; Baltušnikienė, 2009; Papšienė, 2010; Guogis, Urvikis, 2011; Babravičius, Dzemyda, 2012) išskiria tokius NVV elementus: decentralizaciją, orientaciją į rezultatus, dalyvavimą, privatizaciją, atsižvelgimą į rinkos mechanizmą bei privataus sektoriaus vadybos elementų diegimą. Analizuojant mokslinėje literatūroje (Lynn, 2006; Hafford-Letchfield ir kt., 2014; Gillingham, Graham, 2016; Koprić, Wollmann, Marcou, 2017) socialinių paslaugų lyderystės raidą, pastebima, kad šiame sektoriuje įsitvirtina visi NVV elementai, kurie gali daryti įtaką vadovavimo stiliui, vadovų elgesiui, vertybėms tiek teigiama, tiek neigiama prasme, atsižvelgiant į socialinių paslaugų sektoriaus tikslą padėti asmenims, praradusiems gebėjimą pasirūpinti savimi (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. NVV įtakos veiksniai socialinių paslaugų organizacijų vadovų lyderystei

Teigiami veiksniai	Neigiami veiksniai
Rinka siūlo efektyvesnes socialinių paslaugų teikimo galimybes, naujas vadybinių praktikų galimybes.	Ne visi socialinių paslaugų gavėjai gali pasirinkti efektyvesnes paslaugas, todėl vadovas turi racionaliai įvertinti suteikimo galimybes.
Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai turi daugiau autonomijos priimti sprendimus ir siekti efektyvesnių rezultatų paslaugų vartotojui.	Suinteresuotosios šalys reikalauja efektyvių veiklos rezultatų, kurie kartais yra ne išsyt matomi ir įvertinami (pvz., socialinių įgūdžių įtvirtinimas).

Teigiami veiksniai	Neigiami veiksniai
Decentralizacija gerina teikiamų socialinių paslaugų kokybę atsižvelgiant į individualius socialinių paslaugų gavėjų poreikius.	Dėl orientacijos į rezultatus vadybos teorijų ir t. t. neskiriama užtektinai laiko socialinio darbo vertybėms.
NVV taikymas padeda racionaliau paskirstyti lėšas ir nukreipti į reikiamas sritis, galimybė įtraukti suinteresuotąsias šalis į socialines paslaugas teikiančių organizacijų valdymą.	Konkurencija apriboja socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų bendradarbiavimą ir partnerystės siekimą.

Šaltinis: *adaptuota autorės pagal Lynn, 2006; Gillingham, Graham, 2016; Koprić, Wollmann, Marcou, 2017*

Apžvelgus mokslinę literatūrą (Schuyt, 2010; Raipa, 2011; Wollmann, Koprić, Marcou, 2016; Wollman, 2016; Zimmermann, 2019; Buschoff, 2019) galima teigti, kad šios vadybos krypties reformos grindžiamos privataus sektoriaus vadybos metodų taikymu ir akcentuojama veiklos orientacija į rezultatus, išskyrus pelno naudojimą asmeniniams poreikiams tenkinti. Šie pokyčiai įnešė į socialinių paslaugų organizacijas veiklos naudingumo ir efektyvumo elementus, įtvirtinant „verslininkiškos valdžios“ bruožus (žr. 3 lentelę) (Osborn, Gaebler, 1992; Guogis, Gudelis, 2003; Osborne, McLaughlin, 2005; Brunetto, Beattie, 2020), o kintanti vadybinė paradigma socialinių paslaugų sektoriuje keitė vadovų lyderystės koncepciją.

3 lentelė. Verslininkiški bruožai socialinių paslaugų sektoriuje

Verslininkiški bruožai	Socialinių paslaugų sektoriuje įgyvendinami principai
Valdžios institucijos siūlo sprendimus, o socialinių paslaugų teikimą perduoda privačiam sektoriui, NVO.	NVO ir privačių organizacijų svarba teikiant socialines paslaugas nuolat didėja.
Bendruomenės valdžia: valdžia turi ne tik teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti asmenis spręsti savo problemas bei remti piliečių dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant aktualias problemas.	Skatinama, kad piliečiai, bendruomenės ne tik naudotųsi socialinėmis paslaugomis, bet ir aktyviai dalyvautų kurdami SPTO ir vertindami jų veiklą bei veiksmingumą.
Valdžia, kuri orientuojasi į klientus, siekia tenkinti ne biurokratijos, o kliento poreikius. Valdžios institucijos tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas – atlieka gyventojų apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas visuotinės kokybės vadybos principas, pagal kurį svarbiausias organizacijos asmuo yra klientas (piliėtis).	Didinamas paslaugų gavėjų aktyvumas, plėtojamas socialinių paslaugų prieinamumas, įtraukiant į paslaugų planavimo, valdymo, kontrolės procesus paslaugų kokybės vertinimą.
Valdžia vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis, todėl siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių.	Socialines paslaugas teikiančios organizacijos misija yra suteikti tinkamas kokybiškas paslaugas, orientuotas į individualius paslaugų gavėjų poreikius.

Verslininkiški bruožai	Socialinių paslaugų sektoriuje įgyvendinami principai
Valdžia, kuri orientuojasi į rezultatus. Daugiau dėmesio veiklos rezultatams nustatyti ir vertinti.	Orientacija į darbo rezultatus.
Konkurencinė valdžia: siekiant paslaugų kokybės, kuriamos konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos.	Mišri socialinių paslaugų infrastruktūra skatina socialinių paslaugų sektoriaus teikėjų konkurenciją, mažina socialinių paslaugų teikimo ir administravimo išlaidas.
Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo, komandinio darbo ir visuotinio įtraukimo.	Socialines paslaugas teikiančios organizacijos įgyvendina decentralizaciją ir lanksčiai reaguoja į išorinius ir vidinius pokyčius, darbuotojams suteikiama didesnė veikimo laisvė ir jie įtraukiami į sprendimų priėmimą.
Prevencinė valdžia: numato ir siekia užkirsti kelią problemoms atsirasti visuomenėje.	Bandoma identifikuoti išylančias socialines problemas ir ieškoti būdų ir galimybių jų išvengti ateityje.
Valdžia, veikianti kaip įmonė – uždirbanti, o ne išleidžianti.	Teikiamų socialinių paslaugų infrastruktūra, didina pasirinkimo galimybes paslaugų gavėjų grupėms, kurios turi finansines galimybes mokėti už kokybiškas paslaugas, tenkinančias ne tik pagrindinius poreikius.
Į rinką besiorientuojanti valdžia – kaita reguliuojama rinkos svertais.	Nevyriausybinių organizacijų, valstybės įstaigų ir privataus sektoriaus bendradarbiavimas teikiant socialines paslaugas apibrėžiamas kaip „mišri socialinių paslaugų rinka“.

Šaltinis: autorės sudaryta pagal Osborn, Gaebler (1992); Guogis, Gudelis, 2003; Brunetto, Beattie, 2020

Taigi socialinių paslaugų organizacijų vadovai turėjo pradėti tinkamai planuoti, kokie ištekliai ir kaip jie bus naudojami organizuojant ir teikiant socialines paslaugas, kaip bus užtikrintas teikiamos pagalbos ir paramos efektyvumas ir sėkmė, siekti ekonominio racionalumo bei veiklos efektyvumo. Tad vystantis socialinių paslaugų rinkai, vadovai savo darbe taikė naujus vadybos metodus, paremtus naujosios viešosios vadybos principais ir idėjomis. Visa tai leido modernizuoti šį sektorių: patobulinti organizacijų funkcinę veiklą, atnaujinti įvairias valdymo ir kontrolės formas, plėtoti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę, įdiegti rinkos veiklos metodus, sudemokratinti valdymą ir išplėtoti piliečių dalyvavimą siekiant naujų lyderystės iššūkių socialinių paslaugų sektoriuje (Raipa, 2009; Svara, 2017; Nitzl, Sicilia, Steccolini, 2019). Socialinių paslaugų sektoriuje NVV reformų poveikis suprantamas atsižvelgiant į besikeičiančią valstybės gerovės politiką, o vykdomi valdymo ir finansavimo pokyčiai socialinės apsaugos sistemoje yra susiję su konkrečiai šaliai būdinga gerovės restruktūrizavimo politika (Osborne, McLaughlin, 2005; Sarker, 2006; Wollmann, 2016; Wollmann, Bönker, 2018; Evers, 2019; Brunetto, Beattie, 2020). Senąją gerovės politiką apibūdina didelis socialinių išlaidų augimo laikotarpis ir silpnas valstybės

politinis pajėgumas plėtoti socialines paslaugas, o naująją gerovės politiką charakterizuoja socialinis išlaidų mažinimas (Aidukaitė, Bogdanova, Guogis, 2012; Mažeikienė, Naujanienė, Ruškus, 2014; Guogis, 2014). Susidūrusios su vis didėjančiu visuomenės spaudimu dėl gerovės užtikrinimo, valstybės pasirenka strategiją, kuria siekiama maksimaliai padidinti savo finansinį lankstumą, kad būtų galima tinkamai panaudoti socialines išlaidas. Prie šių iššūkių taip pat privalo prisiderinti organizacijų vadovai koreguodami organizacijos misiją ir strategiją bei atrasdami ir ugdydami savo lyderystės kompetencijas.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai savo veiklą turi orientuoti į asmenį ar asmenų grupę, kuriai reikalinga pagalba. Pagrindinis organizacijos tikslas yra asmens reintegracija į visuomenę. Nors teikiamų socialinių paslaugų reikšmė visuomenėje pabrėžia plačiąją paslaugų reikšmę ir tokiu atveju socialinės paslaugos yra suvokiamos kaip kiekvienam asmeniui prieinamos paslaugos, kurios tenkina jo poreikius, vis didesnę reikšmę viešajame sektoriuje įgauna naujos vadybos vystymosi tendencijos. NVV principais remiasi socialinių paslaugų sektorius, kuriame nuolat tobulinama teikiamų paslaugų bei paslaugų vartotojų aptarnavimo kokybė, o SPTO veikla vertinama 3E koncepcijos požiūriu: ekonomiškumu (angl. *economy*), efektyvumu (angl. *efficiency*) ir veiksmingumu (angl. *effectiveness*) (Puškorius, 2002). XX a. pabaigoje išryškėjusios neoliberalizmo idėjos pradėjo trukdyti įgyvendinti organizacijų filantropiškus tikslus, nes NVV atnešė ekonominį požiūrį ir visą veiklos efektyvumą vertino aiškiais apibrėžtais kiekybiniais rodikliais, kurie socialinių paslaugų sektoriuje kartais yra sunkiai išmatuojami. Galima teigti, kad vadovų lyderystė šiuo laikotarpiu buvo apibrėžta vadybos krypties tikslais, kurie siejosi su orientavimusi į rezultatą ir sąnaudas (Lane, 2005; Lewis, Packard, Lewis, 2011, Call, Owens, Vincent, 2013; Sullivan, 2016), bet buvo nepakankamai atsižvelgiama į socialines paslaugas teikiančių organizacijų misiją ir veiklos principus.

1.1.2. Vadovų lyderystė socialinės sanglaudos kontekste

Analizuotoje mokslinėje literatūroje (Lane, 2005; Andrews, Jilke, 2016; Guogis, Rakšnys, 2017; Bode, 2017) apžvelgiant SPTO valdymą akivaizdi valstybės socialinės politikos ir visuomenėje vyraujančių vertybių bei standartų įtaka. Būtina pabrėžti, kad gerovės valstybėse SPTO gali veikti galvodama apie socialinę sanglaudą, kad bus atliepti visuomenės, socialinės politikos formuotojų, socialinių paslaugų organizatorių, suinteresuotųjų šalių lūkesčiai (Guogis, 2015; Guogis, Rakšnys, 2017; Shore, 2020), todėl šiuolaikinę vadovų lyderystę apibrėžia darnaus vystymosi tikslai, socialinės sanglaudos procesai ir principai (Boehm, Yoels, 2009; Fonseca, Lukosch, Brazier, 2019; Tung, Lin, Chang, 2019; Delfgaauw, Dur, Onemu, Sol, 2019). Tokiu būdu vadovų lyderystė turi būti nukreipta ir prisidėti prie politikos, mažinančios socialinę atskirtį, įgyvendinimo ieškant naujų pagalbos priemonių, būdų ir formų. Taigi vadovams atsiranda racionalaus pasirinkimo problema – kaip suteikti tinkamiausią paramą ribotų išteklių sąlygomis, nes, atsižvelgiant į socialinės atskirties grupių dimensijas, pagalba apima daugelį veiksnių, kuriuos valstybės ne visada gali pakankamai užtikrinti. Mokslinėje literatūroje (Jarašiūnas, 2004; Pranevičienė, 2017; Kirchner, Neumann, 2019) pabrėžiama, kad teisinės valstybės paskirtis yra užtikrinti visų asmenų lygias galimybes skirtingose srityse ir drauge garantuoti tinkamą išteklių paskirstymą. So-

cialinių paslaugų sferoje tai yra ypač svarbu, nes turi būti suteikiama kompleksiška pagalba asmeniui (šeimai), atsidūrusiam probleminėje situacijoje ir patiriančiam socialinę atskirtį. Europos Sąjungoje dabar paplitusi nuomonė, jog socialinė atskirtis yra procesas, kai skurdas, socialinių įgūdžių, mokymosi visą gyvenimą galimybių trūkumas bei diskriminacija užkerta kelią asmenims ar jų grupėms dalyvauti visuomenės socialiniame gyvenime bei darbo rinkoje, todėl jie negali ir nesugeba naudotis visuomenės sukuriamomis gėrybėmis (Keršienė, 2011; Barnes, 2019). Moksliniame diskurse socialinė atskirtis apibrėžiama kaip daugialypis ir dinamiškas procesas, sukeliantis neigiamų socialinių, ekonominių, politinių ir kultūrinių padarinių žmonių gyvenimui, todėl kyla diskomfortas, nepasitikėjimas savimi, prarandamas pagarbos ir orumo jausmas (Taljūnaitė, 2004; Mikulionienė, 2005; Daly, Silver, 2008; Popay, 2010; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Barnes, 2019).

SPTO vadovai, pristatydami organizacijos misiją, turi padėti siekti socialinio stabilumo visuomenėje teikdami prieinamas ir kokybiškas socialines paslaugas asmenims, patiriantiems socialinę atskirtį. Dažniausiai išskiriamos šios asmenų grupės, kurioms gresia socialinės atskirties rizika – „neįgalieji, pagyvenę asmenys, neturintys pakankamos darbinės kvalifikacijos, šeimos su vaikais, grįžę iš įkalinimo įstaigų, asmenys, turintys priklausomybių, tautinės mažumos, smurto, prekybos žmonėmis aukos, ilgalaikiai bedarbiai, vienišos motinos / tėvai, vaikų namų auklėtiniai ir kt.“ (Žmogiškųjų..., 2014) (1 priedas). Kaip tik vadovas lyderis turėtų padėti atskirtį patiriantiems asmenims ir greitai reaguoti į kintančią aplinką bei suinteresuotųjų šalių poreikius (Hopkins, Hyde, 2002; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011; Hopkins ir kt., 2014). Dažnai suinteresuotieji turi skirtingą nuomonę apie organizacijos veiklą, o visuomenei būtina pagrįsti, kodėl reikia suteikti paramą ir pagalbą asmenims, turintiems problemų, padėti jiems integruotis ir gauti socialines bei reabilitacijos paslaugas (pavyzdžiui, priklausomybę turintiems asmenims). Taigi socialinės sanglaudos procesai, siejami su žmogaus teisių saugumu, daro įtaką vadovo lyderystei, kuri padeda atkreipti dėmesį į problemas visuomenėje ir keičia asmenų individualų požiūrį ir elgesį siekiant vienybės bendruomenėje (Friedkin, 2004).

Socialinės sanglaudos koncepcija pradėta taikyti nuo XX a. devintojo dešimtmečio vidurio ir buvo tiesiogiai susijusi su Europos Sąjungos regioninės politikos vystymusi, apimančiu socialinės ir ekonominės sanglaudos sampratą (Čižikienė, Urmanavičienė, 2018). Socialinė sanglauda – tai sutelktas reagavimas į šiuolaikinio pasaulio globalius iššūkius: politines ir socialines transformacijas, spartėjančią ekonominę konkurenciją, ekologines, finansines, socialines ir kitas krizes (Lobanova, Melnikas, 2012; Melnikas, 2012; Kozlovskij, 2018). Visuomenės socialinė sanglauda gali padėti žmonėms reaguoti į socialinius iššūkius ir įveikti iškilusias problemas, nes tik susitelkusios ir vieningos visuomenės daug efektyviau sprendžia atsirandančius sunkumus bei padeda savo nariams (Green, Janmaat, Cheng, 2011; Carrasco, Bilal, 2016; Lobanova, 2015; Burns ir kt., 2018; Fonseca, Lukosch, Brazier, 2019).

Socialiai darnioje visuomenėje vyrauja priklausymo, dalyvavimo, įtraukties, pripažinimo ir legitimumo principai, kurie skatina socialinę sanglaudą ir prisideda prie jos didinimo. Acevedo (2007) apibrėžia socialinį kapitalą kaip socialinės sanglaudos priemonę, kuri svarbi visuomenės vystymuisi, o dalyvavimu, pasitikėjimu, solidarumu grįsti įsipareigojimai yra būtini siekiant pilietiškumo ir gero valstybės valdymo. Įsitvirtinančios lyderystėje

socialinės sanglaudos nuostatos apibrėžiamos visuomenės narių gyvenimo gerove, kurios kūrimas siejamas su vertybinių sistemų kūrimu, narių santykių stiprinimu, turtinės nelygybės mažinimu ir atsakomybės už bendrą gėrio sukūrimą (Labanauskas, Taljūnaitė, 2010; Guogis, Urvikis, 2011; Schiefer, Van der Noll, 2017; Petkevičiūtė, Balčiūnaitienė, 2018). Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystė socialinių paslaugų sektoriuje gali padėti įtikinti, kad tik bendrai veikiant galima sutartinai išspręsti problemas ir sėkmingai vykdyti socialinę integraciją, kuri gali užtikrinti pažeistų socialinių grupių stabilumą, saugumą, toleranciją, solidarumą, lygias galimybes. Taigi vadovų lyderystė yra svarbi socialinės sanglaudos koncepcijai įtvirtinti visuomenėje, nes sudaroma tinkama aplinka, kurioje visi individai norėtų bendradarbiauti siekdami kolektyvinių tikslų įtvirtinant visuomenės vertybes, socialinių normų laikymąsi ir pilietinį dalyvavimą.

Socialinės sanglaudos visuomeniniai tikslai, tokie kaip nelygybės, socialinės atskirties ir nepriteklių mažinimas; socialinio kapitalo gausinimas, stiprinant ryšius tarp skirtingų visuomenės grupių (Bosma, Schutjens, Volker, 2016; Dragolov ir kt., 2016; Schiefer, Van der Noll, 2017), apibrėžia lyderystės procesą, kuriame veikėjai pilietiškai dalyvauja visuomenės gyvenime, skatinami įsipareigojimų aktyviai sprendžia problemas pasikliaudami institucijomis ir demokratiniu valdymu. Išskiriami tokie socialinės sanglaudos visuomenėje aspektai: priklausymas – tai apibendrintų vertybių ir tapatumo pojūtis; įtrauktis – tai galimybė dalyvauti ekonominėje veikloje; dalyvavimas svarbus tiek vietiniame, tiek centriname valstybės valdymo procese; pripažinimas, tolerancijos aspektai; valstybės, politinių, socialinių institucijų teisėtas tarpininkavimas derinant skirtingus individualius ar grupinius interesus (Lobanova, 2015; Delhey, Dragolov, 2016; Guogis, Rakšnyš, 2017; Schiefer, Van der Noll, 2017).

Mokslininkai (Jokubaitis, Norkus, 2006; Lobanova, 2015; Carrasco, Bilal, 2016) nurodo, kad socialinis kapitalas yra pagrindas, o jų ryšys visuomenėje sukuria teigiamus pokyčius. Taigi Putnam (2001) teigia, kad socialinis kapitalas apima šias ypatybes, kaip pasitikėjimas, normos ir tinklai, galinčias padidinti visuomenės produktyvumą ir turinčias sąsają su vadovų lyderystės fenomenu, kuris remiasi socialinio kapitalo dimensijomis. Galima teigti, kad socialinis kapitalas padeda kurti socialinę sanglaudą, o socialiniai tinklai, normos ir pasitikėjimas užtikrina lyderiui ir sekėjams veikti kartu bei siekti bendrų tikslų. Duhaime ir kt. (2004) socialinės sanglaudos pagrindu laiko socialinį kapitalą. Kaip tik pasitikėjimas institucijomis ir savanoriškas dalyvavimas jų veikloje, socialinė įtrauktis, neformalių socialinės ir ekonominės paramos tinklų prieinamumas suteikia demografinį stabilumą, pasitenkinimą ir saugumą bendruomenėje, o šie socialinės sanglaudos komponentai sudaro asmeninę gyvenimo kokybę bendruomenėje (Fonseca, Lukosch, Brazier, 2019; Sohrabi, 2019; Pabayo ir kt., 2020).

Vadovų lyderystė yra neatsiejama nuo pilietinės bendruomenės, kuri socialinėje sanglaudos koncepcijoje yra svarbi sėkmingai didinant socialinį kapitalą, kūrimo, nes bendruomenės pagalba būtina visiems asmenims, turintiems problemų. Reikia pažymėti, kad Europos socialinės sanglaudos koncepcijoje funkcionali bendruomenė įvardijama kaip pilietinė bendruomenė, kuriai būdingas piliečių dalyvavimas viešuose reikaluose, jų tarpusavio ryšiai grindžiami savitarpio ir bendravimo santykiais, pagrįstais pagarba vienas kitam ir pasitikėjimu (Putnam, 2001), arba kaimynyste, kuri, anot Durand (1996),

yra teritorija, kurioje gyventojai užima tam tikrą gyvenamąją vietą, naudojasi bendromis viešosiomis gėrybėmis, gali dalyvauti bendroje veikloje – rūpintis, ir gerinti materialines vertybes, turtinti aplinką bei bendruomenės gyvenimą. Mokslinėje literatūroje (Van der Meer, Tolsma, 2014; McCrea, Walton, Leonard, 2016; Vorevičienė, 2018; Savicka, 2018; Sohrabi, 2019; Pabayo ir kt., 2020), kurioje aptariamos bendruomenės sampratos, teigiama, kad bendrąja prasme bendruomenė nusako žmonių, gyvenančių apibrėžtoje teritorijoje ir turinčių bendrų interesų bei sutarimų bendrai veiklai, grindžiamai savivaldos, savanoriškumo ir savitarpio pagalbos principais, kurie garantuoja saugią aplinką ir dvasinę sveikatą, sąveiką. Nisbet (1993) nuomone, bendruomenės pagrindas yra žmogus. Bendruomenė apima jausmų ir minčių, tradicijų ir ištikimybės, kolektyvumo apraiškas, o bendruomenę identifikuoti lokaliaje vietovėje galima per religiją, naciją, profesiją ar judėjimą. Socialinėje sanglaudoje ypač svarbu įvertinti socialinių ryšių ir bendruomeninių vertybių reikšmę vietos bendruomenių plėtroje, nes kaip tik bendruomenėse yra kuriamas demokratiškais principais paremtas socialinis kapitalas, nes tik veikloje tarp vietos bendruomenės žmonių atsiranda bendrų interesų, kurie perauga į socialinį pasitikėjimą. Nagrinėjant vadovų lyderystės sąsajas su socialiniu kapitalu, svarbu paminėti, kad Putnam (2001), pasiūlydamas socialinio kapitalo matavimo indeksą, jį pavadino „pilietinės bendruomenės indeksu“, kuriame pabrėžiamas aktyvus bendruomenės dalyvavimas ir pilietiškumas. Putnam teorijoje (2001) dalyvavimas ir įsitraukimas yra pagrindiniai socialinio kapitalo elementai, padedantys formuoti pilietiškas bendruomenes įtraukiant asmenis į savanorišką pagalbą SPTO organizacijoje. Narayan, Cassidy (2001) nagrinėdami socialinio kapitalo aspektus, savanorystę išskiria kaip vieną iš pagrindinių socialinio kapitalo veiksmių. Savanoriška veikla apibrėžiama kaip altruistinė, skirta visų visuomenės gyventojų gyvenimo kokybei gerinti ir gėriui skleisti – mainais už atliekamą veiklą savanoris įgyja daugiau pasitikėjimo savimi ir pasirinkęs dirbti visuomenės ir bendruomenės reikmėms. Savanoriška veikla yra vienas iš prioritetų vystant SPTO, o vadovų lyderystė labai svarbi įtraukiant bendruomenės narius į organizacijos sprendimų priėmimą ir vykdymą (Urmanavičienė, Čižikienė, 2017).

Kaip teigia Ache, Andersen (2008), „gera“ visuomenė yra „stipri“, ji geba į bendrą savo veiklą įtraukti didžiausią dalį piliečių, o socialiniai ryšiai tarp visuomenės grupių yra stiprūs ir nuolat palaikomi. Socialinė sanglauda skatina žmones laikytis moralinių nuostatų, siekti bendrų tikslų, užtikrina ir sustiprina ryšius bendruomenėje apimdama bendras vertybes ir normas (Chan, Chan, 2006; Van der Meer, Tolsma, 2014; Delhey, Dragolov, 2016; Sohrabi, 2019; Pabayo ir kt., 2020). Galima teigti, kad sėkmingos socialinės sanglaudos veiksnys yra vadovo lyderio įsitraukimas į bendruomenės plėtrą, kuri padeda spręsti ekonomines ir socialines problemas (Vorevičienė, 2018; Savicka, 2018; Sohrabi, 2019; Pabayo ir kt., 2020). Onyx ir kt. (2004) pažymi, kad norint, jog bendruomenės galėtų vystytis ir spręsti pilietiška išskylančias problemas, būtina nuolatinė bendruomenės narių sąveika, todėl kuriamiems ryšiams palaikyti galėtų padėti vadovų, kurie geriausiai žino socialines problemas ir jų sprendimo būdus, lyderystė. Mokslininkai (Jankauskienė, Ališauskas, 2008; Sadauskas, Leliūgienė, 2010; Milner, 2017; McDermott, Bawden, 2017) išskiria pagrindinius veiksmus, sąlygojančius sėkmingą bendruomenės plėtrą, įtraukdami vidinius organizacijos ir bendruomenės esamus išteklius, kurie lemia lyderystės raišką ir prisideda prie problemų mažinimo (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Bendruomenės įtaka socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės raiškai

Veiksniai	Apibūdinimas
Lyderis	Atsidavęs bendruomenei ir žinantis jos problemas, gebantis telkti žmogiškąjį ir socialinį kapitalą.
Vadyba	Strateginis požiūris, išorinių bei vidinių išteklių panaudojimas, darbo pasidalijimas ir motyvavimas.
Bendruomenės narių įtraukimas ir dalyvavimas	Gyventojų įtraukimas į bendruomenės veiklą ir vystymą, s udaro prielaidas veiklos efektyvumui
Savanorystės skatinimas	Bendruomenėje skatinami savanoriauti įvairaus išsilavinimo, socialinės padėties, įsitikinimų ir vertybių žmonės.
Išteklių įvertinimas ir pritraukimas	Išteklių įvertinimas, gebėjimas pritraukti finansuoti numatytas veiklas.
Motyvacija	Geranoriškas, nuoširdus darbas, poreikis veikti, siekiant išsaugoti pasitikėjimą pasirinkta veikla turi būti tinkamai motyvuojama.
Planavimas	Realistiškas, besiremiantis bendruomenės situacija, gyventojų poreikiais, įsitraukimas į bendruomenės veiksmų planavimą.
Bendradarbiavimas, tinklas	Glaudus bendradarbiavimas su suinteresuotais šalinimis. Bendruomenės tinklo vystymasis, leidžiantis dalytis informacija ir patirtimi.
Kūrybiškumas	Kūrybiška veikla, inovatyvus vietos išteklių panaudojimas, pokyčių įvertinimas ir prisitaikymas, inovacijų diegimas savo veikloje, atvirumas naujovėms.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jankauskienė, Ališauskas, 2008; Sadauskas, Leliūgienė, 2010; Milner, 2017; McDermott, Bawden, 2017

Apibendrinant 4 lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad sėkminga lyderystės raiška yra glaudžiai susijusi su socialinės sanglaudos vystymusi visuomenėje. Bendruomenės narių dalyvavimas ir įsitraukimas į socialinių paslaugų sektorių savanoriškoje veikloje yra būtini veiksniai, skatinantys ir didinantys asmenų socialinį, pilietinį ir ekonominį aktyvumą, kuris grindžiamas bendruomenės narių tarpusavio supratimu, bendromis vertybėmis ir tikslais. Taigi vadovų lyderystė turi apimti socialinės sanglaudos koncepciją, kuri apibrėžiama kaip aplinkos sąlygų sudarymas. Pagal šią koncepciją, asmenys, grupės, bendruomenės turi norėti pasitikėti ir bendradarbiauti siekdami bendrų tikslų, suteikti paramą ir pagalbą bei padėti spręsti problemas, o glaudžios socialinės sanglaudos vystymosi bei išorinės ir vidinės aplinkos sąsajos galėtų padėti spręsti socialinės atskirties problemas, išskylančias visuomenėje ir bendruomenėje.

Disertacijos autorė remiasi mokslinės literatūros (Adams ir kt., 2009; Raipa, 2011; Ife, 2012; Gvaldaitė ir kt., 2014; Rimkus, 2015; Fook, 2016; Naujanienė, Eidukevičiūtė, Ruškus, 2018; Gečienė, Raišienė, 2019) autorių išvargomis, ES strateginiais dokumentais ir teisės

aktais, reglamentuojančiais socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą, ir išskiria principus bei nuostatas, kurie lemia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystę (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Principai, lemiantys socialines paslaugas teikiančių vadovų lyderystę

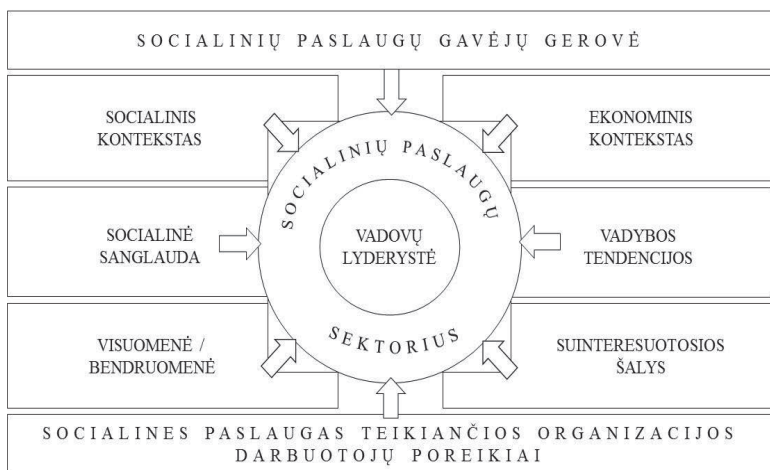
Principai	Principų turinys
Socialinio teisingumo principas	Socialinio teisingumo principas remiasi nuostata, kad socialines paslaugas turi teisę gauti kiekvienas asmuo, kuriam jos yra reikalingos. Gauti tokią pagalbą neturi trukdyti jokios aplinkybės, taip pat asmens galimybės sumokėti už paslaugas.
Dalyvavimo principas	Dalyvavimo principas reiškia, kad efektyvios pagalbos procese dalyvauja vadovas, įtraukdamas paslaugų gavėjus ir suinteresuotąsias šalis.
Solidarumo principas	Solidarumo principas reiškia, kad vadovas yra atsakingas už savo ir kitų gerovę prisidėdamas prie asmenų, kurie negali pasirūpinti savimi, gerovės.
Bendradarbiavimo principas	Bendradarbiavimo principas reiškia, kad vadovas, numatydamas socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą, turi remtis asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bei socialinių partnerių bendradarbiavimu.
Kompleksiškumo principas	Į socialinių paslaugų teikimo procesą įtraukiami šeimos nariai ir artimieji, nes asmens socialinė problema visada veikia jo šeimą ir artimą aplinką, šeimos nariams taip pat yra reikalinga pagalba išsivaduojant nuo neigiamų emocijų, suteikiant paramą ir palaikymą.
Tinkamumo principas	Tinkamumo principas apibrėžiamas kaip užtikrinimas, kad yra įvertinti asmens ir jo šeimos poreikiai bei interesai ir kad socialinės paslaugos organizuojamos bei teikiamos tinkamai įvertinus jų reikalingumą.
Visapusiškumo principas	Visapusiškumo principas nurodo, kad paslaugos turi būti derinamos su kitomis pagalbos priemonėmis, tokiomis kaip piniginė socialinė parama, vaiko teisių apsauga ir švietimas bei ugdymas, užimtumas, sveikatos priežiūra, socialinio būsto suteikimas, specialiosios pagalbos priemonės.
Prieinamumo principas	Prieinamumo principas reiškia, kad paslaugos privalo būti teikiamos asmeniui kuo arčiau jo gyvenamosios vietos. Šis principas apibrėžia bendruomenės vaidmens svarbą teikiant socialines paslaugas.
Veiksmingumo principas	Veiksmingumo principas yra suvokiamas kaip sugebėjimas užtikrinti, kad socialinių paslaugų organizacijoje paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos siekiant gerų rezultatų ir racionaliai naudojant turimus išteklius.
Veiklos valdymas	Socialinių paslaugų organizacijų veikla priklauso nuo turimų finansinių, žmogiškųjų ir laiko išteklių, kurie yra gana riboti, todėl turi būti skatinamas socialinių paslaugų nuolatinis vystymasis, kuriamos nuoseklios strategijos vietiniu, regioniniu ir nacionaliniu lygiais taip pasiekiant universalų paslaugų prieinamumą, jų kokybę ir finansinį stabilumą atsižvelgiant į tai, kad socialinės problemos dažniausiai būna sudėtingos, todėl jų neįmanoma išspręsti per trumpą laiką, organizuojant fragmentiškas veiklas.

Principai	Principų turinys
Tęstinumo principas	Tęstinumo principas reiškia siekį užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą, nes paslaugos turi būti organizuojamos taip, kad esant poreikiui jas būtų galima tęsti ir padėti asmeniui ir jo šeimai.
Etiniai principai	Socialinių paslaugų teikimo procese kiekvieno asmens atveju būtina užtikrinti jo teisių, interesų ir orumo apsaugą su derama pagarba.
Kokybės užtikrinimo principas	Socialinių paslaugų organizacijos veiklos kokybės bei socialinių paslaugų tęstinumo ir nuoseklumo užtikrinimas laikomas bendra visų Europos Sąjungos šalių narių principine nuostata.
Partnerystės principas	Šis principas reiškia, kad paramos teikimas yra kolektyvinis procesas, kuriame dalyvauja suinteresuotosios šalys, socialiniai partneriai, pilietinės visuomenės organizacijos, bendruomenė, įtraukiami savanoriai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis ES „2020“, *Socialinių investicijų paketas*, „European Coossion“, 2013; *Viešo intereso socialinės paslaugos*; *Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas*, 2006; „EU Quality Framework for Social Services“, 2010; Ije, 2012; Adams ir kt., 2009; Raipa, 2011; Gvaldaitė ir kt., 2014; Fook, 2016; *Naujaniėnė, Eidukevičiūtė, Ruškus*, 2018; *Gečienė, Raišienė*, 2019

Taigi galima teigti, kad lyderystę lemiantys principai remiasi paslaugų gavėjo gerove ir darbuotojų poreikių bei interesų įvertinimu. Sėkminga organizacijos veikla gali būti užtikrinta tik tuo atveju, jeigu pats paslaugų gavėjas dalyvauja visame pagalbos ir paramos procese ne tik kaip socialinių paslaugų gavėjas, bet ir kaip aktyvus pagalbos planuotojas, organizuotojas ir vertintojas. Taip pat aptartos principinės nuostatos nurodo, kad socialinių paslaugų organizacijos negali būti uždaros, dirbti vienos, todėl kiekvienai socialinių paslaugų organizacijai yra svarbu turėti socialinius partnerius, tai neabejotinai galima sieti su naujosios viešosios vadybos keliamomis idėjomis bei privataus sektoriaus nuostatomis, kurios perkeliamos į viešąjį sektorių. Aptarti principai leidžia išryškinti tam tikras bendrąsias nuostatas, būdingas socialinių paslaugų organizacijų vadovų lyderystei. Galima išskirti tokias nuostatas: pirma, tai pagarba žmogui ir jo individualumui bei skirtumų priėmimas pripažįstant, kad jokios charakteristikos ar asmens gyvenimo ypatumai neturi daryti įtakos socialinių paslaugų skyrimui ir vykdymui; antra, pripažįstama, kad jokia pagalba asmeniui nebus efektyvi, jeigu asmuo ir jo šeimos nariai patys aktyviai nedalyvaus pagalbos teikimo procese; trečia, pabrėžiama, kad vadovai lyderiai turi vadovautis pagrindinėmis humanistinėmis vertybėmis, tokiomis kaip solidarumas, pagarba žmogaus teisėms, teisingumas, empatija, pakantumas ir kt.; ketvirta, pabrėžiama lyderio svarba bendruomenėje tikint, kad integracija į visuomenę yra daug sėkmingesnė, jeigu asmenį palaiko bendruomenės nariai, kurie gali prisidėti prie socialinių paslaugų teikimo dėl turimų išteklių (pvz., savanoriško darbo). Taigi kalbant apie vadovų lyderystę pabrėžiama lygios žmonių galimybes, o organizacijų lyderiai prisideda prie kuriamos socialinių paslaugų sistemos, grindžiamos demokratinėmis vertybėmis, jie pabrėžia pilietiškumą, įvertinimą ir savikontrolę, kuria saugią vadybinę aplinką sudarydami galimybę užtikrinti lankstesnį paslaugų teikimą ir kokybišką aptarnavimą. Analizuojant mokslinę literatūrą pažymėtina, kad mokslininkai patvirtina socialines paslaugas teikiančių organizacijų išskirtinumą ir teigia, kad šis išskirtinumas turi atsispindėti darbo organizavimo procese ir lyderystėje (Hasenfeld, 2010, 2015; Lewis, Packard, Lewis, 2011; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011; Sullivan, 2016; Žalimienė, Dunajė-

vas, 2015; Gečienė, Raišienė, 2019), nes socialinių paslaugų sektorius remiasi vertybėmis, kurios puoselėja žmogaus orumą, padeda kovoti su diskriminacija, socialine stigma, ir teikia paslaugas, skirtas kančioms ir socialinei atskirčiai mažinti. Remiantis moksline literatūra (Hasenfeld, 2010, 2015; Shanks, Lundström, Bergmark, 2014; Hopkins ir kt., 2014; Shanks, 2016; Sullivan, 2016), galima išskirti socialines paslaugas teikiančių vadovų lyderystę lemiančius veiksnius (žr. 2 pav.), kurie apibrėžia lyderystės raišką. Šiuo atveju minėtina socialinių paslaugų gavėjų gerovė ir darbuotojų motyvacija bei jų poreikiai, socialinė sanglauda, socialinis kontekstas, visuomenė ir bendruomenė. Taip pat išskiriami veiksniai, lemiantys vadovų lyderystės efektyvumą: ekonominis kontekstas, vadybos tendencijos ir suinteresuotosios šalys.



2 pav. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystę lemiantys veiksniai
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hasenfeld, 2010, 2015; Shanks, Lundström, Bergmark, 2014; Shanks, 2016; Sullivan, 2016

Vadinasi, lyderystė yra nukreipiama paslaugų gavėjų gyvenimo gerovei ir vadovaujasi „atvirų durų“ koncepcija, kai paslaugų gavėjai gali laisvai bendrauti su vadovu, sakyti pastabas ir pasidalyti savo rūpesčiais. Taip pat efektyviai dirbantys lyderiai turi ne tik galvoti apie darbo našumą ir efektyvumą, bet ir rūpintis darbuotojų morale ir pasitenkinimu, atsižvelgti į jų poreikius. Svarbu pabrėžti, kad į paslaugų gavėjus orientuota lyderystė į organizacijos veiklos vertinimą turi įtraukti paslaugų gavėjus, darbuotojus, kartu priimti sprendimus, atsižvelgti į jų pasiūlymus ir poziciją svarstomais klausimais. Į paslaugų gavėją orientuota lyderystė apima socialinio darbo vertybes ir atspindi socialinės integracijos koncepciją, susijusią su galimybių suteikimu asmeniui (šeimai). Taigi galima teigti, kad visuomenės transformacijų procese socialinių organizacijų vadovų lyderystė svarbi užtikrinant organizacijos veiklos efektyvumą ir našumą, tačiau paslaugų gavėjo gerovė turi būti pagrindinis socialinės srities lyderių veiklos tikslas, paremtas socialinio darbo vertybėmis, humanistiniu požiūriu į asmenį, šeimą ir bendruomenę ir suteikiantis vadovų lyderystei išskirtinumą iš kitų paslaugų sektoriaus spektro.

1.2. Kokybės vadybos sistemos diegimo problematika socialinių paslaugų sektoriuje

Visuotinės kokybės vadyba akcentuojama kaip organizacijos filosofija, kuri orientuojasi į paslaugų gavėjų individualių poreikių tenkinimą, organizacijos nuolatinį tobulėjimą ir visuotinį dalyvavimą (Paulavičienė, 2007; Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016; Daqar, Constantinovits, 2020). Visuotinė kokybės vadyba tapo vienas iš konkurencinių strategijų pasirinkimų nuo 1990 m., kai pradėta plačiai diegti verslo organizacijose visame pasaulyje, siekiant padidinti pelningumą (Mosadeghrad, 2014; Ondra, Tuček, Rajnoha, 2018; Gunasekaran, Subramanian, Ngai, 2019). Mokslinėje literatūroje (Patapas, 2016; Simonavičienė, Ruževičius, 2016; Ondra, Tuček, Rajnoha, 2018; Shafiq, Lasrado, Hafeez, 2019) visuotinai sutariama, kad VKV įgyvendinimas yra susijęs su sėkminga organizacijų veikla. Visuotinės kokybės vadybos sėkmė pramonės sektoriuje paskatino ir kitų sektorių, taip pat socialinių paslaugų, atstovus taikyti visuotinės kokybės vadybos principus, kurie lemia paslaugų kokybę, didesnę paslaugų gavėjų pasitenkinimo lygį, didina organizacijų veiklos efektyvumą ir pelningumą. Socialinės paslaugos – tai paslaugos, kurios yra tiesiogiai susijusios su žmogumi, jo gyvenimu, aplinkos ir gyvenimo sąlygų gerinimu, ir tai reiškia, kad organizuojant socialines paslaugas yra visada tiesiogiai veikiamas asmens gyvenimas, jo asmenybė. Tokiu atveju labai svarbiu klausimu tampa teikiamų socialinių paslaugų kokybė – kaip ji turi būti pamatuojama, kokie rodikliai turi būti taikomi, siekiant nustatyti kokybę, kokios yra galimybės užtikrinti ir nuolat gerinti paslaugų kokybę.

Moksliniame diskurse (Žalimienė, 2007; Adomaitytė-Subačienė, 2015; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Gečienė, Gudžinskienė, 2018, 2019; Čizikienė, 2019; Evers ir kt., 2019) kyla problema, kaip apibrėžti teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Sąvoka *kokybė* kildinama iš lotyniško termino *qualitas*, kuris reiškia *nuosavybė* arba *charakteristikos*, ja taip pat apibrėžiama tai, kas laikoma geru ar pageidaujamu (Fernandez-Maloigne ir kt., 2016). Mokslininkai (Garvin, 1988; Žalimienė, 2007; Talib, Azam, Rahman, 2015; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Evers ir kt., 2019; Daqar, Constantinovits, 2020) pabrėžia paslaugų apibrėžtumo sudėtingumą ir pirmiausia nurodo, kad kokybė yra sunkiai nusakoma, nes egzistuoja įvairių kokybės apibrėžimų ir vertinimų, ir jie visi gana skirtingi, todėl vis dar nėra bendro susitarimo, ką galima vadinti kokybe. Garvin (1988) mėgino apibendrinti visus esamus kokybės apibrėžimus ir juos suskirstyti į kategorijas:

- Pirmajai kategorijai galima priskirti apibrėžimus, kurie kokybę suvokia kaip neapibrėžtą reiškinį. Tokiu atveju laikomasi nuostatos, kad „apibrėžti kokybės neįmanoma, bet pamatę ją atpažinsite“.
- Antrą grupę sudaro kokybės apibrėžimai, orientuoti į gamybą. Šiuo atveju kokybė yra suvokiama kaip paslaugos visumos atitiktis tam tikriems reikalavimams.
- Trečioji grupė – tai kokybės aiškinimai, orientuoti į vertės sukūrimą. Šiuo atveju paslaugos vertinamos pagal tai, kokia yra pusiausvyra tarp paslaugos, jos suteikimo klientui ir kainos, kurią klientas moka už paslaugą.
- Ketvirtoji kokybės apibrėžimų grupė – tai apibrėžimai, orientuoti į produktą. Šiuo atveju yra tikima, kad visi vartotojai iš tam tikros paslaugos laukia vienodų poży-

mių, todėl kokybę galima išmatuoti atsižvelgiant, kiek paslauga atitinka nustatytas charakteristikas.

- Paskutinė terminų grupė – tai visi kokybės apibrėžimai, kurie remiasi prielaida, kad kokybė turi būti vertinama paslaugų vartotojų pasitenkinimu, jų požiūriu į paslaugą. Vertinant paslaugas sunkumų kyla dėl to, kad paslaugos negali būti standartizuotos, nes skiriasi vartotojų norai ir paslaugos teikėjų sugebėjimai“.

Produktų ir paslaugų kokybė yra vienas iš svarbiausių klausimų organizacijos veiklose, tačiau produktų kokybę įvertinti gana lengva, nes galima nesunkiai įvertinti produkto fizines charakteristikas, palyginti jas su standartais. O paslaugos yra neapibrėžtos, jos neturi fizinės išraiškos. Socialinėms, kaip ir kitoms paslaugoms, teikiamoms verslo organizacijose, būdingi tie patys bruožai: *neapčiuopiamumas* – paslaugų gavėjai tą pačią paslaugą gali įvertinti skirtingai; *heterogeniškumas* – tiek teikėjas, tiek paslaugų gavėjas yra žmogus, turintis savo gyvenimo patirtį, emocijas, skirtingas nuostatas ir vertybes, o teikiant tą pačią paslaugą susiduriama su įvairia žmonių patirtimi ir įvertinimu, *neatskiriamumas* – paslauga teikiama ir vartojama tuo pačiu metu, *betarpiškumas* – pasireiškia tuo, jog paslauga teikiama tik tada, kai yra paslaugų vartotojas ir jam šiuo metu teikiama reikiama paslauga (Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Malley, Fernández, 2010; Blom, Morén, 2012; Ghența, Sârbu, Mihai, 2014). Reikia pabrėžti, kad teikiamos paslaugos yra glaudžiai susijusios su daugeliu subjektyvių veiksmų, pvz., paslaugų gavėjo nuomone apie paslaugą, jo lūkesčiais, subjektyviu vertinimu (žr. 6 lentelę) (Žalimienė, 2006, 2007, 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019).

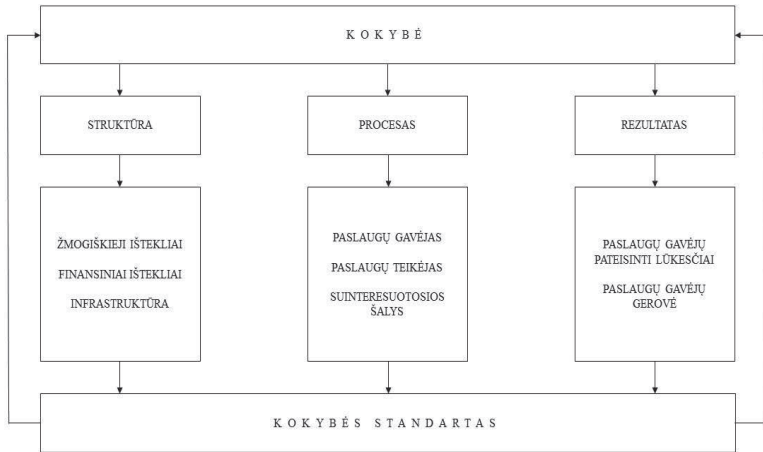
6 lentelė. Prekių ir paslaugų skirtumai

Prekės savybės	Paslaugų savybės
Gamyba → vartojimas	Teikimas ir vartojimas dažnai vyksta vienu metu
Fizinis produktas	Veikla arba procesas
Vertė sukuriami gamykloje arba panašioje gamybos vietoje	Vertė sukuriami per sąveiką su paslaugų gavėju ir teikėju
Vartotojai paprastai nedalyvauja veiklos procese	Paslaugų gavėjai dalyvauja veiklos procese
Gali būti saugomos (pas tiekėją arba klientą)	Negali būti saugomos
Prekei įvertinti galimas netiesioginis kontaktas (pvz., per mažmenininką)	Paslaugos kokybei įvertinti reikia tiesioginio kontakto
Objektyvus vertinimas	Subjektyvus vertinimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Blom, Morén, 2012

Atsižvelgiant į socialinių paslaugų bruožus ir tikslą, visi socialinių paslaugų teikėjai yra suinteresuoti gerinti paslaugų kokybę, socialinės paslaugos turi būti kokybiškos ne tik turiniu, bet ir administravimo lygmeniu, kuris akcentuojamas paslaugų vadyboje (Žalimienė, 2007; Žalimienė, Lazutka, 2009; Bode ir kt., 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019).

Teikiant socialines paslaugas vis dar stinga tikslaus paslaugos kokybės įvardijimo, tačiau vertinti socialines paslaugas galima pagal šias dimensijas (3 pav.), atsižvelgiant į struktūrą, procesus ir rezultato pasiekimą.



3 pav. Socialinių paslaugų vertinimo dimensijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Žalimienė, 2007; Blom, Morén, 2012; Adomaitytė-Subačienė, 2015

Vertinimą, pagrįstą organizacine struktūra, procesais ir veiklos rezultatais, pasiūlė sveikatos priežiūros kokybės pradininkas A. Donabedian (1980) (Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Tylienė, Pauliukėnas, 2015; Berwick, Fox, 2016). Pagal jį galima vertinti ne tik sveikatos priežiūros, bet ir socialinių paslaugų organizacijas (Blom, Morén, 2012), kur *struktūra* siejama su ištekliais, personalu, kompetencijos lygiu, vieta, grupės dydžiu ir t. t.; *procesas* apima paslaugų įgyvendinimą, pvz., darbo režimą, požiūrį į paslaugų gavėją, turinį, darbo klimatą; *rezultatai* rodo organizacijos tikslus ir rezultatus, kas yra faktiškai pasiekta ir ar tai atitinka numatytus tikslus (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Kokybės vertinimo aspektai socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje

Vertinimo aspektai	Struktūra	Procesas	Rezultatai
Paslaugų gavėjai	Infrastruktūra	Tęstinumas	Paslaugų gavėjų pasitenkinimas rezultatais ir gyvenimo gerovė
	Socialinių paslaugų kaina	Pasitikėjimas	
	Darbuotojų kompetencijos	Saugumas	
	Teikiamos paslaugos	Empatija	
	Aplinkos sąlygos		

Vertinimo aspektai	Struktūra	Procesas	Rezultatai
Organizacijos darbuotojai	Infrastruktūra	Stresas	Darbuotojų teikiamų paslaugų kokybė
	Priemonės	Atsakomybė ir įtaka	
	Darbo sąlygos	Darbo turinys	
	Santykiai su kolegomis	Nuolatinė įtampa	
	Darbo valandos ir pareigos	Bendravimas su asmenimis (šeimomis), turinčiais problemų	
	Vadovų parama		

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Blom, Morén, 2012

7 lentelėje pabrėžiami pagrindiniai kokybės vertinimo aspektai socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Paprastai kokybės vertinimas yra subjektyvus, vyksta komunuojant ir dažnai vertinimas susiaurinamas pasirenkant vieną kokybės elementą (pvz., proceso kokybę), nors kokybės koncepciją sudaro įvairūs aspektai, kurių visų neįmanoma įtraukti į vertinimą. Galiausiai svarbu išsiaiškinti aktualiausius aspektus. Dėl šios priežasties vertintojas dėmesį telkia tik į vienus, o kitus aspektus ignoroja. Vertinimo metu reikia išskirti, apibūdinti ir išmatuoti šių nematerialių ir abstrakčių dalykų savybes, o proceso metu neišvengiami lūkesčiai ir palyginimai (Stake, Schwandt, 2006; Schwandt, 2012). Tokiu atveju svarbus ir jau paminėtas veiksnys, kad kokybės vertinimui didelę įtaką daro paslaugų gavėjo subjektyvus suvokimas. Įtakos kokybei vertinti turi ir sunkumai, susiję su paslaugų kontrole ir valdymu, bei sunkumai, susiję su atskirų paslaugos elementų įtakos kokybei vertinimu. Visada yra individas, grupės ar suinteresuotosios šalys, kurios turi tam tikrų lūkesčių dėl kokybės. Anot Stake, Schwandt (2006), „kokybė yra daugialypė, ginčytina, niekada nėra iki galo reprezentatyvi“.

Daugelis autorių (Schwandt, 2012; Adomaitytė-Subačienė, 2015; Evers ir kt., 2019) kokybę apibrėžia šiais aspektais: apibrėžtų standartų suvokimas; poveikio ir tikslo siekimas; deklaruojamų politinių tikslų siekimas; paslaugų vartotojų poreikių tenkinimas; kokybės užtikrinimas organizacinėje sistemoje. Šios perspektyvos atskleidžia kokybės vertinimo spektrą ir leidžia išskirti kokybės kriterijus (Dahler-Larsen, 2008; Schwandt, 2012; Evers ir kt., 2019).

1. Apibrėžti standartai (kiekybiniai arba kokybiniai) leidžia įvertinti priimtina kokybės lygį. Pavyzdžiui, jis gali būti susijęs su tam tikromis darbo užduotimis, kurios turi būti atliktos per nurodytą laiką (kiekybinis aspektas), arba su tam tikro klientų pasitenkinimo lygio pasiekimu apklausose (kokybinis aspektas). Šiuo atveju kokybė reiškia, kad vertinimas turi būti kuo artimesnis nurodytam standartui. Vis dėlto kartais yra skirtingų šaltinių, darančių įtaką tokių standartų formavimui, pvz., politiniai susitarimai, skirtingų suinteresuotųjų šalių reikalavimai. Nors standartizavimas gali pasitarnauti kaip efektyvus kokybės vertinimas, SPTO egzistuoja daugybė elementų, kurių neįmanoma standartizuoti. Pavyzdžiui, santykiams ir ryšiams tarp socialinių darbuotojų, paslaugų vartotojų bei jų artimųjų, nes kokybę vertinant pagal standartus sunku standartizuoti empatiją, atsidavimą, pasitikėjimą, rūpestį, nuoširdumą (Blom, Morén, 2010; Schwandt, 2012; Strier, Binyamin, 2014).

2. Poveikio ir tikslo siekimas SPTO dažnai apibūdinamas ir vertinamas pagal turimus išteklius ir suteikiamas socialines paslaugas, orientuotas į rezultatą, pvz., kiek suteikiama socialinių paslaugų vienai ar kitai paslaugų gavėjų grupei. Tada kokybės kriterijumi tampa žmogaus ar visuomenės gyvenimo pokyčiai. Tai pakankamai sunkiai pamatuojamas kokybės poveikis, tačiau, pasitelkiant eksperimentinius tyrimus, kritinį realistinį metodą (Blom, Morén, 2010, 2012; Chletsos, Saiti, 2019; Evers ir kt., 2019) galima išmatuoti socialinių paslaugų poveikį.
3. Politiniai sprendimai formuoja SPTO tikslus, taigi kokybės siekimą galima analizuoti per valstybės socialinę politiką ir taikomas priemones, o svarbiausiomis socialinių paslaugų organizatorėmis laikomos savivaldybės, nes joms perduotos pagrindinės socialinių paslaugų organizavimo funkcijos, o kokybės kriterijus yra matas, kuriuo politiniai tikslai pasiekiami. Problema kyla dėl to, jog politiniai tikslai dažniausiai išreiškiami apibendrintai, tam tikrose valstybės socialinės politikos strateginiuose dokumentuose, tad empirinis jų vertinimas yra gana painus, nes gauti rezultatai, pvz., intervencijos poveikis paslaugų gavėjui, dažnai nėra nurodyti bendruose vykdomos socialinės politikos tiksluose (Chletsos, Saiti, 2019; Evers ir kt., 2019).
4. Paslaugų gavėjo poreikio tenkinimas. Vertinant socialinių paslaugų kokybę pirmiausia išskiriamas paslaugų gavėjas, nes paslaugų kokybė, jei nėra paslaugų vartotojo, nieko nereiškia. Vadinas, siekdami socialinių paslaugų kokybės, pirmiausia turime patenkinti paslaugų gavėjo poreikius. Paslaugų gavėjo nuomonė – tai kokybės kriterijus, prisidedantis prie veiklos tobulinimo ir plėtros, padedantis išlyginti skirtumus galios santykiuose (Žalimienė, 2007). Mokslininkų (Žalimienė, 2007; Žalimienė, Lazutka, 2009; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Evers ir kt., 2019) teigimu, vertinant socialinių paslaugų kokybę reikia remtis paslaugų gavėjo vertinimu. Jų požiūriu, „socialinės paslaugos bus kokybiškos tik tada, kai kokybė yra garantuojama paslaugų gavėjo kaip vartotojo, piliečio ir bendruomenės nario, kokybės vertinimu. Kokybiškos socialinės paslaugos kliento požiūriu – tai kokybė, garantuojama visais trimis išvardintais aspektais“ (Žalimienė, 2003). Vis dėlto, teikiant socialines paslaugas tiesioginiam paslaugų gavėjui, paslaugas gauna ir jo artimieji, pvz., teikiant kompleksiškas paslaugas vaikams ar paaugliams, paslaugos suteikiamos ir jų šeimos nariams.
5. Vertinant socialinių paslaugų kokybę SPTO lygmeniu svarbu įvertinti organizacijos veiklą, kuri daro didžiausią įtaką paslaugų kokybei. Bet kokioje veikloje visada svarbus abipusis bendradarbiaujančių pusių ryšys, o savo socialinių paslaugų kokybės vertinimą pateikia patys šių paslaugų gavėjai. Nors socialinių paslaugų gavėjai ir nemato socialinių paslaugų organizavimo bei teikimo procesų, jie viską patiria, todėl gali įvertinti galutinį rezultatą, t. y. atskleisti, ar šios paslaugos jiems tinkamos, ar paslaugos tenkina jų poreikius ir lūkesčius (Vanagas, Čižikienė, 2015; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018; Marimon, Melão, Bastida, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad pagal šias pateiktas perspektyvas galima socialinių paslaugų kokybę vertinti atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklą ir akcentuojant teikiamų paslaugų ypatumą, nes šių organizacijų veiklos efektyvumas

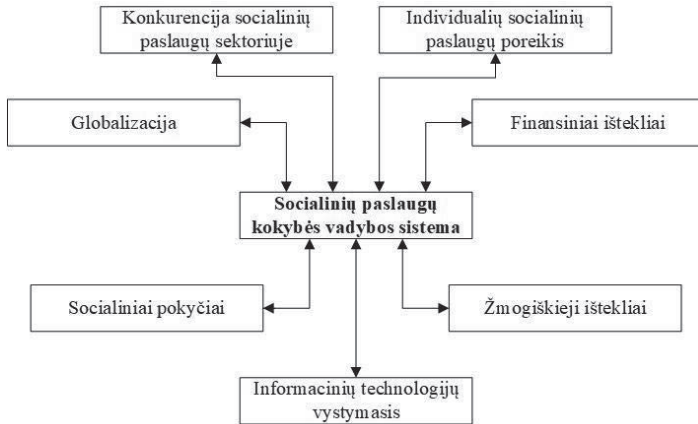
matuojamas ne pelno dydžiu, o integracijos programos įgyvendinimu ir paslaugų gavėjo pasitenkinimu (Kaziliūnas, 2010; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018; Chletsos, Saiti, 2019).

Analizuojant socialinių paslaugų kokybę pastebima, kad skirtingose Europos Sąjungos valstybėse narėse socialinių paslaugų organizavimo, skyrimo ir teikimo tvarka yra gana skirtinga ir priklauso nuo šalies ypatumų, tačiau visoms šalims būdingi panašūs keliami reikalavimai socialinių paslaugų organizacijų teikiamų paslaugų srityje – tai paslaugų organizavimas, proceso veiklos valdymas; paslaugų turinys ir trukmė; paslaugas teikiančių darbuotojų kvalifikacija ir nuolatinis tobulinimas; taikomi metodai; aplinkos pritaikymas; rezultatai ir poveikis, grįžtamojo ryšio analizė ir paslaugų kokybės tobulinimas (Žalimienė, 2006, 2007; Gómez-Barroso, Barillà, Harsløf, 2017; Gečienė, Gudžinskienė, 2019). Panašūs ir kokybės vertinimo principai, kurie yra socialinių paslaugų organizavimo, skyrimo ir kontrolės pamatas, užtikrinantis organizacijų veiklos kokybę bei efektyvią pagalbą. Tai lygių galimybių, prieinamumo, orientacijos į asmenį – jo teisių užtikrinimo, individualių poreikių atitikimo, kompleksiško, klientų dalyvavimo, tęstinumo, orientacijos į rezultatus, (personalo) profesionalumo ir etikos, skaidrumo, gero valdymo ir efektyvumo, racionalumo, naudingumo, ekonomiškumo ir bendradarbiavimo principai (San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tari, 2016; Gómez-Barroso, Barillà, Harsløf, 2017; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017). Remiantis mokslininkų išvalgomis (Adams ir kt., 2009; Raipa, 2011; Ife, 2012; Gvaldaitė ir kt., 2014; Rimkus, 2015; Fook, 2016; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Naujanienė, Eidukevičiūtė, Ruškus, 2018; Gečienė, Raišienė, 2019), ES strateginiais dokumentais ir teisės aktais, reglamentuojančiais socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą, galima išryškinti tam tikras bendrąsias nuostatas, taikomas socialinių paslaugų kokybei. Pirmiausia tai pagarba žmogui ir jo individualumui bei skirtumų priėmimas pripažįstant, kad jokios charakteristikos ar asmens gyvenimo ypatumai neturi daryti įtakos socialinių paslaugų skyrimui ir vykdymui. Antra, pripažįstama, kad jokia pagalba asmeniui nebus efektyvi, jeigu asmuo bei jo šeimos nariai patys aktyviai nedalyvaus pagalbos teikimo procese. Trečia, pabrėžiama, kad socialinių paslaugų organizacijos turi veikti vadovaudamosi pagrindinėmis humanistinėmis vertybėmis – solidarumu, pagarba žmogaus teisėms, teisingumu, empatija, pakantumu ir kt.

Taigi pagal pateiktas nuostatas ir principus galima apibrėžti kokybės kriterijus socialinių paslaugų sektoriuje. Analizuojant mokslinę literatūrą (Žalimienė, 2007; Žalimienė, Lazutka, 2009; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Evers ir kt., 2019) išskiriami šie principai, reikšmingi diegiant KVS socialinių paslaugų sektoriuje: pagrindinis kokybės vertintojas yra paslaugų gavėjas, vertinantis paslaugos suteikimo būdą, kainą, efektyvumą; kokybės gerinimo pastangos turi būti dedamos paslaugos suteikimo metu arba prieš teikiant paslaugą; nepastovumo, per didelio paslaugų skaičiaus vengimas, priešingu atveju susiduriama su problemomis diegiant paslaugų proceso kontrolės mechanizmus; orientacija į sisteminius procesus, o ne į atskirų darbuotojų veiklos rodiklius; dinaminė visuotinės kokybės vadybos prigimtis, priklausanti nuo klientų poreikių; aktyvus darbuotojų dalyvavimas, jų atsakomybės ir įgūdžių skatinimas, ribų tarp darbuotojų ir vadovybės siekiant bendrų tikslų išnykimas; organizacijos kultūros, jos kokybės filosofijos puoselėjimas.

Apžvelgus socialinių paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą, kyla probleminis

klausimas, kaip turėtų būti įgyvendinama ir užtikrinama kokybės vadyba organizacijoje? Mokslininkai (Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Vyšniauskienė, 2014, Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019) sutinka, kad kokybės vadybą galima įdiegti organizacijoje diegiant ir įgyvendinant kokybės vadybos sistemą (KVS), kurią sukūrus organizacija tampa valdoma kaip vientisa sistema. KVS diegimui įtaką daro vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai (žr. 4 pav.), dėl kurių organizacijos linkusios gerinti veiklos rezultatus, atsižvelgdamos į paslaugų gavėjų poreikius ir gerovę.



4 pav. Veiksniai, lemiantys KVS diegimą socialinių paslaugų organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Vyšniauskienė, 2014, Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019

Kokybės vadybos sistemos diegimo problematika socialinių paslaugų sektoriuje gali būti dėl: 1) netinkamo pasirinkto KVS modelio, 2) neveiksmingų KVS diegimo metodų, 3) netinkamos aplinkos diegiant ir įgyvendinant KVS (Žalimienė, 2007; Mosadeghrad, 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Alzoubi ir kt., 2019; Evers ir kt., 2019). Pasirinkta netinkama KVS dažnai yra susijusi su tuo, kad socialinių paslaugų sektoriuje nėra kokybės vadybos standarto. Norint sėkmingai įgyvendinti KVS, reikia aiškiai suprasti sąvoką ir principus, nes bendros nuomonės apie teikiamą standartą nėra. Anot Mosadeghrad (2014), bendri reikalavimai turi tiek teorinių, tiek praktinių problemų, daugelis paplitusių KVS modelių teikia tik bendrąsias rekomendacijas ir nenagrinėja visų sričių, susijusių su socialinių paslaugų teikimo sistema. Taigi yra poreikis pasiūlyti empiriškai pagrįstą ir išsamų KVS modelį, kuris padėtų vadovams planuoti, vykdyti, stebėti ir tobulinti kokybės vadybą socialinių paslaugų organizacijose.

Neveiksmingi KVS diegimo metodai. Daugelis KVS nesėkmių priskiriami diegimo metodų trūkumams (Mosadeghrad, 2013, 2014; Alzoubi ir kt., 2019). Visuotinės kokybės vadybos principų, tokių kaip komandinis darbas, paslaugų gavėjo poreikių tenkinimas ir nuolatinis tobulėjimas, įgyvendinimas turi būti palaikomas priemonėmis ir gera infrastruktūra ir orientuotis į kokybiškų paslaugų procesų tobulinimą. Išskiriamos trys pagrindi-

nės neveiksmingo KVS diegimo priežastys, atsirandančios tada, kai vadovai taiko sudėtingas metodikas ir priemones, kurių darbuotojai nesuvokia ir kurios apsunkina jų tiesioginį darbą, todėl jie negali tinkamai įgyvendinti KVS vertybių ir principų.

Netinkama aplinka KVS diegimui. Sėkmingam KVS diegimui turi būti palaikymas tiek išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje (lyderystės skatinimas, kokybės kultūros principų įgyvendinimas socialinių paslaugų sektoriuje). Išanalizavus mokslinę literatūrą galima išskirti kliūtis, kurios trukdo sėkmingam KVS įgyvendinimui socialinių paslaugų organizacijose (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. *Kliūtys KVS diegimui socialinių paslaugų organizacijose*

Strateginės	Žmogiškųjų išteklių	Institucinės aplinkos	Proceso	Struktūros
Vadovų silpni valdymo ir lyderiavimo įgūdžiai;	Darbuotojų nesidomėjimas KVS;	Netinkama organizacinė kultūra;	Diegimo proceso neapibrėžtumai;	Nepakankamai gera įrengta infrastruktūra;
vadovų paramos trūkumas;	darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo stoka;	tarpinstitucinės kliūtys;	nepakankamas dėmesys paslaugų gavėjo pasitenkinimui;	fizinių išteklių trūkumas;
vadovų priešinimasis pokyčiams;	darbuotojų atsakomybės ir įsitraukimo stoka;	sunkumai keičiant organizacijos kultūrą;	įsiklausymo į paslaugų gavėjo poreikius stoka;	informacinių technologijų sistemų trūkumas;
netinkamas planavimas;	darbuotojų abejingumas KVS;	komandinio darbo nebuvimas;	procesų sudėtingumas;	riboti finansiniai ir laiko ištekliai
kokybės gerinimo prioriteto nebuvimas;	darbuotojų priešinimasis pokyčiams;	silpna komunikacija;	veiklos fragmentacija;	
socialinių paslaugų paklausa	netinkamai valdomi žmogiškieji ištekliai;	mentaliteto problemos	biurokratija ir dokumentų tvarkymas;	
	darbuotojų trūkumas ir padidėjęs darbo krūvis;		matavimo, vertinimo ir įsivertinimo problemos;	
	nepakankamas darbuotojų išsilavinimas; darbuotojų pripažinimo ir atlygio už sėkmę nebuvimas;		sunkumai vertinant kokybę	
	skyrių bendradarbiavimo stoka			

Šaltinis: *adaptuota autorės pagal Žalimienė, 2007; Mosadeghrad, 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Alzoubi ir kt., 2019; Evers ir kt., 2019*

Taigi galima teigti, kad KVS diegimas yra aktualus tiek Lietuvoje, tiek Europos Sąjungos lygiu, nes diskutuojama apie apibrėžtumą taikant kokybės standartus, kurių įgyvendinimas turi užtikrinti socialinių paslaugų ir jas teikiančių organizacijų kokybę, tačiau sunku įvertinti kokybę, nes Europos Sąjungos šalyse narėse socialinių paslaugų teikimo ir socialinių paslaugų organizacijų veikimo tradicijos yra labai skirtingos. Vakarų Europos šalys turi senesnę socialinės apsaugos, socialinių paslaugų organizavimo ir teikimo tradiciją, tačiau

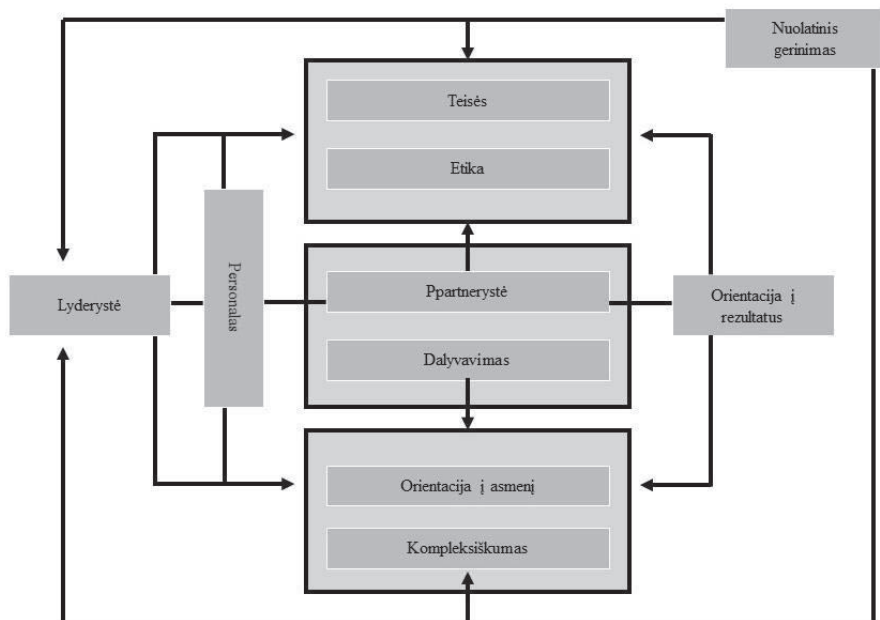
kitokia situacija yra Rytų ir Vidurio Europos valstybėse. Todėl sunku Europos Sąjungoje įvertinti socialinių paslaugų organizacijų veiklos kokybę, nes socialinių paslaugų teikimo praktika šalyse yra gana skirtinga, o tokiu atveju nelengva kurti ir taikyti vienodus kokybės vertinimo standartus. Egzistuoja ir dar vienas trikdys bendriems socialinių paslaugų institucijų veiklos kokybės standartams sukurti – šiuo metu skiriasi Europos Sąjungos valstybių narių supratimas, kas yra bendri socialinių paslaugų institucijų veiklos kokybės standartai, kam jie reikalingi ir kokią naudą atneš valstybei. Taigi galima pastebėti, kad standartų, susijusių su socialinių paslaugų kokybės užtikrinimu ir vertinimu, kūrimas reikalauja bendrų, suderintų visų valstybių narių pastangų bei atsižvelgimo į individualias kiekvienos šalies charakteristikas ieškant to, kas galėtų būti bendra ir nesukeltų sunkumų nė vienai šaliai.

Apibendrinant galima teigti, kad socialinių paslaugų organizacijų veiklos kokybės vertinimo Europos Sąjungoje proceso apibrėžimas, bendras KVS diegimas yra vienas iš aktualiausių uždavinių. Dėl socialinių paslaugų ir kokybės sąvokos neapibrėžtumo paslaugų kokybė tampa sunkiau įvertinama sąvoka; be to, šiuo atveju kokybė turi būti vertinama labai plačiame kontekste – tai skirtingos šalys, turinčios skirtingą socialinių paslaugų institucijų veiklos patirtį, skirtingą dabartinę ekonominę, kultūrinę, socialinę situaciją. Tačiau į viešųjų socialinių paslaugų tiekimą vis labiau įsitraukiant visuomenei, paslaugų teikėjai skatinami siekti geresnės kokybės (Smalskys, Skietrys, 2008) ir ieškoti tinkamų kokybės standartų, įtraukiant paslaugų vartotojus į sprendimų priėmimą, bei taikyti kokybės vadybos principus, jau galiojančius versle, tad privačiame sektoriuje esančių standartizuotų kokybės modelių ir visuotinės kokybės vadybos principai perkeliama ir taikomi viešojo sektoriaus įstaigose (Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Silva, 2017; Gečienė, Gudžinskienė, 2018). Europos Sąjungos kokybės programoje (angl. *European Quality Management Programme*) kokybė nurodoma kaip pagrindinis Europos organizacijų veiklos instrumentas (Adomaitytė-Subačienė, 2015). Europos viešojo sektoriaus organizacijų taikomi šie kokybės vadybos metodai veikia tobulinti: Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) modelis; Bendrasis vertinimo modelis (BVM); Paslaugų kokybės (SERVQUAL) modelis, ISO 9000 kokybės vadybos standartas (Marimon ir kt., 2019) ir Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (EQUASS) (Adomaitytė-Subačienė, 2015; Silva, 2017; Gečienė, Gudžinskienė, 2018; Melão, Bastida, Marimon, 2019; Marimon ir kt., 2019).

2007 m. Europos Komisija (*Disability High Level Group Work Programme 2006–2007*) suformulavo paslaugų teikimo socialiniame sektoriuje principus: geras valdymas; partnerystė; teisės; dalyvavimas; kompetentingas personalas; etika; orientavimasis į žmogų; kompleksškumas; orientavimas į rezultatą. Vadovaudamasis pateiktais kokybės principais 2010 m. Socialinės apsaugos komitetas patvirtino Savanorišką Europos socialinių paslaugų kokybės sistemą (*Voluntary European Quality Framework for Social Services*), kuria siekiama, kad teikiamų socialinių paslaugų kokybė būtų suprantama vienodai. Sistemoje apibrėžti pagrindiniai paslaugų teikimo kokybės principai ir kriterijai, pagal kuriuos tenkinami paslaugos gavėjo poreikiai ir lūkesčiai bei apibrėžiama teikiamų socialinių paslaugų kokybė. Pagrindiniai socialinių paslaugų teikimo kokybės principai, įtvirtinti Savanoriškoje Europos socialinių paslaugų kokybės sistemoje (Silva, 2017, EQUASS 2017,2018), yra šie:

- „Prieinamumas. Turi būti užtikrintas paslaugų gavėjo poreikius atitinkančių paslaugų prieinamumas ir galimybės pasirinkti iš įvairių paslaugų, teikiamų bendruomenėje.
- Pasiiekiamumas. Socialinės paslaugos turi būti lengvai pasiekiamos. Paslaugų gavėjai turi gauti informaciją ir konsultacijas apie esamas paslaugas. Neįgaliesiems turi būti užtikrinta ir tam pritaikyta aplinka, kurioje veikia paslaugų teikėjai.
- Įperkamumas. Socialinės paslaugos turi būti teikiamos visiems asmenims, kuriems jų reikia nemokamai arba tokiais kainomis, kurios yra prieinamos asmeniui.
- Orientacija į asmenį. Socialinės paslaugos turi tenkinti individualius asmens poreikius gerinant gyvenimo kokybę ir užtikrinant lygias galimybes.
- Kompleksiškumas. Socialinės paslaugos turi būti teikiamos integruotu būdu ir atitikti paslaugos gavėjo ir jo artimųjų poreikius.
- Tęstinumas. Socialinės paslaugos turi būti organizuojamos taip, kad būtų užtikrintas paslaugų tęstinumas nuo ankstyvosios intervencijos iki paramos bei tolimesnių veiksmų, leidžiančių išvengti neigiamo poveikio ir paslaugų teikimo trikdžių.
- Orientacija į rezultatus. Paslaugų teikėjų dėmesys turėtų būti skiriamas paslaugų gavėjų gaunamai naudai ir atitikti vietos bendruomenės poreikius“ (Silva, 2017, EQUASS 2017, 2018).

Remiantis Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo principais, buvo sukurta Europos socialinių paslaugų kokybės sistema (EQUASS – *European Quality in social Services*), kurią gali taikyti SPTO organizacijos savo praktinėje veikloje. EQUASS kokybės vadybos sistema sukurta socialinių paslaugų sektoriui ir pritaikyta ribotiems ištekliams (Dimitriadis ir kt., 2013). EQUASS – tai Europos reabilitacijos platformos iniciatyva sukurta sertifikavimo, mokymo ir konsultavimo sistema, kuri padeda įgyvendinti Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos reikalavimus. Taigi EQUASS yra kokybės vertinimo sistema, sukurta atsižvelgiant į konkrečiam sektoriui pritaikytą metodą (Melão ir kt., 2016; Silva, 2017), ja „siekiama patobulinti socialinių paslaugų sektorių, įtraukiant paslaugų teikėjus į kokybę, nuolatinį tobulinimą ir užtikrinant paslaugų kokybę teikiant paslaugas vartotojams visoje Europoje“ (EQUASS, 2017, 2018). Naujausia EQUASS versija buvo išleista 2012 m., o nuo 2015 m. Europoje buvo daugiau nei 650 sertifikuotų organizacijų (Melão ir kt., 2017). EQUASS sistema apima 10 kokybės principų (lyderystė, personalas, teisė, etika, partnerystė, dalyvavimas, orientacija į asmenį, kompleksiskumas, orientacija į rezultatus, nuolatinis gerinimas) (5 pav.), kurie suformuluoti konsultuojantis su socialinio sektoriaus suinteresuotosiomis šalimis ir grindžiami Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema (Melão ir kt., 2016, Helmja, 2017; Silva, 2017; Kallis, 2019; Gaspar, 2019).



5 pav. EQUASS kokybės principai
Šaltinis: Melao ir kt., 2017; Silva, 2017

EQUASS iniciatyva siekiama socialinių paslaugų sektoriaus plėtros, skatinant paslaugų teikėjus gerinti kokybę, nuolat tobulėti, mokyti ir vystyti, kad paslaugų vartotojams visoje Europoje būtų garantuotos kokybiškos paslaugos. Socialines paslaugas teikiančios organizacijos turi galimybę įsitraukti į išorinį savo teikiamų paslaugų vertinimą Europos lygmeniu. Įstaiga, gavusi EQUASS kokybės sertifikatą, įrodo, kad jos teikiamos paslaugos atitinka Europos socialinių paslaugų teikimo standartus. EQUASS kokybės sertifikatas suteikiamas, jeigu įstaiga teikia paslaugas vadovaudamasi EQUASS kokybės principais. EQUASS sertifikavimas užtikrina, kad veikla pakankamai efektyvi atsižvelgiant į EQUASS kokybės principus ir kad ši veikla atitinka Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą.

EQUASS kokybės sistemos pranašumą lemia tai, jog EQUASS kokybės principai visiškai sutampa su visuotinės svarbos socialinių paslaugų principais ir kriterijais, iš esmės atitinka Savanoriškos Europos socialinių paslaugų sistemos, Bendrojo visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės modelio principus bei kriterijus ir yra orientuotos į paslaugos gavėjų, suinteresuotųjų šalių, bendruomenės, visuomenės poreikius (Dimitriadis ir kt., 2013; Melão ir kt., 2016; Helmja, 2017; Kallis, 2019; Silva, 2017; Gaspar, 2019). Taigi socialinių paslaugų organizacijos, įgyvendindamos EQUASS ir taip gerindamos savo teikiamas paslaugas, gali prisidėti prie socialinės atskirties ir skurdo mažinimo bei sanglaudos didinimo.

1.2.1. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų įtaka diegiant kokybės vadybos sistemą

Analizuojant visuotinės kokybės vadybos diegimo galimybes socialinių paslaugų organizacijose pabrėžtina, kad socialinių paslaugų organizacijose visuotinės kokybės vadybos diegimas yra problemiškas, nes daugumoje valstybių paslaugų kokybė nėra aiškiai apibrėžta, ar reikia darbuotojų dalyvavimo ir tinkamų kompetencijų. Žalimienė ir kt. (2013) pabrėžia ypatingą socialinio darbuotojo profesijos jautrumą visuomenės poreikiams ir pokyčiams. Verslo organizacijose kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo pagrindinis tikslas ir rezultatas yra pelnas, o SPTO tikslas – patenkinti paslaugų gavėjo poreikiai ir pasiekta gerovė, taip pat būtinas paslaugų gavėjo įtraukimas siekiant teikti kokybiškas paslaugas. Vadovavimas tokiose organizacijose yra grindžiamas socialinio darbo vertybėmis, o veiklos organizavimas paremtas veiksmingos vadybos principais (McNabb, Webster, 2010; Webster, McNabb, Darroch, 2015). Petrusis, 2016; Židonis, Andriuškevičienė, 2019). Aptariant kokybės vadybos sistemos diegimą organizacijoje, vadovavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu individas ar grupė individų, siekdami organizacijos iškeltų socialinės misijos tikslų ir taikydami socialinio darbo bei vadybos žinias, vadovauja organizacijos darbuotojams ir prisiima atsakomybę už kiekvieno jų efektyvią veiklą (Johnson, 1995; Webster, 2013; Židonis, Andriuškevičienė, 2019; Gözükkara, Çolakoglu, Şimşek, 2019).

Vadovavimo ir sprendimo priėmimo bei naujų pokyčių organizacijoje sąveika yra glaudi ir atskleidžia vadovų atsakomybę priimant naujus sprendimus, tobulinant organizacijos veiklą. Nuo vadovo sugebėjimų organizuoti tinkamai veiklą ir bendradarbiauti su darbuotojais priklauso organizacijos tikslų siekimas ir įgyvendinimas. Tinkamas vadovavimas turi skatinti organizacijos narius siekti numatytų tikslų, gerinant teikiamą paslaugų kokybę ir išskiriant organizaciją paslaugų sektoriuje. Koks gali būti tinkamas vadovavimas diegiant KVS? Dažniausiai vadovavimas siejamas su žmogaus įtaka grupei ir tikslais, o tinkamas vadovavimas turį tiesioginę įtaką darbo veiksmingumui, našumui, žinioms, gebėjimams. Northouse (2018) teigimu, vadovavimas – tai tvarkos ir stabilumo paieška, tvarkos ir nuoseklumo organizacijoje užtikrinimas. Taigi vadovavimas suprantamas kaip įtaka asmenims ir grupėms, kurios siekia bendrų organizacijos tikslų. Visa tai yra vadovo veiksmai, skirti tikslui pasiekti pasitelkus darbuotojus (Chiou, Chang, 2009; Gražulis ir kt., 2015; McCann, Sparks, 2019). Milhem, Muda, Ahmed (2019) teigia, kad vadovavimo stilius daro didelę įtaką organizacijos darbuotojų veiklai, siekiant numatyti jų darbo našumą ir efektyvumą. Mokslinėje erdvėje nuolat kyla diskusijų dėl išskirtinių vadovavimo savybių arba veiksmingiausio vadovavimo stiliaus diegiant KVS (Ulle, Kumar, 2014; Vargas, 2017; Kumar, Sharma, 2018). Pasak, McCann, Sparks (2019) vadovavimo stilių lemia šie veiksniai: vadovo vertybių sistema; pasitikėjimas darbuotojais; polinkis vadovauti; savisaugos jausmas neišskiomis aplinkybėmis. Cable, Judge (2003) teigia, jog visi vadovai turėtų būti stiprios asmenybės, kad galėtų daryti įtaką žmonėms ir atlikti visas numatytas veiklos funkcijas, ir išskiria šias geram vadovui reikalingas savybes: bendravimą, pasitikėjimą savimi, išvalgą, principingumą, kolegiškumą, drąsą, atidumą, ambicingumą, atsidavimą, vaizduotę.

Visų socialines paslaugas teikiančių organizacijų, kaip ir pelno siekiančių, vadovai turi atlikti šias vadybos funkcijas diegdami kokybės vadybos sistemą: planuoti, organizuoti,

valdyti žmogiškuosius išteklius, vadovauti, kontroliuoti ir vertinti (Mary, 2005; Pileckienė, Žadeikaitė, 2009; McNabb, Webster, 2010; Michailakis, Schirmer, 2014; Webster, McNabb, Darroch, 2015, Webster, 2016). Siekiant sėkmingai vykdyti šias funkcijas, būtini gebėjimai norint atlikti tokius veiksmus: organizacijos struktūrą pritaikyti kokybės vadybos sistemai diegti; atsižvelgti į paslaugų gavėjų poreikius, organizacijos tikslus ir uždavinius; suplanuoti darbuotojų poreikį; organizuoti darbuotojų veiklą ir komandinį darbą, juos motyvuoti ir vertinti jų veiklą; paskirstyti užduotis ir atsakomybę; vadovauti susirinkimams; teikti grįžtamąjį ryšį ir bendrauti; svarstyti alternatyvas; vertinti rezultatus; stebėti organizacijoje vykstančius procesus ir vykdomą veiklą; telkti finansus, planuoti, paskirstyti jų išteklius ir kita.

Tačiau SPTO vadovų veikloje atsižvelgiama į socialinio darbo tikslus ir paslaugų gavėjų poreikius. Tai reikalauja papildomų vadovų žinių ir gebėjimų, lyginant su pelno siekiančių organizacijų teikiamomis paslaugomis. Vadovų atliekamų funkcijų ypatumus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose atskleidę mokslininkai (Pileckienė, Žadeikaitė, 2009; McNabb, Webster, 2010; Webster, 2012, 2014) teigia, kad šiuolaikinės organizacijos vadovas turi atlikti bendrąsias valdymo ir lyderio funkcijas, siekdamas efektyvių organizacijos veiklos rezultatų. Nurodomos šios bendrosios vadovo funkcijos: vadovavimas, koordinavimas, planavimas ir organizavimas. Tarp lyderio funkcijų minimos saviugda ir darbuotojų tobulinimasis, naujovių ir kūrybinės veiklos skatinimas, individuali motyvacija, strategijos kūrimas ir komunikavimas (Webster, 2010; Webster, McNabb, Darroch, 2015; Djordjevic ir kt., 2020).

Remiantis mokslinė literatūros analize (Lam ir kt., 2011; Alzoubi ir kt., 2019; Talib ir kt., 2019; Djordjevic ir kt., 2020), išskirtos pagrindinės prielaidos KVS diegti socialinių paslaugų organizacijose.

Sėkmingam KVS įgyvendinimui reikalingas strateginis planavimas. Mokslininkai (Chletsos, Saiti, 2019; Bouranta ir kt., 2019; Mosadeghrad, Isfahani, 2020; Djordjevic ir kt., 2020) nurodo, kad tai, jog prieš įvedant KVS organizacijose detalai neplanuojama, yra pagrindinė būsimų sunkumų priežastis. Tinkamai planuojant galima išspręsti daugelį diegimo problemų. Kokybės vadybos programos žlugęs, jei kokybės tikslai nebus įtraukti į organizacijos strateginio planavimo procesą. Strateginis kokybės planavimas yra būtinas, kad diegimas KVS būtų sėkmingas (Mosadeghrad, 2012; Talib, Rahman, Azam, 2011; Talib, Azam, Rahman, 2015; Ikram ir kt., 2019; Bouranta ir kt., 2019). Strateginis kokybės planavimas būtinas norint integruoti kokybės tikslus, reikalavimus ir uždavinius į organizacinę veiklą.

Mokslinė literatūra patvirtina darbuotojų nuolatinio tobulėjimo svarbą įgyvendinant KVS (Ehrenberg, Stupak, 1994; Lam ir kt., 2011; Shafiq, Lasrado, Hafeez, 2019; Djordjevic ir kt., 2020; Ikram, Sroufe, Qingyu, 2020), nes tai gerina darbuotojų įgūdžius, tarpusavio ryšius ir komandinį darbą, padeda įveikti darbuotojų priešinimąsi pokyčiams, gali padėti padidinti pasitenkinimą darbu ir sukurti naujovių ir kūrybiškumo aplinką. Organizuojami mokymai suteikia darbuotojams reikalingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kad jie galėtų efektyviai atlikti savo darbą, įvertinti problemas ir taikyti naujus darbo metodus savo veikloje (Mosadeghrad, 2012; Omar, 2017; Ekanayake, Abeysinghe, 2017; Ikram, Sroufe, Qingyu, 2020).

SPTO vadovas atsakingas už organizacijos kokybės kultūros, apimančios pasitikėjimo, motyvacijos, įgalinimo, bendradarbiavimo, rizikos prisiėmimo, inovacijų kūrimą ir stiprinimą, užtikrinantį darbo saugumą, komandinį darbą, palaikymą, įvertinimą ir plėtojimą (Talib, Rahman, Azam, 2011; Lam ir kt., 2011; Mosadeghrad, 2012, 2013, 2014; Omar, 2017; Durana ir kt., 2019). Norint sukurti kokybės kultūrą organizacijoje, svarbu pakeisti organizacinius veiksnius – tiek minkštuosius (t. y. misiją, viziją, vertybes), tiek kietuosius (t. y. sistemas ir struktūrą). Pagrindinį vaidmenį keičiant organizacijos kultūrą vaidina stiprus ir įkvepiantis vadovavimas. Nuolatinis mokymas suteikia gerą pagrindą kultūros pokyčiams, reikalingiems KVS įgyvendinti. Tačiau jį reikia papildyti tinkamomis palaikomosiomis sistemomis, kad būtų skatinamas efektyvus bendravimas ir darbuotojų įsitraukimas į KVS įgyvendinimą.

Mosadeghrad (2006), Kaplan ir kt. (2010) nustatė, kad decentralizavimas gerina darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą KVS veikloje bei sumažina atstumą organizacijose, kad KVS įgyvendinti ir valdyti turėtų būti sukurta kokybės valdymo struktūra, atsižvelgiant į organizacijos dydį ir žmogiškuosius išteklius. Kokybės valdymo struktūroje turėtų dalyvauti organizacijos darbuotojai, kurie prisiima atsakomybę už kokybiškų socialinių paslaugų teikimą. Darbuotojų įgalinimas, atsidavimas ir įsitraukimas yra pagrindiniai sėkmingo KVS diegimo veiksniai. Įvairūs tyrimai parodė (Mosadeghrad, 2014; Evers ir kt., 2019; Marimon, Melão, Bastida, 2019), kad tokios žmogiškųjų išteklių problemos kaip darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo į KVS veiklą stoka, jų menkos žinios ir patirtys apie KVS įgyvendinimą, orientacijos į komandą trūkumas ir laiko stygius yra žmogiškųjų išteklių kliūtys sėkmingai įgyvendinant KVS organizacijose (Kaplan ir kt., 2010; Mosadeghrad, 2014; Alofan ir kt., 2018; Chletsos, Saiti, 2019; Evers ir kt., 2019; Ikram, Sroufe, Qingyu, 2020).

Darbuotojų įvertinimas ir skatinimas, anot Kaplan ir kt. (2010) lemia susidomėjimą KVS. Kai darbuotojai jaučia, jog nėra pripažinti už savo pastangas, jie tampa abejingi, ir tai kliudo KVS diegimo sėkmei. KVS turi būti orientuota į rezultatą, kad darbuotojai ja tikėtų, o pasiektas įgyvendinimas turėtų padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą į kokybės vadybos veiklą (Lam ir kt., 2011; Chen, Wang, Lee, 2018; Bouranta ir kt., 2019; Alzoubi ir kt. 2019). Tačiau pernelyg didelis darbo krūvis nepateikiant apčiuopiamos naudos yra pagrindinė darbuotojų apatijos priežastis.

Viena pagrindinių kliūčių įgyvendinant KVS organizacijoje yra darbuotojų priešinimasis pokyčiams, kurie gali sukelti baimę ir nerimą (Ehrenberg, Stupak, 1994; Ekanayake, Abeysinghe, 2017; Daqar, Constantinovits, 2020). Darbuotojų priešinimosi KVS priežastys gali būti siejamos su baime prarasti darbą ar su tuo susijusią naudą, žinių apie siūlomo pokyčio pobūdį ir poveikį stoka (Kaplan ir kt., 2010; Omar, 2017; Mehta, Degi, 2019). Dauguma KVS žlunga dėl per mažai skiriamo dėmesio žmogiškajam veiksmui. Įdiegus KVS, atsiranda daugiau reikalavimų darbuotojams dėl standartizavimo, padidėjusios biurokratijos, naujos atsakomybės ir atskaitomybės vadovams (Lam ir kt., 2011; Padhy, 2013; Alofan ir kt., 2018; Mehta, Degi, 2019). Naudodamiesi efektyvia komunikacija ir planavimu, vadovai turi pagrįsti KVS įgyvendinimą organizacijoje bei sumažinti darbuotojų nežinios jausmą. Čia svarbūs tampa komunikaciniai gebėjimai. Vadovai turi pranešti darbuotojams, kaip juos paveiks KVS programa (Bouranta ir kt., 2019), užtikrinti atitinkamą mokymą, supažindinti su naujomis galimybėmis, kurios gali atsirasti įgyvendinant KVS.

Riboti ištekliai. KVS nesėkmės priežastis yra išteklių trūkumas sistemai diegti (Alexander ir kt., 2007; Moeller, 2001; Lee ir kt., 2002). Norint įgyvendinti KVS, būtina skirti reikiamus išteklius. Taip pat keletas tyrimų parodė, kad geros informacinės sistemos ir kokybės valdymui reikalingos informacijos trūkumas turėjo įtakos kokybės gerinimo sėkmei (Talib, Rahman, Azam, 2011; Talib, Azam, Rahman, 2015; Bouranta ir kt., 2019). Į kokybę orientuotos informacinės sistemos naudojimas padeda išnagrinėti procesus ir nustatyti kokybės problemas, o vėliau jas suskirstyti į prioritetus. Tai leidžia keistis gerą patirtimi tarp organizacijų, suinteresuotųjų šalių bei sudaro galimybes plačiai automatizuotam duomenų rinkimui siekiant paremti kokybės gerinimo pastangas (Lam ir kt., 2011; Talib, Azam, Rahman, 2015; Mehta, Degi, 2019). Informacinių technologijų naudojimas palaiko KVS diegimą (Oakland, Tanner, 2007).

Be to, pagrindinės procedūrinės problemos, su kuriomis socialinių paslaugų organizacijos gali susidurti įgyvendindamos KVS, yra šios: procesų sudėtingumas, biurokratija ir sunkumai vertinant bei kontroliuojant socialinių paslaugų kokybės rezultatus (Oakland, Tanner, 2007; Mosadeghrad, 2013; Omar, 2017; Ikram, Sroufe, Qingyu, 2020).

Galima teigti, kad SPTO vadybos kokybės sistemos įgyvendinimas grindžiamas vadybos principais ir metodais, atsižvelgiant į teikiamų socialinių paslaugų pobūdį bei paslaugų gavėjų ypatumus, o vadovas turi pakankamai lanksčiai gebėti kurti ir palaikyti bendradarbiavimu grįstus santykius bei bendradarbiavimo kultūrą ir, kaip teigia Žalimienė (2006), balansuoti tarp socialinio teisingumo ir organizacijos veiklos efektyvumo. Socialinio darbo organizacijų, teikiančių socialines paslaugas, tikslas yra kokybiškai tenkinti socialiai atskirtų asmenų poreikius, siekiant jų socialinės integracijos (Socialinių paslaugų įstatymas, 2006). Adomaitytė-Subačienė (2015) pažymi, kad kokybė teikiant socialines paslaugas yra ypač svarbi, nes socialinių paslaugų gavėjai dažniausiai yra pažeidžiamos grupės nariai; socialinės paslaugos yra finansuojamos valstybės arba savivaldybės biudžeto lėšomis, todėl ypač svarbu, kad lėšos būtų naudojamos efektyviai; būtina tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius ir didinti socialinių paslaugų sektoriaus patrauklumą. Tad tinkamas vadovų požiūris ir efektyvus vadovavimas užtikrina galimybę socialines paslaugas teikiančiose organizacijose įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir teikti kokybiškas paslaugas, kurios yra orientuotos į paslaugų gavėją (Čižikienė, 2019; Djordjevic ir kt., 2020). Gražulis ir kt. (2015) teigia, kad viena svarbiausių vadovavimo funkcijų yra lyderystė. Todėl vadovui vienas svarbiausių gebėjimų turėtų būti gebėjimas lyderiauti, tad socialinių paslaugų organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimo sėkmei ir efektyvumui daugiausia reikšmės turi vadovų vaidmuo, nes siekiant efektyviai vadovauti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms reikalinga suprasti ne tik vadybą, bet ir socialinio darbo specifiką, turėti lyderystės gebėjimų įtraukiant į procesą darbuotojus, paslaugų gavėjus ir suinteresuotąsias šalis (Čižikienė, 2019). Vadovai pasirenka diegti KVS turėdami aiškią kokybės gerinimo viziją (Talib, Rahman, Qureshi, 2011; Mosadeghrad, 2013), numato strateginį planavimą ir valdymą, kuria organizacinę kultūrą, įtraukia ir motyvuoja darbuotojus, užtikrina paslaugų gavėjų ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimą. Taigi sutinkant su mokslininkais (Ulle, Kumar; 2014; Talib, Azam, Rahman, 2015; Omar, 2017; Čižikienė, 2019; Djordjevic ir kt., 2020), vadovų lyderystė pasirinkti diegti KVS yra būtina, vadovas turėtų būti organizacijos, komandos lyderis visame veiklos procese.

1.2.2. Vadovų lyderystės raiška pasirenkant kokybės vadybos sistemą organizacijoje

Analizuojant vadovų vaidmenį diegiant KVS, išryškėja lyderystės fenomenas, nes naujų socialinio darbo ir vadybos praktikų taikymas organizacijose reikalauja efektyvaus valdymo ir nuolatinio tobulėjimo. Dauguma mokslininkų (Oakland, Tanner, 2007; Paulavičienė, 2007; Omar, 2017) sutinka, kad lyderystė yra svarbiausias valdymo ir VKV įgyvendinimo pagrindas ir turi tiesioginį poveikį veiksmingai organizacijos veiklai, o atsižvelgiant į situaciją, laiku pasirinktas tinkamas vadovavimo stilius leidžia pasiekti ir įgyvendinti numatytus organizacijos veiklos tikslus. Lyderystė yra galia, nes vienas žmogus turi galimybę daryti įtaką kitiems asmenims, keisti jų vertybes ir įsitikinimus (Gražulis ir kt., 2015; Nguyen ir kt., 2017; Miniotaitė, Staškevičius, 2019). Asmenį, turintį lyderio gebėjimų, darbuotojai laiko geru pavyzdžiu, nes lyderis, galintis efektyviai dirbti, pasiekti gerų rezultatų, didina darbuotojų pasitikėjimą ir susižavėjimą, savo pavyzdžiu keičia jų vertybes, įsitikinimus ir elgesį (Grint, 2007).

Diegiant KVS vadovas turi būti patyręs, numatyti strateginius planus, gebėti derinti lyderystės stilius organizacijos veikloje, bendraudamas su darbuotojais ir paslaugų gavėjais. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjama lyderio stiliai (Butkevičienė, Vaidelytė, Žvaliauskas, 2009; Šilingienė, 2011; Masiulis, Sudnickas, 2008; Chiou, Chang, 2009; Williams, 2010; West ir kt., 2015; Northouse 2018, Inceoglu ir kt., 2018), lyderystės raiška diegiant KVS (Mosadeghrad, 2013, 2014; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016; Bouranta ir kt., 2019). Tačiau nėra sutariama, kokia lyderystės teorija efektyviausia ir kokie lyderystės veiksniai turėtų lemti diegiant kokybės vadybos sistemą socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje autoriai skirtingai apibūdina sąvoką „lyderystė“, tačiau sutinka, kad lyderystę sudaro šie komponentai: lyderis, sekėjai, apibrėžtos situacijos ir sąlygos. Keičiantis komponentams, lyderystė gali apimti begalinį galimų derinių skaičių ir nuolat kisti (Mujtaba, Isomura, 2012). Analizuojant mokslinę literatūrą (Bass, 1985, 2000; Mumford ir kt., 2000; Bristow ir kt., 2005; Šilingienė, 2011; Peters, 2018; Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, Gerbasi, 2018; Northouse, 2018; Vito, 2020) galima išskirti dvi lyderystės objekto prieigas diegiant procesinę ir personologinę KVS.

Procesinio požiūrio mokslininkai (Bass, 2000; Butkevičienė, Vaidelytė, 2009; Fischer, Dietz, Antonakis, 2017) teigia, kad lyderystė yra įtakos menas, o lyderiu gali būti kiekvienas asmuo, gebantis įkvėpti kitus siekti organizacijos tikslų. Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, Gerbasi (2018) teigia, kad lyderis turi galimybę daryti įtaką kitiems ir tuo pat metu turi įgaliojimus valdyti, o lyderystė yra tai, ką daro lyderis. Kitų mokslininkų (Mumford ir kt. 2000; Yukl, 2006, 2008; Northouse, 2018) teigimu, lyderystė yra socialinis procesas, kuris veikia kitus asmenis, savanoriškai dalyvaujančius siekiant numatytų organizacijos tikslų. Taigi lyderystė neatsiejama nuo asmens įtakos kitiems, ji padeda motyvuoti ir koordinuoti organizacijos narius siekti numatytų tikslų. Peters (2018) teigia, kad lyderystė – tai įtakos procesas, kuriuo asmuo savaime skatina kitus narius įgyvendinti nustatytus grupės ar organizacijos tikslus. Butkevičienė, Vaidelytė (2009) sutinka, kad lyderystė suvokiama kaip procesas, kurio metu lyderis buria visus narius ir motyvuoja juos veikti dėl bendro orga-

nizacijos tikslo. Silva (2016) nuomone, lyderystė yra procesas, kuriam vykstant lyderiai pasitelkia savo įgūdžius ir žinias, stengdamiesi vadovauti ir nukreipti darbuotojus reikiama kryptimi, atitinkančia jų organizacijos tikslus ir uždavinius. Veiksmingam lyderiui, turinčiam gerų vadovavimo įgūdžių, reikalingos tokios savybės kaip entuziazmas, nuoseklumas, pasitikėjimas ir išvalgumas. Šios lyderio savybės lemia darbuotojų pasitikėjimą juo.

Personologinėje lyderystėje dėmesys skiriamas lyderio savybėms ir įgūdžiams (Mumford ir kt., 2000; Bristow ir kt., 2005; Šilingienė, 2011; Antonakis ir kt., 2012; Zaccaro, 2012; Skarbaliene, 2018), kurie padeda nukreipti kitų asmenų veiklą bendram tikslui siekti. Nastase, Barbu (2011) lyderystę apibrėžia kaip „vadovavimo ypatybių derinį“ (angl. *leadership mix*), kurį sudaro žinios, intelektinė ir socialinė kompetencijos. Anot autorių, remdamasis šiomis kompetencijomis lyderis geba daryti įtaką komandos nariams, suprasti ir valdyti juos siekdamas organizacijos strateginių tikslų. Lyderystės sėkmę veikia keletas lyderio savybių: gebėjimas daryti įtaką ir įkvėpti siekti tikslo, jo charakterio bruožai, žinios, įgūdžiai ir patirtis (Derue ir kt., 2011). Northouse (2018) nustatė, kad intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtas, pastovumas ir socialumas yra pagrindiniai lyderio bruožai. Efektyviai dirbantys lyderiai aiškiai vadovauja, skatina darbuotojus įsipareigoti dirbti, siekti organizacijos tikslų ir uždavinių (Nastase, Barbu, 2011). Jei lyderiai turi aiškią įgyvendinimo KVS viziją ir tiksliai supranta jos tikslus, gali lengvai nustatyti problemas ir įveikti kliūtis siekdami numatytų pokyčių, o gebėjimas efektyviai vadovauti leidžia organizacijai prisitaikyti ir išlikti konkurencinėje aplinkoje. George, Sims (2008) sumini šias lyderiui būtinas vadybines kompetencijas: užsibrėžto tikslo siekimą, tinkamų santykių kūrimą, gerą komunikaciją, vertybių puoselėjimą, drausmę, sąžiningą vadovavimą, bendradarbiavimą. Nagrinėjant lyderystę, dažnai pabrėžiama asmens ypatingų individualių bruožų svarba ir galios santykis. Zaleznik (1977), nagrinėdamas šį reiškinį, išvelgė galimą pavojų ir pažymėjo, kad vyrauja beveik mistiniai įsitikinimai, kas yra lyderystė, ir daroma prielaida, kad tik didūs žmonės verti galios ir naujovių įgyvendinimo. Lyderystės praktinė koncepcija iš tikrųjų remiasi asmens gebėjimu tinkamai valdyti organizaciją, motyvuoti darbuotojus, daryti įtaką asmenų grupei (sekėjams), kad būtų įgyvendinti bendri organizacijos tikslai, taigi lyderystė kaip reiškinys asocijuojasi su organizacijos vizija, įkvėpimu, naujovėmis, kūrybiškumu ir galia (Zaleznik, 1977; Fisher, 2009; Lawler, 2016; Lawler, Bilson, 2016). Brilliant (2001) teigia, kad vadovai gali išspręsti problemas ir išlaikyti stabilią organizacijų veiklą, tačiau lyderiai turi ypatingų savybių, nes yra kūrybingi, rizikuoja, skatina inovacijas ir organizacijos augimą. Vadovai gali tapti „gerais vadybininkais“, nebūdami lyderiai, tačiau šie, pasižymėdami kūrybiškumu ir galia, sugeba matyti organizacijos veiklos viziją, priimti inovatyvius sprendimus ir įkvėpti darbuotojus siekti nustatytų tikslų diegiant KVS.

Moksliniame diskurse sėkmingai diegiant KVS ši sistema siejama su transformacine lyderyste (Long Thean, Kowang, 2013; Ulle, Kumar, 2014; Van der Voet, 2014; Dóci, Hofmans, 2015; Omar, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018; Khattak, Zolin, Muhammad, 2020), kuri reiškia organizacijos atnaujinimą. Į tai įeina organizacijos pertvarkymas, vadovaujantis nauja vizija, kuri skatina organizacijos kultūros raidą (Dóci, Hofmans, 2015; Omar, 2017). Simola ir kt. (2012) transformacinę lyderystę apibūdina kaip lyderystės tipą, kai suinteresuotųjų šalių sąveika organizuojama „remiantis kolektyviniu tikslu“ taip, kad „transformuoja, motyvuoja ir stiprina sekėjų veiksmus bei etinius siekius“. Transformacinė lyderystė

yra lyderystės stilius, kuriuo siekiama pozityvių transformacijų „tuose, kurie seka“, ir pasiekiami norimų pokyčių per organizacijos „strategiją ir struktūrą“ (Bass, 2000; Mary, 2005; Stewart, 2006; Dóci, Hofmans, 2015; Kim, Shin, 2019; Miniotaitė, Staškevičius; 2019). Diegiant KVS vadovai, pasižymintys transformaciniu vadovavimu, akcentuoja lyderio ir sekėjų santykius, kuriuose vyrauja pagarba ir pozityvumas, todėl visi jos nariai maksimaliai siekia bendros vizijos ir ją aktyviai įgyvendina. Transformacinį vadovavimo modelį taikantis lyderis pirmiausia leidžia kitiems savarankiškai spręsti problemas, panaudoti savo galias ir galimybes (Bass, 1985; May 2005; Stewart, 2006 Lawler, 2007; Pastor, Mayo, 2008; Long Thean, Kowang, 2013; Van der Voet, 2014; Fisher, 2009; Dóci, Hofmans, 2015; Chen, Wang, Lee, 2018).

Vadovui, pasižyminčiam transformacine lyderyste, būdingi šie keturi požymiai, kurie pagrindžia KVS diegimą: idealizuota įtaka (angl. *Idealized Influence*) – lyderis savo asmeniniu pavyzdžiu ir tinkamu elgesiu rodo sekėjams, kaip įveikti pokyčius; intelektinis skatinimas (angl. *Intellectual Stimulation*) – veiksmingai dirbantis lyderis įkvepia darbuotojus inovatyviai žvelgti į kylančius iššūkius ir sugeba juos paskatinti rasti sprendimus; individualus dėmesys (angl. *Individualized Consideration*) – lyderis atsižvelgia į kiekvieno asmens poreikius ir geba skirti dėmesį visiems darbuotojams; įkvepianti motyvacija (angl. *Inspirational Motivation*) – lyderis, kuriam būdingas dinamiškumas ir išskirtiniai gebėjimai, motyvuoja sekėjus nuolat siekti aukštesnių tikslų (Fisher, 2009; Long Thean, Kowang, 2013; Ulle, Kumar, 2014; Dóci, Hofmans, 2015; Omar, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018; Khattak, Zolin, Muhammad, 2020). Transformacinis lyderis pripažįsta, kad darbuotojų valdymas negali būti grindžiamas standartiniais atlygiais ar bausme. Jis suvokia, kad tik nuolatinis motyvavimas didina galimybes, o sutarimas dirbti kartu ir priimti sprendimus stiprina organizacijos gerovę. Taikant tokį vadovavimą diegiant KVS, daug mažiau dėmesio skiriama formaliajai valdžiai ir kontrolei, o daugiau – kolektyviniams veiksams ir įsipareigojimams puoselėti viziją ir tikslą sėkmingai įgyvendinti KVS, kai tiek vadovams, tiek sekėjams vienodai svarbu kartu įgyvendinti ir pasiekti iškeltus tikslus. Transformacinė lyderystė pagrįsta kartu siekiamu tikslu ir susitelkimu į komandą, moralumu ir rodomu pavyzdžiu (Mary, 2005; Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2011; Šilingienė, 2012; Khattak, Zolin, Muhammad, 2020). Nustatyti šie moraliniai lyderystės aspektai: lyderio dora; etinės vertybės, kuriomis paremta formuojama vizija ir veiklos programa; socialiniai ir etiniai pasirinkimai bei bendras veikslių moralumas, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai siekiant kokybės vadybos įgyvendinimo.

Bass (2000) nuomone, apsisprendimas ir pasitikėjimas savimi apibūdina transformacinius lyderius, todėl šios savybės padeda diegiant KVS, o lyderiai sėkmingai daro įtaką sekėjams, nes šie jaučia „pasitikėjimą, susižavėjimą, lojalumą ir pagarbą“ transformaciniams lyderiui; ir dėl pastarųjų savybių sekėjai nori daugiau dirbti siekdami tikslų (Omar, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018; Hoch ir kt., 2018; Miniotaitė, Staškevičius, 2019; Milhem, Muda, Ahmed, 2019). Transformaciniai lyderiai motyvuoja organizacijos narius peržengti savo asmeninius interesus, kad būtų pasiekti kolektyviniai tikslai. Taigi lyderis gali būti laikomas sąžiningumo ir teisingumo pavyzdžiu, nustatančiu aiškius tikslus, turinčiu didelius lūkesčius, drąsinančiu žmones ir teikiančiu palaikymą bei pripažinimą, išjudinančiu žmonių emocijas ir aistras bei priverčiančiu žmones pažvelgti už savo asmeninių interesų ribų ir siekti aukštesnių tikslų

(Afsar, Badir, Saeed, 2014; Chang, 2016; Boamah ir kt., 2018; Buil, Martínez, Matute, 2019; Milhem, Muda, Ahmed, 2019). Transformaciniai lyderiai sugeba išdėstyti KVS diegimo tikslą organizacijoje, taip pabrėždami socialinį proceso aspektą: vieno asmens veiksmų poveikis didesnei grupei už organizacijos ribų. Taigi vizija aiškiai paryškina kiekvieno asmens, dalyvaujančio diegiant KVS, veiksmo pasekmių prasmingumą organizacijai ir jos suinteresuotojoms šalims (Grant, Crutchfield, 2008; Dóci, Hofmans, 2015; Frieder, Wang, Oh, 2018; Choi, 2019). Taip elgdamasis transformacinis lyderis skatina kitus priimti transformacinį procesą kaip savo pačių ir leidžia pasiekti tikslinę transformaciją. Galima teigti, kad transformacinių lyderių sėkmė apibrėžiama jų sugebėjimu kitiems įkvėpti siekiamą misiją ir viziją bei suteikti tapatumą organizacijai, atskleisti kiekvienam visą potencialą, sustiprinti savo sugebėjimus, įgūdžius bei pagerinti asmeninį veiksmingumą ir savivertę. Lyderių įtaką sustiprina jų susidomėjimas savo sekėjais kaip asmenybėmis. Transformaciniai lyderiai stengiasi suprasti darbuotojų sugebėjimus, įgūdžius ir poreikius bei juos atskleisti, įtraukdami į tikslų siekimą, skatindami tobulėjimą ir savęs realizavimą (Omar, 2017; Hawkins, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018; Frieder, Wang, Oh, 2018; Elmasry, Bakri, 2019).

Mokslininkai sutinka, kad diegiant KVS pasireiškia ir transakcinė lyderystė (Tiwari, Kumar Sharma, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018; Chen, Lee, Wang, 2020), kuri grindžiama vadovų racionalumu, siekiant numatytų veiklos tikslų ir uždavinių. Vadovas, suprasdamas, kokių tikslų jis siekia, nukreipia savo vadovavimą, pagrįstą mainų procesu, kuriame sekėjai yra apdovanojami, jeigu tenkina lyderio reikalavimus, ši lyderystė yra orientuota į trumpalaikį poveikį norint pasiekti greitų rezultatų organizacijos veikloje (Stewart, 2006; Chen, Wang, Lee, 2018). Bass ir kt. (2003), Stewart (2006) nurodo, kad transakcinė lyderystė efektyvi, kai vadovas susitaria su darbuotojais dėl atsakomybės pasiekti numatomus veiklos tikslus ir už juos gaunamas atlygis ir pripažinimas apdovanojant už pastangas ir gerus rezultatus. Aktyvus valdymas išimties tvarka yra nukreiptas į proceso valdymą. Vadovai stebi savo darbuotojų našumą, aktyviai dalyvauja problemų sprendimo procese, imasi korekcinį veiksmų, jeigu darbuotojai negeba įveikti numatytų uždavinių. Transakcinė lyderystė išskirtiniais atvejais taip pat gali sutelkti dėmesį į pasyvų valdymą. Pastaruoju atveju vadovai nustato veiklos gaires ir leidžia dirbti nekontroliuodami darbuotojų, jie įsiterpia į veiklos procesą tik tada, kai nepasiekiami užsibrėžti tikslai (Wang, Howell, 2010). Mokslininkai (Tiwari, Kumar Sharma, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018; Chen, Lee, Wang, 2020), apibrėždami pasyvų valdymą, nurodo, kad šiam vadovavimo tipui būdingas vengimas dalyvauti kritinėse situacijose ir bendras atsakomybės už valdymą neprisirišimas.

Tenka pastebėti, kad dalis mokslininkų (Omar, 2017; Kumar, Sharma, 2018; Tenji, Foley, 2019) plėtoja charizmatiškos lyderystės koncepciją įgyvendinant KVS. Tai yra vertybėmis pagrįstas stilius, sukkeliantis emocinius ryšius tarp lyderių ir sekėjų. Pastarieji peržengia savo asmeninius interesus dėl tikėjimo kolektyviniu tikslu. Tokia transcendentija atsiranda dėl to, kad sekėjai identifikuoja ir internalizuoja lyderio viziją bei vertybes. Taigi charizmatiški santykiai reiškia pasitikėjimą, pagarbą, susižavėjimą ir atsidavimą vadovui (Sy, Horton, Riggio, 2018; Miniotaitė, Staškevičius, 2019; Alsarrani, Jusoh, 2019). Pasak Sy, Horton, Riggio (2018) charizmatiški lyderiai, siekdami pokyčių ir keisdami strateginę viziją, atsižvelgia į bendravimo elgesį ir atskleidžia jautrumą organizacijos narių ir visuomenės poreikiams.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad lyderių elgesys ir vadovavimo organizacijai stilius lemia sėkmingą KVS diegimą organizacijos veikloje, o pasirinktas lyderystės stilius – įgyvendinimo proceso sėkmę ar nesėkmę, nes jeigu lyderiai, neįvertindami konkrečios situacijos, pasirenks netinkamą lyderystės stilių, nukentės KVS įgyvendinimas, darbuotojai pasyviai trauksis į procesą. Todėl lyderio vaidmuo ir lyderystės plėtojimas diegiant KVS organizacijoje tampa dideliu iššūkiu, o jei jos nėra, tai gali būti viena iš didžiausių kliūčių sėkmingai įgyvendinti KVS organizacijoje. Lyderystę lemia gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesio modelį, atsižvelgiant į organizacijos esamą situaciją, jeigu lyderiai turi aiškia įgyvendinimo KVS viziją ir tiksliai supranta jos tikslus, gali lengvai nustatyti problemas ir įveikti kliūtis įgyvendinimo procese, o gebėjimas efektyviai vadovauti leidžia organizacijoje daryti reikiamus pokyčius, ypač kai keičiama jos struktūra ir organizacinė kultūra įtraukiant sekėjus ir suinteresuotąsias šalis, valdant įtampą ir konfliktines situacijas proceso metu.

1.3. Vadovų sprendimo pasirinkti diegti kokybės vadybos sistema organizacijoje teoriniai požūriai

Socialines paslaugas teikiančios organizacijos savo veikloje susiduria su daugybe rimtų iššūkių, pirmiausia susijusių su veiklos efektyvumu, produktyvumu ir paslaugų kokybe. Sprendžiant šiuos iššūkius socialines paslaugas teikiančių organizacijų valdymo procese būtina taikyti visuotinę kokybės vadybą, kuri padeda efektyviai patobulinti sistemas ir procedūras, taikant mokslinius metodus ir siekiant optimalus rezultato (Mosadeghrad, 2013; Mosadeghrad, Isfahani, 2020). Visuotinės kokybės vadybos strategija leidžia padidinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą, patobulinti organizacinę veiklą, kai teikiamos aukštos kokybės paslaugos dalyvaujant ir bendradarbiaujant visoms suinteresuotosioms šalims. Kokybės vadybos įgyvendinimas taip pat numato komandinį darbą, kliento poreikių patenkinimą, nuolatinį procesų našumo tobulinimą pritaikant kokybės vadybos metodus ir priemones (Naujaniėnė ir kt., 2016; Źalimienė, BlaŹienė, MieŹienė, 2017; Bouranta ir kt., 2019). Analizuojant visuotinės kokybės vadybos diegimo galimybes socialinių paslaugų organizacijose, pabrėŹtina, kad socialinių paslaugų organizacijose visuotinės kokybės vadybos diegimas yra ne maŹiau svarbus nei verslo sektoriuje. Socialinių paslaugų organizacijos siekia patenkinti specifinius bendruomenės narių poreikius. Norint išlikti, socialinių paslaugų organizacijų veikla turi atitikti aukštus efektyvumo ir veiksmingumo kriterijus, organizacijos privalo nuolat gerinti socialinių paslaugų kokybę, koordinuoti Źmogiškųjų išteklių veiklą, tausoti išteklius, teikti kokybiškas, į paslaugų gavėją orientuotas socialines paslaugas (Źalimienė, 2006, 2007, 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019).

Dauguma autorių (San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarı, 2016; Shafiq, Lasrado, Ha-feeze, 2019; Gőzükara, Źolakoęlu, Źimşek, 2019) nurodo, kad organizacijų vadovai gali ir prisidėti prie VKV diegimo, ir trukdyti jos diegimo procesui. Ulle, Kumar (2014) mano, kad dauguma problemų, susijusių su kokybe, priskiriamos vadovų lyderystei. NemaŹai kliūčių VKV įgyvendinti, tokios kaip vizijos stoka, strateginio plano trūkumai, prasta organizacinė kultūra ir komunikacija, darbuotojų įgalinimo stygius, nepakankami ištekliai ir darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams, yra susijusios su tuo, kaip pasirenkama diegti KVS sistema, kaip ji bus įgyvendinama, nes pats kokybės vadybos sistemos diegimas rei-

kalauja „vadybos kokybės“ (Mosadeghrad, 2013) ir tampa iššūkiu organizacijoje, kuri gali priimti vadovas lyderis, nuo kurio požiūrio, elgesio ir įtakos priklausys KVS sėkmė. Vadovų sprendimą pasirinkti KVS lemia sugebėjimas matyti organizacijos viziją, planuoti ir vadovauti organizaciniam pokyčiams. Pasak Stoner, Freeman, Gilbert (2006), sprendimo priėmimas yra veiksmų krypties konkrečiai problemai spręsti nustatymas ir parinkimas (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013), šis veiksmas lemia vadovo siekius įgyvendinti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, tai suprantant kaip galimybę teikti kokybiškas paslaugas ir įgyvendinti organizacijos tikslus visuomenėje. Sprendimas pasirinkti diegti kokybės sistemą yra apibrėžiamas problema, nes šiuo metu socialinių paslaugų organizacijų veiklos kokybės vertinimas Europos Sąjungoje nėra aiškus, mat nėra bendrų kokybės standartų, todėl socialinių paslaugų kokybė tampa sunkiai įvertinama sąvoka ir nuolat kelianti suinteresuotųjų šalių ir visuomenės diskusijas (Žalimienė, 2006; 2007; Žalimienė, Rimšaitė, 2007; Trakšėlys, Martišauskienė, 2016; Evers, Haverinen, Leichsenring, Wistow, 2019). Vadovų lyderystė, priimant šį sprendimą, gali būti įvardijama kaip procesas, kurio metu identifikuojama informacija, pagal kurią vertinama situacija ir laukiama nauda, numatomi pasirinkimai ir prognozuojami būsimi rezultatai (Šarkutė, 2009; Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013; Baronienė, Bakanauskienė, 2014). Sprendimų priėmimui daro įtaką individualūs ir instituciniai veiksniai (Šarkutė, 2009). Darbo kontekste sprendimo priėmimas priklauso nuo vadovo lyderystės raiškos ir jam suteikiamos galios, kuri skatina priimti sprendimą įgyvendinti kokybės vadybos sistemą organizacijoje ir daryti įtaką darbuotojams, paslaugų gavėjams, kitoms suinteresuotosioms šalims (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013). Todėl vadovų lyderystė yra analizuojama struktūrinio funkcionalizmo (von Bertalanffy, 1968; Parsons, 1951, 1971; Subedi, 2010; Šarkutė, 2009; Ramosaj, 2014; Golinelli, 2008, 2009; Ramosaj, 2014; Butvilienė, Butvilas, 2014), socialinio konstruktyvizmo (Luckmann, 1990; Vygotskij, 1999; Leonavičius, 2005), racionalaus pasirinkimo (Elster, 2000; Le Grand, 2008; Norkus, 2008; Dunajevs, 2011; Krstić, 2020), inovacijų sklaidimo (Rogers, 1983, 2003; Mueller, 2008; Amabile, 1988, 2012), institucionalistinėje (DiMaggio, Powell, 1983; Dacin ir kt., 2002; Streeck, Thelen 2005; Mahoney, Thelen 2009; Scott, 2013) tyrimų perspektyvoje.

1.3.1. Vadovų lyderystė pasirenkant kokybės vadybos sistemą struktūrinio funkcionalizmo požiūriu

Struktūrinio funkcionalizmo teorinė prieiga leidžia suprasti visuomenėje vykstančius reiškinius makrolygmeniu, kai laikomasi bendrų normų, papročių, vertybių, ir tai yra esminis visuomenės egzistavimo pagrindas (Leonavičius, 2005; Butvilienė, Butvilas, 2014; Vorevičienė, 2016). Visuomenė yra tarsi sistema, funkcionuojanti pagal susitarimą ir nustatytas bendras vertybes, kurios užtikrina socialinės sistemos pastovumą ir tvarką (Parsons, 1971; Subedi, 2010; Andrijauskaitė, 2015). Šios paradigmos šalininkai (von Bertalanffy, 1968; Bogdanov, 1980; Meadows, 2008) sistemą traktuoja pagal organizmo analogiją, kaip teigia Leonavičius (2005), „dalinės sociokultūrinės sistemos yra analizuojamos jų daromo poveikio bendrai visumos būklei atžvilgiu“, taigi esamos struktūros yra tarpusavyje susijusios ir veikia visą bendrą visuomenės funkcionavimą. Mokslininkai (Willke, 2000; Wagneris, 2003; Matkevičienė, 2006; Vaicekuskienė, 2009; Andrijauskaitė, 2015) nurodo, kad siste-

ma yra sudaryta iš identifikuojamų elementų, kuriuos sujungia ryšiai, sudarydami sistemos struktūrą. Sistema turi ribas, kurios apibrėžia sistemą aplinkoje. Sistemos elementai yra dinamiški. Jos kaita susijusi su sistemos tikslais. Trakšelis (2014) papildė, kad ši paradigma atskleidžia „socialinių grupių tarpusavio priklausomybę“, o sistemoje atsiranda ir vienas su kitu sąveikauja socialiniai faktoriai. Reikia pabrėžti, kad struktūriniame funkcionalizme (Parsons, 1971; Leonavičius, 2005; Subedi, 2010) akcentuojama, kad socialinė sistema gali funkcionuoti tik tada, kai integruojamos atskiros socialinės sistemos dalys į sistemą. Sistemų teorija išskiria socialines ir psichines sistemas, kuriose nuolat vyksta komunikacijos procesas, kurio tikslas užmegzti, kurti ir palaikyti santykius tarpusavyje (Willke, 2000; Wagneris, 2003; Vaicekauskienė, 2009; Michailakis, Schirmer, 2014). Darbe vadovų lyderystė pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą grindžiama sisteminiu požiūriu, nes vadovas, organizacija, paslaugų gavėjas ir jo aplinka yra traktuojama kaip nedaloma visuma, o visi pokyčiai, kuriuos patiria vienas elementas, veikia ir visą sistemą (Golinelli, 2008, 2009). Taigi vadovų lyderystė sistemoje apibrėžiama kaip įtaka aibei elementų, kuriuos sieja tam tikri santykiai, ryšiai ir kurie sudaro tam tikrą visumą – apima darbuotojus, paslaugų gavėją, šeimą, artimiausią aplinką, kitus tarpusavyje susijusius ir taip vienas kitą veikiančius elementus (Wagneris, 2003; Vaicekauskienė, 2009; Morkūnas, 2016). Įvertinant aplinkos neapibrėžtumus ir nuolatinę dinamiką, sakytina, kad siekdamas savo tikslų lyderis be sekėjų negali įgyvendinti savo sprendimų ir kurti naujų idėjų (Ramosaj, 2014; Beehner, 2019), todėl sisteminis požiūris į lyderystę leidžia pagrįsti vadovo sprendimo priėmimą diegti kokybės vadybos sistemą, atsižvelgiant į vidinius elementų santykius ir išorinę aplinką.

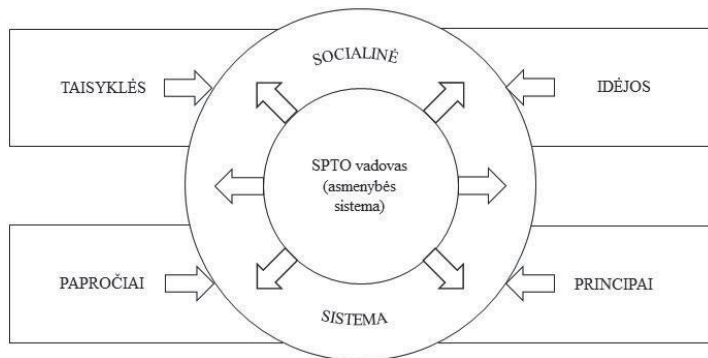
Ši teorinė perspektyva padeda analizuoti lyderystę kaip visumą, atskleidžiant sąveiką ir santykius tarp dalių, kad būtų galima suprasti sprendimo pasirinkimą diegti KVS, jo procesą ir rezultatus. Sisteminio požiūrio koncepcija kilo iš Bertalanffy (1901–1972) darbų. 1920 m. jis sukūrė sistemų teoriją, jos pagrindinė idėja ta, kad visuma yra didesnė nei jos dalių suma, atskiros organizmo dalys veikia viena kitą ir patiria nuolatinį poveikį sąveikaudamos tarpusavyje. Jis pasiūlė organizmus ir jų sąveiką nagrinėti sistemiskai ir ne kaip atskirą organizmą, o kaip jo sąveiką su kitomis sistemomis ir susieti su pokyčių ir vystymosi prielaidomis. Bendroji sistemų teorija sujungė struktūralizmo teorijų nuostatas ir pasiūlė spręsti išskylančias problemas kompleksiskai. Bertalanffy, Rappoport, Boulding, tęsdami tyrimus, pateikė bendrosios sistemų teorijos metodologinius ir taikomuosius principus, suformulavo sisteminio objekto savybes, pateikė klasifikavimą, metodologiją (Zakarevičius ir kt., 2011; Morkūnas, 2016). Organizacijos, kaip socialinės sistemos, idėją pirmasis suformulavo Bernardas (1938). Jis organizaciją įvardija kaip žmonių sistemą, kurioje kiekvienas yra susiejamas ryšiais, priklausomai nuo ryšių būsenos ji nuolat keičiasi, o visų žmonių veikla yra koordinuojama. Organizacijas jis pavadina dalinėmis sistemomis, kurios sudaro didesnes sistemas. Simon (1957) savo darbuose tęsia šią koncepciją. Nagrinėdamas vidinius ryšius tyrėjas nustatė, kad organizacijoje posistemų tarpusavio ryšiai turi esminę įtaką veiklos rezultatyvumui. Organizacijos kaip atviros sistemos modeliui turėjo įtakos Miller, Rice, (1967), Simon (1957), Parsons (1951) darbai (Malinauskas, Kvedaravičius, 2008; Nechansky, 2010; Morkūnas, 2016). Parsons išskyrė tokius sisteminės organizacijos požymius: aiškiai apibrėžti tikslai ir organizacija veikia, kad šiuos tikslus pasiektų (tikslinga sistema); prisitaiko prie išorinės aplinkos; sistemos dalys yra sujungtos; vidiniai sistemos ryšiai re-

guliuojami. Organizacija nagrinėjama kaip organizminė (angl. *organismic*) ir sugebanti kaip sistema reguliuotis reaguodama į aplinkos impulsus (Burrell, Morgan, 1979). Katz, Kahn (1978) pasiūlo atviros sistemos modelį, kuriame organizacijos struktūros svarbą keičia procesai (Barley, Kunda, 2001). Weick (1995) patvirtino *organizavimo svarbą*. Tsoukas, Chia (2002) savo darbuose pateikia idėją, kad organizacija yra kūrinys, o pokyčiai kartu su taisyklėmis ir tam tikra dalimi improvizacijos sudaro jos sudedamąsias dalis. Tsoukas, Chia (2002) organizaciją apibrėžia kaip pokyčių rezultatą, kuris sudaro prielaidas veikti. Sistemų teorijos raidoje galima išskirti keletą etapų (Morkūnas, 2016): *pirmajame etape* nagrinėjami dinaminiai sistemų procesai, homeostazė (gr. *homiois* – panašus, *stasis* – stovėjimas), kurie įgalina sistemą išlikti nepaisant įvairių aplinkos svyravimų (Cannon, 1932; Bertalanffy, 1920; Wiener, 1948; Ashby, 1956; Parsons, 1951); *antrajame* – akcentuojama sistemų saviorganizacija bei struktūros susikūrimo problemos; saviorganizacijos fenomeną nagrinėjo Prigogine (1977), Eigen, Schuster (1979), Haken (1977). *Trečiasis* etapas apima teorijas, bandančias paaiškinti vidinius sistemų savikūros mechanizmus bei faktorius, kintant laikui; juos nagrinėjo Maturana, Varela (1975, 1980), Luhmann (1990).

Reikia pažymėti, kad sistemų teorija buvo pritaikyta socialiniuose moksluose ir atskleidė sisteminių požiūrį į organizacijos sąveiką su aplinka pritaikant sistemų principus organizacijos veikloje ir valdyme (Malinauskas, Kvedaravičius, 2008). Sistemini požiūris vadovams suteikė galimybę suprasti aplinkos poveikį, atsižvelgiant į ekonominių, socialinių, institucinių veiksnių įtaką organizacijos veiklos vystymuisi (Chatterjee, Xiao, Elbanna, Saker, 2017; Hoefler, 2019; Hunt, Fedynich, 2019). Dėl aplinkos neapibrėžtumų, kad pasiektų organizacijos dalių sinergiją, vadovai privalo ieškoti būdų ir galimybių siekti bendradarbiavimo organizacijos viduje, todėl yra priversti išlaikyti lyderystę ir ieškoti naujų valdymo galimybių (Williams, 2010; Ramosaj, 2014; Hapkins ir kt., 2014; Inceoglu ir kt., 2019). Vadovas įvairiose situacijose negali atsiriboti nuo įtakos veiksnių organizacinėje ir išorinėje aplinkoje. Bendravimas ir bendradarbiavimas yra dvi priemonės, kuriomis lyderis naudojasi siekdamas įdiegti viziją sekėjams ir motyvuodamas juos įgyvendinti organizacijos tikslus. Vadovui pasiseka, jei jis kartu su komanda pasiekia tikslą, kuriam vadovauti jam buvo patikėta arba kai jis pats ėmėsi iniciatyvos. Vadovo lyderystė priklauso nuo ryšių vidinėje organizacijos aplinkoje bei nuo suinteresuotųjų šalių išorinėje aplinkoje (Bryson, 2004; Kaziliunas, 2010; Loorbach, 2010;). Sistemų teorijos tikslas yra sukurti objektyvią ir suprantamą aplinką vadybiniais sprendimams priimti. Jeigu vadovai, priimdami sprendimus, gali juos pateikti aiškiai ir suprantamai visoms sistemos dalims, tada sprendimų priėmimas turėtų pasiekti numatytus rezultatus (Covington, 1998; Ramosaj, 2014; Rosenhead, Franco, Grint, Friedland, 2019).

Darbe lyderystė apibrėžiama kaip sudėtinga ir dinaminė sistema, kurios sąveika su išorine aplinka sukuria unikalią vidinę dinamiką ir tiesiogiai dalyvauja socialinės sistemos komunikacijos procesuose (Wagneris, 2003; Golinelli, 2008; Vaicekauskienė, 2009). Parsons (1951), traktuodamas visuomenę kaip sistemą, išskiria šias struktūrinės dalis, kurias sieja tarpusavio ryšiai: kultūros (idėjų, papročių, taisyklių, principų esamas teorinis modelis); socialinė sistema (apima institucijų veiklą, jų santykius tarp individų ir priskiriama konkrečios tvarkos modeliui); asmenybės sistema (individo pasirinkimo ir prioriteto modelis, kuris gali vykti tik esant individų tarpusavio sąveikai). Remiantis Parson (1951), kultūra ir

socialinės sistemos susijusios institucionalizacijos ryšiais per egzistuojančias normas, taisykles, o asmenybės sistema turi prisitaikyti ir integruotis pagal vykdomą veiklą į socialinę sistemą, todėl analizuojant SPTO vadovų lyderystės įtaką struktūrinio funkcionalizmo aspektu galima išskirti asmenybės sistemą, kuri atlieka savo funkcijas ir daro įtaką socialinei sistemai (6 pav.).



6 pav. SPTO vadovo lyderystės įtaka socialinei sistemai
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Parsons (1951)

Parsons (1951) išskiria statusą ir vaidmenį kaip svarbiausius elementus socialinėje sistemoje ir pabrėžia, kad individo padėtis (statusas) yra priklausoma nuo pasirinktos pozicijos socialinėje sistemoje, o vaidmuo – nuo individo veiklos sistemoje. Struktūrinio funkcionalizmo požiūriu vaidmuo yra apibrėžiamas institucionalizuotomis teisėmis ir pareigomis (Leonavičius ir kt., 2005; Leonavičius, 2011). Taigi darbe nagrinėjamu aspektu SPTO vadovų lyderystė, pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą, yra susijusi su socialine sistemos struktūra, apibrėžta visuomenės normomis, bendruomenės vertybėmis ir nustatyta ideologija. Parsons (1951) pasiūlė AGIL schemą, kuri paaiškina, kokias funkcijas būtina turi atlikti visos socialinės sistemos dalys, kad sistema funkcionuotų. Modelyje parodyti funkcionalūs ryšiai: *A* (angl. *Adaptation*) – prisitaikymas prie esamos aplinkos; *G* (angl. *Goal attainment*) – tikslų nustatymas sistemoje; *I* (angl. *Integration*) – integracijos mechanizmai, kuriais reguliuojama pasitelkus įvairias normas, įstatymus ir palaikoma tvarka sistemoje; *L* (angl. *Latent pattern maintenance*) – latentinių, jau nustatytų vertybinių principų laikymasis. Pateiktu modeliu galima įvertinti ir nustatyti sistemos funkcijas, įvertinti konkrečios sistemos tikslingumą, veiksmingumą ir efektyvumą (Valantiejus, 2002; Norkus, 2005; Grundey, 2008). Parsons (1951) įvestos sąvokos „homoestazė“ (pusiausvyra) ir „hipertrofija“ (greitas augimas) paaiškina AGIL modelio esamų ryšių socialinėje sistemoje funkcionalumą ir jų lygiavertę sąveiką siekiant išlaikyti nuolatinę ir saugią sistemos būseną, pastebėti sistemoje atsirandančius pokyčius, išsiaiškinti atsirandančias klaidingas funkcijas bei jas pakeisti (Laszlo, Krippner, 1996, 1998; Valantiejus, 2002; Norkus, 2005; Grundey, 2008).

Tiriant vadovų pasirinkimą diegti KVS reikia pabrėžti, kad SPTO tikslas yra suteikti paramą bei užkirsti kelią neigiamoms pasekmėms, todėl labai svarbu tiksliai nustatyti

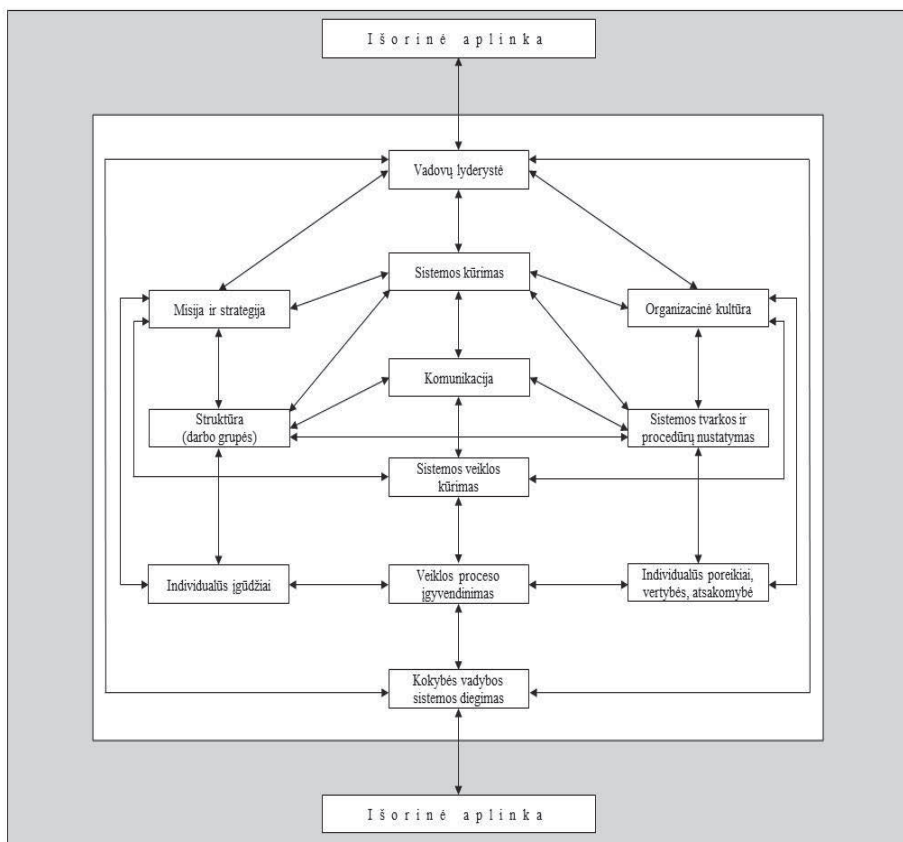
asmenybės sistemos ir socialinės sistemos funkcionalumą. Darbo kontekste AGIL schema padeda nustatyti ryšius tarp vadovo kaip asmenybės sistemos su ją supančiomis sistemomis. Atsižvelgiant į AGIL modelį galima aiškiai įvardyti, kad SPTO vadovas vykdo ir realizuoja savo uždavinius tik tada, kai yra ekonominis pagrindas (A), kai apibrėžiamas siekiamas tikslas (G), kai tinkamai sutvarkyta organizacijos darbo eiga, sudaryta galimybė darbuotojams dirbti kartu ir įgyvendinti numatytus sprendimus (I) bei yra priemonės laikytis suformuotų vertybinių nuostatų, principų ir normų (L). Šiomis keturiomis pagrindinėmis funkcijomis kaip kriterijais galima patikrinti SPTO vadovų lyderystės įtaką veiklos efektyvumui ir veiksmingumui diegiant KVS.

Nagrinėjant vadovo lyderystę pasirenkant KVS galima išskirti holistinį požiūrį, nes santykiai tarp dalių sukuria sąveiką ir leidžia sistemai funkcionuoti (Laszlo, Krippner, 1996, 1998; Golinelli, 2009; Mele, Pels, Polese, 2010). Andrijauskaitė (2014) išskiria tokius sistemos funkcionavimo požymius: *atvirumo* – sistema yra veikiamą aplinkos ir daro jai įtaką, sistemoje vyksta informacijos kaita (Katz, Kahn, 1978); *sinergijos* – efektyviai veikiančią sistemą jungia bendras tikslas ir nuolatinė transformacija – jeigu keičiasi nors vienas sistemos elementas, tai paveikia visą sistemą; *ribos* – visos sistemos turi atskiriančias nuo aplinkos ribas; *grįžtamojo ryšio* – sistemos aplinkoje atskleidžia poveikio ryšį, kuris gali būti pozityvus (patvirtina, kad sistema veikia stabiliai) ar negatyvus (kada sistema keičia kryptį), šios formos gali inicijuoti pokyčius, kurie leistų pasiekti efektyvesnį rezultatą; *tikslingumo* – atskiri sistemos elementai turi savo nustatytą vaidmenį (siekiant bendro tikslo) ir yra visumos sudedamoji dalis; *hierarchijos* – atskiri sistemos elementai gali būti sistemomis arba posistemiais, taip pat kiekviena sistema gali būti kitos didesnės sistemos dalis ir yra veikiamą aukštesniojo lygio sistemų; *daugialypiškumo* – nuolat kintanti aplinka sistemos veikloje reikalauja lankstumo, pasirinkimo galimybių ir judrumo, sistemos gali pasiekti numatytus rezultatus derindamos įvairius veiksmus, ieškodamos problemos sprendimo būdų; *saviorganizacijos* – būdinga sociokultūrinėms sistemoms, kurios evoliucionuoja kartu su aplinka per tarpusavio sąveiką, nes dėl tam tikrų veiklos pasikeitimų sistema gali reorganizuotis į naują struktūrą, ji atsiranda dėl spontaniško sistemos elgesio, nes maži pasikeitimai sistemoje gali virsti milžiniškais pokyčiais sistemos elgsenoje („drugelio efektas“); *kontraintuityvizmo* – atsiranda dėl veiksmų, kurie būna numatyti tam tikram rezultatui pasiekti, tačiau tikrovėje yra pasiekiamas visiškai priešingas rezultatas.

Disertacijos autorė, remdamasi struktūrinio funkcionalizmo prieiga, sistemos teorijos konceptais (Parsons, 1951; von Bertalanffy, 1968; Maturana, Varela, 1975; Katz, Kahn, 1978; Luhmann, 1990; Senge, 1990; Willke 2000) ir Burke-Litwin (1992) pasiūlytu lyderystės modeliu (Filej ir kt., 2009), analizuoja vadovų lyderystės įtaką pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą, atsižvelgiant į išorinę ir vidinę aplinką, ir išskiria šiuos procesus, pavaizduotus 7 paveiksle.

Veikiant išoriniams veiksniams vadovų *pasirinka organizacijoje diegti KVS prasideda nuo sistemos*, kurioje nustatomos ribos ir vyksta aplinkos identifikacija, kūrimo. Mechaninių sistemų riba atpažįstama iš aiškiai apibrėžtų išorinių kriterijų, o socialinės sistemos jų neturi, todėl *sistemos riba* atsiranda taip, kaip atsiranda prasmės riba (Luhmann; 1990; Laszlo, Krippner, 1996, 1998; Morin, 2001; Švedaitė-Sakalauskė, 2004; Andrijauskaitė, 2015). Pasak Luhman (1990), „socialinės sistemos viduje yra kita prasmė nei jos išorėje“.

Vadinasi, sistemos ribą galima suprasti kaip „selektyvų ryšių mechanizmą, <...> kurie nustato kriterijus, pagal kuriuos yra skiriamos priklausančios ir nepriklausančios interakcijos“ (Willke, 2000). Šis ryšys suprantamas kaip filtras, kuris tam tikrus prasminius vienus „praleidžia“, o kitų ne. Vienas iš tokių filtrų yra komunikacija, nes organizacijų veikloje leidžiamos nustatytos komunikacijos formos ir turinys. Kas yra leidžiama, išplaukia tik iš prieš tai vykusios komunikacijos, taigi taip yra nustatomos ribos sistemoje. Komunikacijos pagrindas yra prasmė, kurią galima suvokti kaip veikimo, interakcijų ir komunikacijos ryšių principą. Remiantis vertybėmis, normomis komunikacijos prasmė gali būti nuolat kuriama bei aktualizuojama (Wagneris, 2003; Matkevičienė, 2006; Vaicekauskienė, 2009). Prasmei būdingas dinamiškumas sistemos lygmeniu (pvz., SPTO vadovas turi aiškiai įvardyti KVS tikslus, nes jos prasmė tampa kaip prioritetas tuo metu, kai sistema skiria, kas jai svarbu, mat gauta informacija apdorojama pagal savo prasmės arba prioritetų schemą).



7 pav. Vadovų lyderystės įtaka pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Burke-Litwin, 1992; Filej ir kt., 2009

Viena iš kliūčių yra psichinių sistemų įtraukimas, nes ribas nustatyti ir sistemą susikurti gali pavykti tik tada, kai yra komunikacijos dalyviai. Sistemos kūrimasis nepavyks, jei nebus pakankamai dalyvių, susijusių su sistema (Parsons, 1965; Laszlo, Krippner, 1996, 1998; Kraniauskas, Gedutis, Sidrys, 2001; Hjørland, Nicolaisen, 2005; Vaicekauskienė, 2009). Willke (2000) ribų sukūrimo problemą įvardija kaip dalykinį kompleksiskumą ir siūlo „asimiliaciją“, t. y. abiem šalims naudingi naudojimo ir apsikaitimo procesai. SPTO vadovams pasirenkant diegti KVS atsiranda įvairių problemų, tačiau didžiausia yra, ar diegiant KVS bus pakankamai išteklių (sistemų) ir ar visoms sistemoms ji bus priimtina (Laszlo, Krippner, 1998; Bawden, 2010). Galima teigti, kad adaptacijos lygmeniu iškyla klausimas, kaip tvarkyti išteklius sistemos viduje, nes reikia garantuoti sistemos stabilumą. Didesnį veiksmingumą pasiekti sistemos viduje galima, kai nariai turi atlikti uždavinius ir gali specializuotis bei kai atsižvelgiama į įvairių atstovų individualius įgūdžius. Taigi pasekmės problema parodo socialinį kompleksiskumą ir yra sprendžiama per vaidmenų diferenciaciją nustatytoje sistemoje (Barile, 2009; Golinelli, 2010). Kai KVS patvirtinama, sudaroma struktūra ir darbai jau yra aiškiai apibrėžti pagal asmens įgūdžių ribas. Taigi socialinės sistemos kompleksiskumui kurti reikia psichinių sistemų egzistavimo ir išteklių bei gebėjimo komunikuoti (Wagneris, 2003; Jakubavičius ir kt., 2008; Juknevičienė, 2015). Apibrėžtoje socialinėje sistemoje nusistovi komunikacijos ryšiai, kurie parodo konkrečią prasmę sistemos viduje ir už jos ribų, sistemos riba gali būti apibrėžiama kaip prasmės riba išorinėje aplinkoje ir atskleisti sistemos skirtumą (Christopher, 2007). Jeigu sistemoje daug elementų, atsiranda didelis skaičius elementų ryšių, kurie reiškia įmanomų sistemos būsenų skaičių, ir tai siejama su kompleksiskumu, kuris išreiškia galimų ryšių arba galimų sistemos būsenų laipsnį ir rodo daugiasluoksniškumo, ryšių ir būsenų pasekmių sąsajas, kurių kombinacijų negali numatyti, o atsirandantys neapibrėžtumai gali formuoti vis kitokias sistemos aplinkos ryšių rekombinacijas (Macy, 1991; Holland, 1999; Willke, 2000; Casey, 2006; Vaicekauskienė, 2009). Sistemoje esamas kompleksiskumas ir kontingencija leidžia išanalizuoti aplinką ir tinkamai į ją reaguoti bei veikti (Barile, Polese, 2010; Jucevičius ir kt., 2017), o vykstantys save kuriantys procesai, kuriuos apibrėžia autopoezė, yra sukuriami per elementų ryšį. Kadangi socialinės ir psichinės sistemos yra autopoetinės ir prasmę turinčios sistemos, jų ribos yra prasmės ribos, išreikštos komunikacijos ryšiais (Švedaitė-Sakalauskė, Buzaitytė-Kašalynienė, 2014; Andrijauskaitė, 2015).

Struktūros veiklos kūrimas (vadovų vaidmuo diegiant KVS) – sprendžiama tvarkos problema, numatoma, kokie veiksmai bus atliekami, atsiradusi pasekmės problema atsiskleidžia per kompleksiskumą ir atveria naujas sistemos veiklos galimybes. Socialinių sistemų kompleksiskumui svarbus įmanomų sistemos būsenų skaičius ir būsenos tikimybės tvarka, nes esamoje sistemoje lūkesčiai, kaip elgsis kiti dalyviai, yra be galo svarbūs. Sistemų teorija atskleidžia, kad negalima mąstyti deterministiškai – šalia kompleksiskumo atsiranda ir sistemos kontingencija ir nusako sistemos tam tikroje situacijoje esamas alternatyvas. Sistema susikuria galimybę reaguoti tiek į aplinkos, tiek ir į vidinius pokyčius, dėl kurių atsiranda struktūros ir veiklos proceso apibrėžtumai, o socialinė sistema dėl susidariusių struktūrų turi laikytis proceso taisyklių (Ackoff, 1981; Bawden, 2010; Juknevičienė, 2015). Taigi jau galima kurti posistemius, pvz., KVS diegimo administraciją, kuri laikosi ekonominių, politinių, teisinių visuomenės reikalavimų bei įtraukia konsultavimo, paramos ir kitus specia-

listus, kurie remiasi socialinių paslaugų teikimo principais. Tad jeigu šie posistemiai veikia kartu ir yra paliekama pakankamai laisvės sprendimams priimti, KVS proceso efektyvumas padidėja, o sukaupia patirtis, žinios apie struktūrinius veiksmus, perduodamos kitoms sistemoms, atskleidžia tos sistemos unikalumą ir leidžia jį identifikuoti kaip profesionalumą (Laszlo, Krippner, 1996, 1998; Golinelli, 2005; Mele, Pels, Polese, 2010).

Proceso valdymas įgyvendinant KVS – jeigu sistemoje yra pakankamai išteklių, struktūrų ryšių, ji gali per tam tikrą laiką daryti įtaką aplinkai. Sistema, turėdama pakankamus išteklius, pristato savo misiją ir išskirtinumą. Konkurencija dėl išteklių su kitomis socialinėmis sistemomis išorinėje aplinkoje reikalauja naujų ryšių ir sprendimų, reikalingų įsitvirtinti aplinkoje, atskleisti savo veiklos išskirtinumą, jos konkurencingumą (Barile, Polese, 2010). Šiame lygmenyje sistema gali tapti problema pati sau, nes vidinėje aplinkoje esančios psichinės sistemos gali konkuruoti, todėl čia iškyla darbuotojų identifikacijos klausimas, nes asmeniškai atliekamas darbas turi derintis su kitų darbuotojų veikla, o tai pakankamai dažnai sukelia neapibrėžtas situacijas, kai darbuotojai turi skirtingą išsilavinimo lygį, asmenybės charakteristikas, todėl šiame etape reikalingas vadovų požiūris pagal kompleksinių sistemų veiklos principus (Jucevičius ir kt., 2017). Vadovai turi sutelkti dėmesį į saviorganizacijos mechanizmą individų grupėje o ne į pavienių kontrolės ir valdymo metodų taikymą bei siekti prisidėti prie sistemos valdymo (Barile, Polese, 2010).

Kaip teigiama klasikinėse vadybos teorijose, ypač svarbu atkreipti dėmesį į kiekvieną, nors ir nedidelį, organizacijos pokytį, kuris sąlygoja konfliktų susidarymą. Tačiau skiriasi konfliktų valdymas klasikinėse ir moderniosiose vadybos teorijose. Tradicinių vadybos metodų požiūriu, konfliktai organizaciją (sistemą) išveda iš nestabilumo būsenos ir tai yra neigiamas veiksnys organizacinės veiklos aspektu. Kompleksinių sistemų metodologija orientuota į konfliktinių situacijų susidarymo skatinimą, nes konfliktus skatinančios situacijos ir yra pagrindinis veiksnys, sudarantis prielaidas organizacinėms transformacijoms ir evoliucijai. Tai leidžia matyti, kad kompleksinių sistemų metodologija ne tik yra pagrįsta momentine vadovų reakcija į pokyčius, priešingai, manoma, kad vadovai turi sustoti ir stebėti, kas organizacijoje vyksta ir kaip savaime išsprendžia įvairios situacijos bei kaip tai veikia organizacinę veiklą. Vadovų įpareigojimai susiję su tuo, kad informacijos srautai iš išorinės aplinkos turi būti pakankamai intensyvios organizacijos vidinės aplinkos požiūriu, nes informacinis atvirumas sudarytų prielaidas organizacijos vidinėje aplinkoje skatinti tam tikrą atsiradimą įtampas, įgalinančios reaguoti į pokyčius ir evoliucionuoti, o ne ją stabdyti ir daryti organizaciją uždaresnę nuo išorinės aplinkos bei stumti į stagnaciją, kaip tai yra neretai daroma (Katz, Kahn, 1978). Darydami organizaciją atviresnę išorinės aplinkos informacijai vadovai skatintų probleminių situacijų susidarymą ir įgalintų organizacijos narius jas spręsti, taip būtų sudaromos sąlygos evoliucijai ir saviorganizacijai tarp organizacijos narių, o vadovo pozicija turėtų prilygti lygiaverčio organizacijoje veikiančio individo pozicijai, o ne išorės stebėtojo ir nurodymų siuntėjo (Mele, Pels, Polese, 2010). Tai yra svarbu, nes, SPTO vadovams sąveikaujant su suinteresuotosiomis šalimis, paslaugų gavėjais tampa kompleksinė sistema, grįžta santykiškai, taigi vadovų lyderystė įgyvendinant KVS yra svarbi palaikant ryšius organizacijoje ir skatinant formuotis naujus ryšius, nes kuriant „pasirūpink ir sukurk ryšius“ (angl. *care and connection*) valdymo politiką organizacijoje individai yra įgalinami ieškoti naujų darbo formų, taikyti kūrybiškumo potencialą, dalytis juo tarpusa-

vyje ir formuoti organizacijos evoliucinį mechanizmą, kuris padės lanksčiai reaguoti į bet kurioje emergentinėse aplinkose pokyčius ir tapti besimokančiomis organizacijomis (Senge, 1990; Blacmore, 2010; Mele, Pels, Polese, 2010; Rebelo, Lourenço, Dimas, 2019).

Identiteto nustatymas (SPTO KVS įgyvendinimo vertinimas) – čia iškyla kognityvaus kompleksiško problema. Kai socialinėse organizacijose profesionalumas yra aukštas, o darbuotojai visiškai sutinka su vadovo tikslais, kyla integracinių reikalavimų, tada reikia ieškoti būdų, kaip vienodomis teisėmis sistemos veikloje suderinti „objektyvias“ žinias apie KVS bei „subjektyvias“ jausmus ir nusistovėjusias normas ir pristatyti sistemos unikalumą, kad kitos sistemos tai galėtų įvertinti ir panaudoti savo sistemų tikslams. Aptariant vadovų lyderystę įgyvendinant KVS organizacijoje būtina pabrėžti sisteminio mąstymo ryšį (Senge, 1990; Rebelo, Lourenço, Dimas, 2019; Hansen, Jensen, Nguyen, 2020), nes norint valdyti sistemą reikia „pažinti pačias sistemas, jų atskiras dalis ir jų sąveiką“ (Wilke, 2000). Vadovų žinios, įgūdžiai tampa naujų idėjų kūrimo ir perdavimo sistemai pagrindu, taip skatinant darbuotojus mokytis ir įgyvendinant siekiamus tikslus (Senge, 1990; Alter, 2008; Golinelli, 2009; Blacmore, 2010; Mele ir Polese, 2010; Hansen, Jensen, Nguyen, 2020).

Iš pateikto paveikslo (7 pav.) matyti, kad lyderiai, diegdami KVS, sukuria oficialius ir neformalius tinklus, kuriuose naudinga dirbti kartu, dalytis ištekliais bei patirtimi, įtraukiant darbuotojus į veiklos procesą, kad jie siektų bendrų tikslų. Wellman ir kt. (1997) apibūdino socialinio tinklo analizę kaip strategiją, skirtą socialinei struktūrai tirti pagal šiuos principus: tinklo santykiai parodo žmonių elgesio galimybes ir suvaržymus; svarbiausi yra santykiai tarp individų, o ne patys individai, nes neįmanoma tinkamai suprasti vieno individo atskirai nuo kito; taikant tyrimo metodus turi būti atsižvelgiama į tarpusavio priklausomybę ir ryšius; informacijos ir išteklių mainai tarp dviejų individų priklauso ne tik nuo tarpusavio santykių, bet ir nuo jų santykių su kitais, esančiais tinkle; dažnai grupės veikia neapibrėžtai, o organizacijos pagrindas yra iš dalies sutampantys tinklai, nes individai paprastai turi tapačius santykius su kitomis grupėmis. Tinkluose yra kuriami ir įgyvendinami sprendimai, numatomos veiklos strategijos, dėl kurių keičiasi organizacijos struktūra, diegiami nauji valdymo modeliai, numatomos strategijos, užtikrinančios KVS diegimą ir įgyvendinimą. Remiantis Wellman ir kt. (1997), Wellman, Frank, (2001) reikia pažymėti, kad socialinio tinklo analizės tyrimas yra prielaida, jog socialinį gyvenimą kuria santykiai ir šių santykių suformuoti modeliai. Socialinio tinklo analizė pateikia problemas sprendimą, kuriuo nustatoma, kas buvo, yra ir, tikėtina, bus reikšminga konkrečiam socialiniam reiškiniui, nagrinėjant santykius tarp individų. Tinklo analizė skirta gairėms, padedančioms rasti atsakymus į šiuos klausimus, pateikti.

Skiriamos dvi pagrindinės socialinių tinklų analizės kryptys: egocentrinio tinklo analizėje pagrindinis dėmesys tenka tam, koks tinklas yra žvelgiant iš individo pozicijų, ir tiriama tinklo veiksmų – dydžio, tankumo, pagalbos galimybių ir panašiai – įtaka veikėjui; viso tinklo sistemos analizėje siekiama iširti tinklo ribas, dydį ir struktūrines savybes. Pescosolido (2006) nurodo, kad socialinių tinklų analizėje yra labai svarbus socialinio kapitalo vaidmuo. Socialinių tinklų analizė socialinio kapitalo aspektu remiasi Bourdieu, Colemano ir Putnamo teorinėmis išvalgomis dėl individų ir jų grupių socialinio kapitalo. Socialinio kapitalo teorija darbe pagrindžia šiuos socialinio tinklo analizės aspektus: hierarchinę poziciją pagal turimą skirtingų formų kapitalo dydį, individų galimybes ir ište-

klūs prisijungti prie kitų tinklų, o socialinį kapitalą apibrėžia kaip turimus išteklius, kurie padeda siekiant gauti tam tikrą naudą.

Reikėtų pabrėžti, kad pirmasis socialinio kapitalo sąvoką pavartojo Hanifan (1916) nagrinėdamas bendruomenės dalyvavimo reikšmę švietime (Burt, 2001; Ivaškevičius, 2020)), tačiau plačiau nagrinėti socialinio kapitalo koncepciją ir aktualumą pradėta remiantis Bourdieu (1986, 1999), Coleman (1988), Putnam (2001) darbais, kuriuose socialinis kapitalas apibrėžiamas kaip socialinių santykių ir ryšių tinklas, kuriuo naudojasi asmenys, grupės ar bendruomenė. Putnam (1993, 2001) savo darbuose nurodo, kad tinklai skatina tarpusavio sąveiką, o kolektyvinė veikla yra efektyvesnė nei pavieniai veiksmai. Socialinio kapitalo sąvokoje Putnam (2001) išskiria tokias savybes, reikalingas SPTO vadovui: bendruomeniškumo, dalyvavimo, įsitraukimo į bendrą veiklą dimensijas, o socialiniai tinklai kuriami per įsitraukimą ir dalyvavimą (Borgatti, Everett, Johnson, 2018). Mokslinėje literatūroje (Narayan, Cassidy, 2001; Onyx, Osburn, Bullen, 2004; Daly, Silver, 2008; Rogošić, Baranović, 2016) socialinio kapitalo samprata suvokiama labai įvairiai, nes mokslininkai akcentuoja skirtingus aspektus pagal savo tyrimo laukus ir skiria šias pagrindines socialinio kapitalo dimensijas: socialinius ryšius ir pasitikėjimą. Pirmąją, socialinių ryšių, dimensiją išskyrė Bourdieu (1986), Coleman (1988), antroji, pasitikėjimo, siejama su Putnam (2000), Fukuyama (2001) teorijomis (Vasiliauskaitė, 2007; Mačerinskienė, Aleknavičiūtė, 2011). Taigi taip galima pagrįsti socialinio kapitalo ryšį su socialine sistema per individualią ir bendruomeninę plotmę.

Socialinio kapitalo poveikį vadovų lyderystei diegiant KVS galima nagrinėti pagal šiuos lygius (Vasiliauskaitė, 2007; Mačerinskienė, Aleknavičiūtė, 2011): mikrolygmenį, apimantį tarpasmeninį pasitikėjimą ir ryšius tarp individų bei akcentuojamą horizontalią sąveiką tarp jų; mezolygmenį, apibūdinantį ryšių tinklus, kuriuose prie horizontalios sąveikos prijungiami vertikalūs, atsiranda horizontalūs ir vertikalūs socialiniai ryšiai tarp subjektų, šiam lygmeniui būdingi hierarchiniai santykiai ir netolygus galios pasiskirstymas tarp narių; makrolygmenį, apimantį valstybinius, tarptautinius tinklus ir organizacijas, kai vyksta horizontali ir vertikalė sąveika, kurią sąlygoja socialinė ir politinė aplinka, kurioje apimami formalūs instituciniai socialiniai ryšiai ir struktūros, o socialinio kapitalo poveikis matomas per įstatymuose reglamentuojamas normas bei susitarimų laikymąsi.

Vasiliauskaitė (2007) išskiria šias socialinio kapitalo formas: struktūrinį, ryšių ir kognityvinį. Taip pat ji nurodo kapitalo elementus pagal tinklo struktūrą ir turinį, ryšius tarp dalyvių arba bendradarbiavimą, pasitikėjimą, esamas normas ir vertybes bei galimas sankcijas (9 lentelė). Mokslininkės teigimu, toks skirstymas atskleidžia skirtingas socialinio kapitalo poveikio galimybes ir sąsajas su vadovų lyderyste.

9 lentelė. Socialinio kapitalo poveikio sąsajos su SPTO vadovų lyderyste

Socialinio kapitalo formos	Socialinio kapitalo elementai		
	Tinklai	Pasitikėjimas	Bendros vertybės, įsitikinimai, normos ir sankcijos
Susiejantysis	Siejantieji	Specifikuotas, individualizuotas	Savitos, specifškos (vertybės – socialinio darbo yra orientuojamas į vidaus tinklus ir sustiprina išskirtines grupės tapatybes)

Socialinio kapitalo formos	Socialinio kapitalo elementai		
	Tinklai	Pasitikėjimas	Bendros vertybės, įsitikinimai, normos ir sankcijos
Sujungiantysis	Jungiantieji	Bendrasis	Universalios (pasireiškia atvirose tinkluose ir apima skirtingus žmones ar jų grupes)
Įtakos	Darantieji įtaką	Specifikuotas, individualizuotas / bendrasis	Savitos, specifinės / universalios (apima hierarchinius ryšius tarp grupių ar asmenų, užimančių skirtingą padėtį visuomenėje)
Socialinio kapitalo formos	Struktūrinis	Santykių (ryšių)	Kognityvinis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Vasiliauskaitė (2007)

Apibendrinant galima teigti, kad apibrėžiant ryšių intensyvumą ir pobūdį socialinis kapitalas gali būti susiejantysis ir yra orientuotas į vidaus tinklus bei sustiprina išskirtines grupės tapatybes; jungiantysis socialinis kapitalas pasireiškia atvirose tinkluose ir apima skirtingus žmones ar jų grupes; nukreipiantysis arba įtakos socialinis kapitalas apima hierarchinius ryšius tarp grupių ar asmenų, užimančių skirtingą padėtį visuomenėje, ir netolygų galios pasiskirstymą tinkluose (Vasiliauskaitė, 2007; Vilkas, Bučaitė, 2009; Akram ir kt., 2016). Taigi socialinis kapitalas nuolat juda ir kinta socialiniuose tinkluose, priklausomai nuo tikslų, todėl socialinio kapitalo įtaka diegiant KVS yra svarbi socialinių ryšių ir santykių tinkle kūrimui bei palaikymui, kad būtų pasiekti individualūs ar grupiniai tikslai ir nauda, „kurią individai, grupės arba kiti socialiniai veikėjai gauna, dalyvaudami socialinėje sferoje bei konstruodami socialinius išteklius“ (Vilkas, Bučaitė, 2009; Mačerinskienė, Aleknavičiūtė, 2011; Akram ir kt., 2016). Šie požiūriai leidžia pagrįsti darbe pasirinktą struktūrinio funkcionalizmo požiūrį, nes KVS diegimas pagrįstas sistemų teorijos ir vadovų lyderystės nuostatomis, kurios atskleidžia organizacijų vadovų lyderystės reikšmę kokybės vadybos kontekste. Ši perspektyva leidžia išanalizuoti vadovo lyderio veiksmus ir strategijas, atskleidžia ryšius žiūrint į sistemą dinamiškai, daro įtaką proceso veikėjų elgsenai turint mintyje organizacijos perspektyvą bei pagrindžia pasirinkimo veiksnius socialinėse sistemose, nustato jų sąveikas bei santykius struktūroje, tikslus, normas ir vertybes (Vasiliauskaitė, 2007; Mačerinskienė, Aleknavičiūtė, 2011; Lobanova, 2015, Akram ir kt., 2016). Socialinių sistemų teorija padeda suprasti aplinkos pokyčius ir jų įtaką asmeniui kaip sistemai, siekiant plėtoti ryšius tarp skirtingų aplinkos bei asmens sistemų. Pagal šią teoriją sistemos visuma yra didesnė nei jos dalių suma, o tai reiškia, kad iš organizacijos visumos formuojasi naujos kokybės, kurios veikia visumos dalis, taigi SPTO vadovo kaip lyderio veiklos paskirtimi tampa socialinės sistemų santykio pokyčiai, kurie lemia asmenų integravimą į sistemas diegiant KVS. Toks pasirinkimas pagrindžiamas suvokiant SPTO vadovų situaciją ir atsivėlgiant į vadovo lyderystės įtaką socialinėje sistemoje bei kokybės standarto aktualijas išorinėje aplinkoje, nes kaip apibūdinamos socialines paslaugas teikiančios organizacijos visuomenėje, kokia jų įtaka bendruomenės nariams, galima spręsti apie visuomenės tobulumą ir socialinės gerovės perspektyvą (Melnikas, 2011).

1.3.2. Vadovų pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą socialinio konstruktyvizmo požiūriu

Socialinio konstruktyvizmo požiūriu vadovų pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą remiasi individualiu asmens ateities perspektyvos numatymu ir poreikio įvertinimu (Cooper, 2001). Socialinio konstrukcionizmo pradininkai Berger, Luckmann (1999) teigia, kad individų objektyvioji ir subjektyvioji patirtis socialiai konstruoja tikrovę, ypač bendradarbiaujant su kitais (Martišauskienė, 2008; O'Mahoney, 2018). Socialinis konstruktyvizmas remiasi interpretavimo nuostata, teigiančia, kad realybė yra subjektyvi, sukonstruota ir interpretuojama asmenų kaip socialinių veikėjų, atsižvelgiant į jų lūkesčius ir vertybių sistemas (Vygotskt, 1999; Trakšėly, 2014; Colasente ir kt., 2018; Pope, Bromley, 2019). Šia nuostata galima paaiškinti ir vadovų pasirinkimą diegti KVS, nes kol kas nėra privalomas SPTO standartas, tol vadovai, pasirinkdami diegti sistemą, remiasi savo vertybių ir suvokiamos realybės prielaidomis. Socialinio konstruktyvizmo teorijoje, nagrinėjančioje socialinių santykių dalyvių žinojimo formavimąsi, teigiama, jog realybė yra socialinio konstravimo rezultatas. Viena pagrindinių šios teorijos idėjų ta, kad vyksta nenutrūkstamas eksperimentavimas (Colasante, Oboler, Walsh, Civitella, 2018), o visuomenėje (organizacijoje) žmonės veikia, mokosi, dalijasi žiniomis, gali atrasti naujas tiesas ir pritaikyti savo veikloje, taigi SPTO vadovai, pasirinkdami diegti KVS, tikisi savo idėjas realizuoti ir perteikti į sistemą, o elgesys tampa nulemtas socialinio susitarimo, kuris sukurtas dalijantis žiniomis su kitais individualiais (Vygotsky, 1999; Colasante, Oboler, Walsh, Civitella, 2018; O'Mahoney, 2018). Procesas apima ir kitų individų dalyvavimą pagal susitarimą, tad galima teigti, kad kiekvienas individas gali prisidėti prie pokyčių ir konstruoti realybę apibrėžtose struktūrose. Lee, Greene ir kt. (1999) sutinka, kad, konstruktyvizmo požiūriu, asmuo aktyviai kuria realybes, į kurias jis ir jį supanti aplinka reaguoja. Šiame realybės procese individai interpretuoja, suteikia prasmę sau, kitiems žmonėms bei jį supančiai aplinkai (Clarke, Charmaz, 2014; O'Mahoney, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų lyderystė pasirenkant diegti KVS yra socialinio konstravimo produktas, kurį sudaro socialinės sąveikos procesas. Šis produktas yra nulemtas individualių, istorinių, politinių ir ekonominių sąlygų (Rosinaitė, 2010). Tai reiškia, jog asmens pasirinkimas priklauso nuo socialinių bei ekonominių prielaidų, vertybių, nuostatų, normų sampratos, o KVS diegimo procesai pabrėžia nuolatinio pokyčio ir pasaulėžiūros svarbą, nes vadovų veikia asmens vidinė (psichologinė, kognityvi ir emocinė) struktūra ir vadovo kaip lyderio atsakomybė. Taigi SPTO vadovas turi žinoti, kaip pristatyti naujas idėjas savo darbuotojams, kad kiekvienas mokytųsi, tobulėtų ir pritartų iškeltiems tikslams, tai pasiekti galima aiškiu dialogu paremta interakcija, komunikuojant su kitais žmonėmis, reflektuojant, perduodant asmeninę patirtį ir kuriant naujus santykius bei socialinę kontekstą (Rosinaitė, 2010; Clarke, Charmaz, 2014; O'Mahoney, 2018). Tad vykstant nuolatiniam bendravimui diegiant KVS organizacijoje atsirandantys pokyčiai vadovui suteikia galimybę išspręsti įvairias problemines situacijas, reorganizuojant savo išteklius organizacijoje ir įtraukiant įvairius specialistus bei suinteresuotąsias šalis į procesą. Konstruktyvizmas pabrėžia naujų žinių kūrimą, esant glaudžiai dalyvių sąveikai ir lygiaverčiam dalyvavimui. Taigi naujos žinios diegiant KVS organizacijoje kuriamos bendradarbiaujant

su darbuotojais, paslaugų gavėjais, suinteresuotais šalimis, žinių kūrimo procesas nesibaigiantis, o visi dalyviai, kuriantys naują socialinį konstruktą, prisideda prie naujo požiūrio į organizaciją ir socialinių paslaugų gerinimo perspektyvos bendruomenėje.

Vadovų pasirinkimui diegti KVS daro poveikį išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, kurie yra tarpusavyje susiję ir suteikia vadovams individualų apsisprendimą, susijusį su motyvacija, kuri reguliuoja asmenybės veiklą ir santykius su aplinka (Jovaiša, 2007). Siekiant paaiškinti vadovų priimto sprendimo motyvacijos procesą, atskleidžiant individo veiksmus, skatinančius pasirinkti diegti kokybės vadybos sistemą, išskirtos poreikių ir proceso teorijos. Poreikių teorijos centre esantys žmogaus poreikiai yra veiklos stimulus, kuris skatina veikti ir siekti juos patenkinti. Minėtus procesus nagrinėjo Maslow (1943), McClelland, Herzberg (1968) ir kiti mokslininkai. Ši teorija nurodo pagrindinius veiklą lemiančius motyvus – jais remiantis organizuojama veikla, vedanti prie sėkmingų rezultatų. Proceso teorijos siekia paaiškinti ne tik tai, kas skatina asmenį imtis tam tikrų veiksmų, bet kaip motyvacijos procesas vyksta, kas sukelia specifinį elgesį. Dažniausiai minimos šios proceso teorijos: Vroomo lūkesčių teorija, Locke suformuluota tikslų iškėlimo teorija. Šių teorijų dėmesio centre atsiduria žmogaus tikslai, lūkesčiai ir viltys, o jais remiantis formuojamas diegimo procesas, vedantis prie pasitenkinimo atliekama veikla (Marcinkevičiūtė, 2010; Gražulis ir kt., 2015; Lee, Raschke, 2016).

Darbe motyvai, skatinantys vadovą pasirinkti diegti kokybės vadybos sistemą, yra vidiniai ir išoriniai. Literatūroje išskiriamos trys vidinės motyvacijos apraiškos: meistriškumo siekis, noras dirbti ir rungtyniavimas (Šavareikienė, 2008; Marcinkevičiūtė, 2010; Ryan, 2017; Wang ir kt., 2019). Dar vienas svarbus aspektas – vidinės motyvacijos nulemti veiksmai yra labiau užtikrinti, žmogus jaučia malonumą tuo užsiimdamas. Vidinės motyvacijos šaltinis dažniausiai yra pati veikla, jos turinys. Žmogus jaučiausiai laimingas siekdamas tikslo, jam patinka vykdoma veikla, ypač kai sekasi – tai veikimas dėl pačios veiklos. Tačiau kitus labiau motyvuoja ne pats procesas, o rezultatas. Vadovą galėtų motyvuoti tai, jog įsidiegus kokybės vadybos sistemą jis pelnys pripažinimą ir pagarbą. Svarbu paminėti, kad vidinės motyvacijos atveju ryškus vaidmuo atitenka asmeninėms vertybėms, tokioms kaip sąžiningumas, atsakingumas, užsispyrimas, noras lyderiauti, komandinis darbas ir kt. Anot Šavareikienės (2008), vieni iš svarbiausių vidinės motyvacijos veiksnių yra savigarbos puoselėjimas, bendravimo, partnerystės džiaugsmas, savo gebėjimų įgyvendinimo galimybės. Vadovą galėtų motyvuoti naujovių siekis, galimybė realizuoti savo tikslus, įsitraukti į kūrimo ir bendradarbiavimo procesą, taip pat galimybė jaustis reikalingam ir atsakingam už visuomenėje vykstančius procesus (Šavareikienė, 2008, Marcinkevičiūtė, 2010; Rusa, Avasilcāi, Huṭu, 2016, Ryan, 2017).

Akivaizdu, jog vidinė motyvacija yra vadovo sėkmingo kokybės vadybos sistemos pasirinkimo ir įgyvendinimo pagrindas, tačiau tai sunkus ir labai individualus procesas, nes vadovas turi būti supratingas, gebėti įvertinti kiekvieno asmens sugebėjimus ir indėlį organizacijoje, nes pasirinkus diegti kokybės vadybos sistemą reikės motyvuoti darbuotojus, paslaugų vertintojus įtraukiant ir nukreipiant jų veiklą tinkama linkme. Išorinė motyvacija yra lengviau pastebima ir ji gali būti vykdoma už pažadėtą atlygį arba paskatinimą. Ji veikiama išorinių paskatų, tai gali būti apdovanojimai arba kiti įvertinimai. Vadovas, žinodamas, kad jo veikla (pvz., įdiegus KVS) bus įvertinta ir už tai bus papildomai atlyginta, siekia

įvykdyti užduotį ne tik geriau, bet ir greičiau. Pažymėtina ir tai, jog nors ir užduotis nėra įdomi ar jam patinkanti, jis vis tiek sieks ją įgyvendinti žinodamas, jog už tai sulauks įvertinimo (Šavareikienė, 2008; Baršauskienė, 2011; Gražulis ir kt., 2015; Lee, Raschke, 2016; Lee, Raschke, Louis, 2016; Ryan, 2017). Išorinės aplinkos poveikį sąlygoja socialinės politikos formuotojai, organizatoriai, visuomenės, bendruomenės. Apibendrinant galima teigti, kad vidinė motyvacija skatina diegti KVS ir teikti kokybiškas socialines paslaugas netgi nesulaukus įvertinimo. Išorinė motyvacija, suprantama kaip priverstinė priemonė, be asmeninių siekių, apriboja galimybes tobulėti ir siekti numatytų tikslų. Išanalizavusi mokslinę literatūrą disertacijos autorė daro prielaidą, kad vadovų pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą grindžiamas vidine motyvacija, nes išorinė motyvacija nėra stipri nacionaliniu lygmeniu – socialinių paslaugų sektoriuje nėra privalomo kokybės vadybos sistemos standarto.

Darbe vadovų pasirinkimui svarbi socialinio konstruktyvizmo teorijos nuostata (Berger, Luckmann, 1999; O'Mahoney, 2018), kad individai yra ne pasyviai stebintys socialinę realybę, o aktyvūs kūrėjai, vadovų turima patirtis ir motyvacija lems, kaip bus konstruojama organizacijos perspektyva, kuriamas socialinės sąveikos procesas, kuriame bus atnaujinta ir keičiama realybė (Berger, Luckmann, 1999; Pope, Bromley, 2019). Taigi, remiantis socialinio konstruktyvizmo nuostatomis (Berger, Luckmann, 1999), pasirinkimui KVS daro įtaką vadovo patirtis, nuomonė, žinios, motyvacija ir supanti aplinka.

1.3.3. Vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos veiksniai racionaliu, institucinės ir inovacijų sklaidimo teoriniais požiūriais

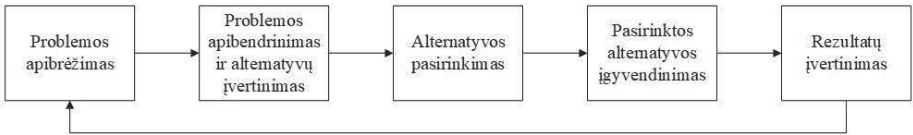
Racionalaus pasirinkimo teorijos požiūris pasirinktas todėl, kad kokybiškų socialinių paslaugų teikimas dažnai kelia daug diskusijų dėl visuomenės narių, patiriančių socialinę atskirtį, paramos ir pagalbos teikimo. Visuomenėje patiriamos didelės išlaidos, nes teikiamos paslaugos yra kompleksinės ir turi būti pritaikytos individualiems asmens poreikiams (Motiečienė, 2012; Vanagas, Čizikienė, 2015; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019). Diegiami kokybės reikalavimai ir kokybės principai skatina organizacijas keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti aukštesnio veiklos kokybės lygio (Ruževičius, 2012; Lukauskienė, Ruževičius, 2013; Astrauskaitė, Ruževičius, 2016). Vrabkova (2013) teigia, kad ES viešajame sektoriuje auga poreikis diegti kokybės vadybos sistemą ir atliepti visuomenės poreikius. Alnuaimi ir Yaakub (2020) pažymi, kad kokybės vadybos priemonių diegimas reikalauja daug pastangų ir priklauso nuo vadovo ir darbuotojų požiūrio į organizacijos kokybės koncepciją. Bouranta ir kt. (2019) išskiria vieną iš svarbiausių veiksnių – lyderystę, nes diegiant KVS organizacijoms turi vadovauti patyrę asmenys, kurie sugeba įvertinti paslaugų gavėjų, darbuotojų poreikius ir gali juos motyvuoti, todėl diegiant KVS organizacijoje svarbu nustatyti, kokie veiksniai lemia vadovų racionalumo koncepciją priimti sprendimą dėl KVS.

Viena iš teorijų, aiškinančių visuomeninius reiškinius, yra racionalaus pasirinkimo teorija. Ši teorija, grįsta metodologiniu individualizmu (Norkus, 2005, 2005a, 2008; Petukienė ir kt., 2007; Maram, 2008; Kennedy, Fiss, 2009; Dunajevus, 2011; Krstić, 2020), aiškina socialinius reiškinius remdamasi veikėjais, kurie veikdami siekia savo tikslų, subjektyviai įvertinus visų suvoktų veiksmų naudą ir iš visų veiksmų pasirenka geriausią, taigi racionalus veikėjas renkasi jam geriausią alternatyvą (Maram, 2008; Kennedy, Fiss, 2009). Konkre-

čioje situacijoje įvertinti visas galimas veiksmo alternatyvas sunku (neįmanoma), nes nesame visiškai racionalūs. Vadovui išskylančių klausimų, apimančių racionalų pasirinkimą, diegiant KVS, spektras labai platus vertinant pagal sprendžiamų klausimų mastą ir pobūdį, pradedant nuo strateginių iki taktinių, t. y. kasdieninių socialinių problemų sprendimo, taip pat svarbu įvertinti priimamų sprendimų racionalumą diegimo proceso etapuose: primant, įgyvendinant, prižiūrint, kontroliuojant. Vadovų pasirinkimas diegti KVS beveik visada susijęs su vienokiu ar kitokiu suinteresuotųjų šalių racionalių naudų matavimu, nes kokybiškų paslaugų teikimas susijęs su individo motyvacija, socialinių politinių struktūrų bei esamų bendruomenių ir kitų organizacijų racionaliausių pasirinktu susitarimu.

Racionalaus pasirinkimo teorijos principinė nuostata yra racionaliai paaiškinti asmenų, politikos formuotojų bei tarnautojų veiksmus. Išskiriamos racionalaus veikėjo ir ribotai racionalaus veikėjo sąvokos, o jų požiūrių skirtumas yra optimizacija (Dunajevus, 2011; Krstić, 2020). Racionalus veikėjas iš visų teikiamų galimybių pasirinktų geriausias arba optimalias alternatyvas, įvertindamas kiekvienos alternatyvos jam teikiamą naudą ir pasirinkdamas pačią naudingiausią alternatyvą. Deja, toks optimizacinis elgesys užima daug laiko, nes savo kasdienybėje ne visada esame tikri, kad renkames iš galimų alternatyvų geriausią, mat alternatyvų paieškos procesas yra ribotas, taigi neįvertiname visų konkrečioje situacijoje galimų veiksmo alternatyvų, todėl ir esame ne visai racionalūs, o tik ribotai, nes įvertiname ribotą alternatyvų aibę. Racionalaus pasirinkimo teorija remiasi metodologinio individualizmo požiūriu, analizuojant struktūras kaip individų, siekiančių savo tikslų, visuma. Tačiau individas, priimdamas sprendimą gali veikti ir altruistiškai (Petukienė ir kt., 2007; Dunajevus, 2011; Krstić, 2020). Akcentuojamas susitelkimas ir koncentracija į „bendros naudų supratimą“, nes kai duodama vienam ar keliems nariams, negali būti atimta iš kitų tos organizacijos narių, todėl atsiranda dilema, pasiekti bendrą gerovę, visiems nariams. Šis siekimas reikalauja laiko, energijos bei kitų sąnaudų, todėl kiekvienas narys iš racionalumo pozicijos, nenori įdėti savo asmenines pastangas, o stengiasi pasiekti, kad tai padarytų kiti (Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa, 2007; Čizikienė, Urmanavičienė, 2018a). Priimant sprendimus, racionalumas gali būti ribojamas individo vertybių, moralės supratimo ir priklauso nuo individo turimų žinių bei institucinių tikslų (Simons, 2003). Racionalaus pasirinkimo teorijose manoma, kad individai yra motyvuoti norų ar tikslų, kurie išreiškia jų „pirmenybes“, tačiau individai negali gauti visko, ko jie trokšta, todėl jie turi rinktis savo tikslus ir priemones tokiems tikslams pasiekti, todėl individai numato alternatyvius veiksmo rezultatus ir apskaičiuoja, kuris jiems bus tinkamiausias ir galės duoti didžiausią pasitenkinimą (Scott, 2013). Racionalaus pasirinkimo tyrinėtojai (Elster, 2000, 2015; Fitzpatrick, 2001; Norkus, 2005; Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa, 2007; Skučienė, 2012; Dunajevus, 2011; Krstić, 2020) linkę manyti, kad normos – tai paprasčiausiai pasirenkamos pirmenybės. Individai gali būti įtraukti į bet kokias vertingų įsipareigojimų rūšis ir tada veiks racionaliai jų atžvilgiu, nepriklausomai nuo to, kad ir kokios jos būtų. Jei žmonės nori padėti kitiems ir gauti pasitenkinimo jausmą iš tokios veiklos, tada pagalbos suteikimas yra racionalus asmeninio intereso veiksmas. Elster (2015) pažymi, kad racionalus pasirinkimas yra instrumentinis – vadovaujamosi veiksmo rezultatais. Racionalus pasirinkimas reiškia geriausių priemonių norimam tikslui pasiekti paiešką. Tai būdas, padedantis geriausiai prisitaikyti prie aplinkybių.

Sprendimų priėmimo procesas prasideda nuo informacijos suvokimo, kuria remiantis įvertinama situacija bei būsima nauda, numatomi galimi pasirinkimai ir prognozuojami rezultatai priėmus atitinkamą sprendimą. Procesas baigiasi konkrečios alternatyvos pasirinkimu remiantis iš anksto nustatytais kriterijais. Sprendimų priėmimas dažnai suvokiamas kaip diskusijų procesas, galintis būti tiek racionalus, tiek iracionalus, paremtas aiškiai suformuluotomis ar tik numanomomis alternatyvomis (Hatch, 2004, 2018). Mokslinėje literatūroje (Šarkutė, 2009; Buskevičiute, Raipa, 2010; Lukoševičiūtė, Raišienė, 2014) pateikiamas tradicinis linijinis sprendimų priėmimo modelis, padedantis sprendimo priėmėjui pasirinkti geriausią sprendimą ir įvertinti rezultatą (8 pav.).



8 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Hatch, 2018

Nagrinėti vadovų pasirinkimą diegti KVS bei jos procesą galima per racionalaus pasirinkimo teorijos prizmę, žvelgiant į tai kaip į racionalių veikėjų, veikiančių tam tikroje institucinėje ir organizacinėje aplinkoje, tarpusavio sąveikas, kurias reikia suprasti kaip mainus. SPTO gali būti analizuojama kaip sistema, kurią sudaro veikėjai, ištekliai ir veiksmai. Tyrinėtojai (Levy, 1997; Le Grand, 2008; Dunajevs, 2011), kurie remiasi racionalaus pasirinkimo teorija, išskiria tokias veikėjų grupes: rinkėjus, administratorius, įstatymų leidėjus, mokesčių mokėtojus, politikus, paslaugų ir gėrybių gavėjus. SPTO sistemoje svarbu išskirti tiesioginius sistemos veikėjus – tai gaunantieji socialinę paramą (paslaugų gavėjai), paramos administratoriai, politikai, profesionalai, o tokių socialinių grupių atstovai kaip būsimi potencialūs gavėjai, visuomenės nariai mums yra svarbūs ta prasme, kad sukuria aplinką, kuri gali daryti įtaką pagrindinių sistemos veikėjų priimamiems sprendimams (Dunajevs, 2011). Administratoriai bei profesionalai yra valstybės, kaip vertikalios integruotos sistemos, veikėjai, kurie priima sprendimus, juos administruoja, teikia gėrybes, tai tarsi valstybės veikėjų posistemis, kad kiekvienas organizacinis padalinys veiktų, reikia konkrečių veiksmų. Veiksmus atliekančių asmenų veikla priklauso nuo to, kokiame organizacijos padalinyje jie veikia. Sprendimus priimančiame padalinyje veikiantys žmonės yra vadinami politikais, sprendimų įgyvendinimą administruojančiuose padaliniuose veikiantys asmenys įvardijami administratoriais, gėrybes teikiančiuose padaliniuose veikiantys asmenys – socialiniais darbuotojais, specialistais (Dunajevs, 2011; Hindess, 2014). Sprendimus priimančios padaliniai nusprendžia, kiek ir kokių teisių perduoti sprendimų įgyvendinimą administruojantiems padaliniams, ir nustato taisykles, pagal kurias yra atrenkami ir apdovanojami konkretūs sprendimų įgyvendinimą administruojančių padalinių asmenys (Niskanen, William, 2003). Šių dviejų padalinių santykiai yra hierarchiniai.

Administratorių funkcija yra užtikrinti priimtų teisės aktų veikimą. Šie asmenys yra skiriami, o ne renkami. Niskanen, William (2003) nurodo, kad esminis administratorių

tikslas yra padidinti biurą. Dunlevey (1991) teigia, kad administratoriai siekia išplėsti ne biurą, o darbo vietą. Kitas posistemis yra gėrybes teikiančios organizacijos ir jose dirbantys žmonės. Tam tikroms gėrybėms teikti reikia skirtingų žinių, įgūdžių, vertybių, asmeninių savybių, socialinių įgūdžių. Asmenys, kurie dirba gėrybes teikiančiose organizacijose ir yra susiję su konkrečių gėrybių teikimu, paprastai yra įvardijami kaip profesionalai. Le Grand (2007) teigia, kad profesionalai ilgai mokosi, kol įgyja reikiamas savybes konkrečiai pozicijai užimti, o ilgas tapimo profesionalu procesas skatina save laikyti autonomišku. Profesionalas nenorės, kad jam nurodinėtų, ką jis turi daryti, jis nori turėti laisvę pats organizuoti proceso diegimą, nes ši veikla – tai jo savirealizacija.

Visuomenės narių gerovė tiesiogiai priklauso nuo įstatymų leidėjų, administratorių veiklos ir nuo gėrybes teikiančių organizacijų, būtina pažymėti, kad nariai gali turėti įvairių poreikių. Socialinę paramą gaunantieji sudaro šias grupes: pinigines paramos ir paramos paslaugomis gavėjų. Dažnai organizuojantieji paslaugas gali nesuprasti konkrečių paslaugų gavėjų lūkesčių. Le Grand (2007) pažymi, kad paslaugų gavėjo galimybės gauti konkrečią pagalbą priklauso nuo to, ar jos atitinka visuomenės vertybines nuostatas (pavyzdžiui, visuomenės nariai mano, kad neįgalieji asmenys gauna pakankamai paramos ir nenori dirbti).

Svarbu pastebėti, kad tiek tarp mokslininkų, tiek visuomenėje nesutariama, kaip reikėtų organizuoti socialinę paramą paslaugų gavėjams, kad jie gautų didžiausią naudą. Socialinės paramos gavėjų autonomijos stiprinimo šalininkai teigia, kad pinigines išmokos atveria žmogui daugiau pasirinkimo galimybių, jos reiškia ir didesnę pasitenkinimą parama. Iškyla vartotojo suvereniteto idėja, tačiau svarbu nepamiršti, kad socialinės paramos gavėjų vartotojo suverenitetas yra ribotas (Eika, 2009). Vartotojo galimybės gali būti ribotos, nes individas negali suformuoti savo veiksmų kontrolės, pvz., glojami asmenys dėl savo savybių – fizinųjų, kognityvinių ar emocinės negalios; kitiems asmenims dažnai pinigai sudaro sąlygas įsigyti įvairesnių gėrybių, taip pat yra grėsmė, kad įsigis gėrybių, kurios gali apsunkinti jų socialinę integraciją. Todėl sutinkama, kad geriau socialinę paramą organizuoti paslaugomis, o ne pinigėmis išmokomis, nes Elster (2015) veikėjus, kurie sugeba numatyti ir matyti savo veiksmų padarinius, vadina „toliaregiais“, o veikėjus, kurie nesugeba numatyti ir pamatyti savo dabartinių veiksmų padarinių – „trumparegiais“. Didžiajai daliai žmonių būdinga trumparegystė, kurios padarinius – neracionaliai paskirstyti ištekliai. Siekiant socialinės paramos gavėjus apsaugoti nuo neapgalvotų veiksmų yra naudojamos paternalistinės priemonės – paslaugos, o ne pinigines išmokos (Žalimienė, Dunajevs, 2015).

SPTO veikla turi būti organizuota taip, kad prisidėtų prie išteklių paskirstymo efektyvumo. Dominuojantis išteklių skirstymo būdas šiuolaikinėse kapitalistinėse visuomenėse yra rinka – kuo daugiau pasirinkimų turi išteklių turėtojas, tuo didesnė tikimybė, kad ištekliai visuomenėje bus paskirstyti efektyviai. SPTO vadovai organizacijoje susiduria su dilema, kodėl turime teikti tą paramą, kokybiškas paslaugas, skirti išteklius, jeigu kiti nariai ne visada linkę rūpintis savimi. Mokslinėje literatūroje tai grindžiama visuomenės narių altruizmu, bet žmonės daugiau yra linkę į savanaudišką elgesį. Egzistuoja ir alternatyvi altruizmo samprata – teigiama, kad altruistinis elgesys iš tikrųjų yra savanaudiškas elgesys, nes asmuo, aukodamas bei duodamas kitam, įgyja socialinį pripažinimą, pvz., verslo grupės aukodamos socialinės paramos gavėjams gerina savo įvaizdį (Dunajevs, 2011).

Teigiama, kad teikti socialinę pagalbą skatina egoistiniai motyvai. Pirmiausia tai yra rūpestis dėl savęs ir savo artimųjų, kad patekus į panašią situaciją, kurioje yra piniginės ir paramos paslaugų gavėjai, gyvenimo kokybė labai nenukentėtų. Tai, kad socialinės paramos priemonėmis užtikrinamas gerovės lygis yra gerokai žemesnis, galime paaiškinti visuomenės narių rizikos neįvertinimu ir gyvenimu pagal šios dienos principą (Elster, 2015). Rizikos vertinimas – tai veikėjų subjektyvūs tikimybės, kad jie pakliūs į piniginės paramos ir paslaugų gavėjų būrį, vertinimai. Socialinė nauda – investicijos į paslaugų gavėjus ateityje atsiperka integruojant į visuomenę (pvz., kalbant apie darbo rinką ir viešąsias išlaidas asmenys, suteikus veiksmingą pagalbą ir socialines paslaugas, pereina iš piniginės paramos ir paslaugų gavėjų statuso ir taip mažėja piniginės paramos ir paslaugų gavėjų).

Apibendrinant galima teigti, kad SPTO vadovai, pasirinkdami diegti KVS, užima racionaliavus veikėjo poziciją ir iš visų teikiamų galimybių pasirenka geriausią (šiuo metu EQU-ASS), o diegimo proceso metu numato optimalias alternatyvas, įvertindami kiekvienos alternatyvos teikiamą naudą ir pasirinkdami pačią naudingiausią alternatyvą. Autorė sutinka, kad vadovai, pasirinkdami diegti KVS, atsižvelgia į individualią koncepciją ir siekia savo numatytų tikslų bei vizijos. Vadovo racionalumui daro įtaką organizacijos misijos, vizijos siekio įgyvendinimas, nes neturint aiškių kokybės vertinimo gairių labai sunku nustatyti aiškius ir veiksmingus socialinių paslaugų kriterijus. Socialinių paslaugų organizacijos dirba su tokiais socialinėmis problemomis kaip skurdas, priklausomybės, socialinė atskirtis ir kt. Dauguma šių problemų bei pokyčių, kurie pasiekiami dirbant su viena ar kita problema, yra sunkiai išmatuojami, pvz., kokiais kriterijais remiantis galima tiksliai nusakyti žmogaus integracijos į visuomenę lygį, asmens objektyvų pasitenkinimą gyvenimu, elgesio pokyčius ir kt.? Todėl socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos kokybės vertinimas, apibrėžiantis veiklos kokybę, yra viena iš aktualiausių SPTO vadovų vadovavimo ir valdymo dilemų. Esant kokybės sampratos sąvokų, pačių socialinių paslaugų termino įvairialypumui, SPTO veiklos sudėtingumui ir nevienareikšmiškumui, siekiama kurti tam tikrus standartus, kurie padėtų apibrėžti socialinių paslaugų organizacijų veiklos kokybę ir įgalintų ją vertinti. Pirmiausia tam tikri matavimai, principai ir taisyklės, kurias nustato ir patvirtina autoritetinga valdžia, gali būti suprantami kaip standartas (Schwand, 2012). Arba tam tikra harmonizacijos priemonė, arba procesas, susidedantis iš taisyklių ir principų, kurie padeda užtikrinti tam tikrą produkto ar paslaugos lygį, o tai leidžia pasiekti efektyvumą, tenkinant tam tikrus įsipareigojimus arba pasiekiant bendrų tikslų. Taigi standartų taikymas socialinių paslaugų organizacijos veiklos kokybės užtikrinimui ir vertinimui galėtų padėti vadovui aiškiai žinoti savo bei darbuotojų atsakomybės ribas, atsižvelgiant į proceso sudėtingumą, sumažintų neapibrėžtas situacijas ir padėtų efektyviam organizacijos valdymui.

Vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą inovaciniai veiksniai. Daugelis tyrinėtojų teigia, kad lyderiai vaidina lemiamą vaidmenį kurdami aplinką naujovėms (Davila, Epstein, Shelton, 2006; Volberda, Van Den Bosch, Heij, 2013; Damanpour, 2014; Gashema, Gao, 2018; Zuraik, Kelly, 2019), nes pasižymi gebėjimais kurti naujas idėjas, nestereotipiškai mąstyti, rasti unikalius sprendimus, greitai orientuotis ir spręsti iškilusias problemas. Gebėjimas kurti ir plėtoti naujas idėjas yra labai svarbus vadovo indėlis į organizacijos tobulinimą (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Heyden, Sidhu, Volberda, 2018; Zuraik, Kelly,

2019), taigi EQUASS diegimas yra kaip inovacinis procesas, kuris apima naujų idėjų bei procesų kūrimą ir jų įgyvendinimą. Tyrimai rodo, kad idėjos kūrimui didelę įtaką daro individualūs veiksniai, o idėjos įgyvendinimui – vidiniai ir išoriniai veiksniai (Birdi, Leach, Magadley, 2014). Pavyzdžiui, Magadley, Birdi (2012) nustatė, kad išorinės aplinkos veiksniai, tokie kaip suteikiama parama ir išorinės aplinkos palaikymas, daro didesnę įtaką idėjos įgyvendinimui, o idėjos kūrimui turi įtakos lyderystės kompetencijų rinkinys (Spencer, Spencer 1993). Plačiausiai vartojamą inovacijos apibrėžimą pasiūlė Schumpeter (Croitoru, 2012) – tai „visų naujų derinių komercializavimas, pagrįstas naujos medžiagos, naujo tiekimo šaltinio, naujo gamybos metodo, naujos prekės, naujos rinkos ir naujos organizacijos pritaikymu“. Schumpeter identifikavo penkis inovacijų tipus: naujus arba patobulintus produktus, gamybos metodus, rinkos, gamybos veiksmų šaltinius, organizavimo būdus (Croitoru, 2012). Schumpeter apibrėžimas rodo, kad naujovės priklauso ne tik nuo naujų išradimų, bet ir nuo įgyvendinimo procesų organizavimo diegiant naujoves organizaciniu lygiu. Buvo atlikta nemažai tyrimų siekiant sėkmingai apibrėžti inovacijų procesą (Salter ir Alexy, 2014; Alofan, 2018; Alofan, Chen, Tan, 2020). Mokslinėje literatūroje inovacijos siejamos su naujoviškumu – nauju reiškiniu ir veikla, diegiant naujoves. De Bes, Kotler (2011), Kotler (2011) siūlo, kad naujoves diegianti organizacija turi apibrėžti ir priskirti vaidmenis konkretiems asmenims ir, nusistačiusi tikslus, išteklius ir terminus, leisti jiems laisvai sąveikauti kūrimo procese. Mehta, Dahl (2019) teigia, kad „inovacijų procesas prasideda nuo individų kūrybiškumo, taigi naujų idėjų generavimas yra pažinimo procesas, esantis individo viduje, nors ir skatinamas sąveikos proceso“. Galima teigti, kad individas yra pagrindinė varomoji jėga, galinti pradėti naujus, inovatyvius procesus organizacijoje, todėl lyderio pozicija ypač aktuali diegiant kokybės vadybos sistemą SPT organizacijoje, atsižvelgiant į sparčiai besikeičiančią visuomenę ir organizaciją (Souba, 2014, Afsar ir kt., 2014).

Anot West ir Richter (2008), inovacijų procesą sudaro dvi pagrindinės veiklos: kūrybiškumas ir įgyvendinimas. Kūrybiškumas apima naujų idėjų generavimą, o naujovių diegimas jas paverčia naujomis paslaugomis, produktais ir procesais ((Mehta, Dahl, 2019). Hargadono (2008) kūrybiškumą vertina kaip galimybę kurti naujas išvalgas jas pritaikant ir vystant naują konceptualų požiūrį esamose sistemose. De Bes ir Kotler (2011) teigia, kad vien kūrybiškumas neužtikrins inovacijų diegimo proceso, jo sėkmę garantuos nauji žmonių igūdžiai (Davila ir kt., 2014). Vadovai lyderiai turi žinoti, pajauti, kaip organizuoti valdymą, kuris skatins kūrybiškumą, leidžiantį pasiekti norimus rezultatus ir aukštą paslaugų kokybę. Darbo autorė apžvelgia pagrindinius lyderystės vaidmens veiksmus diegiant EQUASS. Remiantis Kautz, Larsen (2000), Rogers (2000), individas (diegėjas) turi pereiti penkis etapus diegdamas naujovę: žinių (išsiaiškinama, kaip veikia naujovė); įtikinimo (formuojama nuomonė apie diegiamą naujovę); sprendimo (priimti diegti); įgyvendinimo (surasti būdus ir priemones diegti naujovę); patvirtinimo (surasti ir patvirtinti, kad įdiegta naujovė yra tinkama arba siekiama tobulinti toliau). O visas diegimo procesas, pagal Shalley, Zhou (2008), apima nuolatinį problemų sprendimą, atnešantį naujų problemų ir jų įgyvendinimą, todėl diegiant naujoves atsirandantis rezultatas sukelia įvairių lygmenų pokyčius ir yra orientuojamas į tikslą. Amabile (2012), teigia, kad kūrybingumas gali apimti pavienius asmenis, komandas ir išstisias organizacijas. Amabile (2012); Horward, Williams

(2017), Chang ir kt. (2018) išskiria tokias kūrybiškumą apimančias grupes: sferai svarbius įgūdžius (darbe bus aptariamos kompetencijos, reikalingos socialinių paslaugų sektoriuje: žinios, patirtis, intelektas, išvalgos, įgūdžiai), kūrybingumui svarbius procesus (pažinimo ir asmenybės: darbo stilius, asmenybės charakteristikos) ir užduoties motyvaciją (tikslų siekimas). Afsar ir kt., (2014) teigia teigia, kad vadovai gali padidinti ir palaikyti darbuotojų kūrybiškumą, naudodamiesi kasdieniu vadovavimo elgesiu. Amabile (1988) atskleidė organizacijos aplinkos veiksnius, kurie neskatina kūrybiškumo – tai kritikavimas ir nepriėmimas naujų idėjų; organizacijoje esamos problemos; statuso ir galios pabrėžimas; konservatyvus ir autokratinis vadovų darbo stilius.

Anot West ir Richterio (2008), naujovių diegimas apima jau esamų struktūrų, rutinų ir aplinkos pakeitimą, tai organizacijoje gali sukelti pasipriešinimą ir konfliktus, todėl vadovas turi suprasti, kad diegimo procesas reikalauja nuolatinių pastangų ir naujų valdymo sprendimų. Autoriai išskiria šiuos pagrindinius veiksnius, kurie padeda tiek vadovui, tiek grupei numatytą užduotį ir žinių įvairovę paversti idėjų generavimu ir įgyvendinimu – tai įsipareigojimas vizijai, dalyvavimas priimant sprendimus, konfliktų valdymas, naujovių palaikymas, saugumas ir pasitikėjimas bei lankstumas.

Diegiant svarbus yra vadovų lyderystės vaidmuo, nes, kaip teigia Oke, Munshi ir Walumbwa (2009), lyderystė yra socialinis procesas, susidedantis iš šių komponentų: pirma, jis vyksta grupėje; antra, lyderis daro įtaką savo sekėjų elgesiui; trečia, kartu yra pasiekiami organizaciniai tikslai. Šiame darbe pagrindinis dėmesys yra skiriamas vadovų formalios lyderystės koncepcijai, apžvelgiant kokybės vadybos sistemos diegimą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Davila ir kt. (2012) šiame procese apibrėžia lyderių vaidmenis – remiantis strategija, jie pateikia ilgalaikę perspektyvą bei vertina atitiktį organizacijoje; jie įtraukia padalinių vadovus ir vadybininkus į procesą ir įgalina juos įgyvendinant pagrindinius projekto etapus; jie bendradarbiauja su išorės partneriais; pateikia išvadas ir priima esminius pokyčių sprendimus; jie valdo ir palaiko pusiausvyrą tarp visų sistemos elementų.

Pasak Matthews ir Brueggemann (2015), vadovai lyderiai, diegdami naujoves, turi pasižymėti novatorišku elgesiu ir mąstymu, problemų sprendimu, nuolatiniu žinių tobulinimu, kūrybiškumu, kokybės kultūros kūrimu, inovacijų skleidimu, verslumu, strategijos įgyvendinimu, veiksmingu vadovavimu ir sisteminiu mąstymu. Sėkminga lyderystė turi apimti: individualias savybes ir kompetencijas, komandos narių palaikymą ir pritarimą, vadybinės kompetencijas, veiksmingą vadovavimą ir lyderystę. Daugelis mokslininkų (Jung, Wu, Chow, 2008; Afsar, Badir, Saeed, 2014; Chang, 2016; Zuraik, Kelly, 2018; Choi, 2019) teigia, kad transformacine lyderyste pasižymintys vadovai kuria ir taiko novatoriškas idėjas vadovaudami savo organizacijose, įvairiais būdais skatina savo sekėjus, ieško naujų motyvacijos priemonių pasiekti numatytus rezultatus. Kaip tik transformuojantys lyderiai savo organizacijose turi didelę ir teigiamą įtaką (Nguyen ir kt., 2017; Kim, Shin, 2019) priimti ir paskatinti savo sekėjus įsitraukti į diegimo inovacinius procesus. SPTO vadovavimo procesas yra esminis veiksmingos organizacinės struktūros valdymo elementas, diegiant vadybos sistemą ir siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių, taigi vadovai turi sugebėti panaudoti savo organizacijose kūrybiškumą, leidžiantį vystytis iniciatyvumui ir inovatyvumui (Little, Gooty, Williams, 2016). Veiksminga lyderystė svarbi ne tik organizacijos lygmeniu (Ismail

ir kt., 2018), ji reikšminga keičiant požiūrį į socialinių paslaugų sektorių visuomenėje. Lyderystės nereikia, jei nėra naujų iššūkių (Bridgeforth, 2005; Kouzes, Posner, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad lyderiams, pasirinkusiems diegti organizacijoje kokybės vadybos sistemą, kūrybiškumas ir sugebėjimas suvokti naujų idėjų vertę yra vienas iš svarbiausių veiksnių, nes veiksmingos organizacijos neatsiranda atsitiktinai – tik lyderiai, pasižymintys ir turintys inovacinių idėjų, gali imtis novatoriškų strategijų, būti atviri pokyčiams, pasirengę keistis patys ir keisti organizaciją, o kūrybiškumas yra esminis paslaugų naujovių diegimo veiksnys.

Vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą instituciniai veiksniai. SPTO vadovas, pasirinkdamas diegti naują kokybės vadybos sistemą organizacijoje, supranta, kad įvyks pokyčių, bus diegiama nauja valdymo praktika ir ieškoma naujų sprendimo būdų organizuojant socialines paslaugas. Tokia veikla reikalauja papildomo laiko, išteklių, tai dviejų krypčių procesas, kuris apima senos institucinės tvarkos ardymą ir naujos kūrimą. Pertvarkos pokyčius galima paaiškinti institucine teorija, kuri analizuoja santykį tarp organizacijos ir ją supančios aplinkos reguliavimo (reguliacinio), normatyvinio ir kognityvinio elementų (DiMaggio 1988, 1997; DiMaggio, Powell, 1983; Pache, Santos, 2013). Institucinis poveikis organizacijose atsiranda taisyklių ir reguliavimų, normatyvinių nurodymų forma (Dacin, Goodstein, Scott, 2002; Scott, 2013, Urmanavičienė, 2019). Organizacijos yra veikiamos institucinės logikos, kuri veikia individų elgseną, įskaitant vertybių, įsitikinimų ir normų kūrimą (Pache, Santos, 2013, Urmanavičienė, 2019). Nustatyta, kad vidinė organizacijos harmonija ir vieningumas tarp suinteresuotųjų šalių, suteikia socialinį pritarimą, tačiau prieštaraujantys interesai išorinei aplinkai gali kelti pavojų, todėl išorinė aplinka nustato ir kelia institucinius reikalavimus organizacijoms (Battilana ir Dorado, 2010; Pache, Santos, 2013; Besharov, Smith, 2014; Roundy, 2017; Urmanavičienė, 2019).

Institucinės struktūros pokyčio galimybė organizacijoje atsiranda veikiant išoriniams ir vidiniams aplinkos veiksniams. Institucinis pokytis gali vykti šiomis kryptimis: institucijų pakeitimo, sluoksniavimo, plaukimo pasroviui, virsmo (Mahoney, Thelen 2009; Pache, Santos, 2013; Besharov, Smith, 2014 Roundy, 2017). „Institucinis pakeitimas (angl. *displacement*) vyksta, kada esama institucinė struktūra išardoma arba diegiama nauja institucinė struktūra. Institucinis sluoksniavimas (angl. *layering*) reiškia naujų institucijų diegimą neardant jau esamų. Plaukimas pasroviui (angl. *drift*) reiškia, kad, pasikeitus išorinėms aplinkybėms, instituciniai pokyčiai nevykdomi. Virsmas (angl. *conversion*), kai esamos institucijos yra naujai interpretuojamos, todėl atsiranda nauja veikmė“ (Dunajevs, 2011). Institucijos priešinasi bet kokiems pokyčiams ir iniciatyvoms keisti nusistovėjusias taisykles (Urmanavičienė, 2019).

Tolbert, Zuker (1999) nustatė, kad naujų vadybinių praktikų taikymas gali būti priklausomas nuo motyvavimo pobūdžio. Iš pradžių taikyti kitų idėjas ir praktikas motyvuoja veiklos gerinimo galimybė, o vėliau kiti tai daro siekdami ir užsitikrindami socialinį teisėtumą, tinkamumą visuomenės nustatytoms normoms, neatsižvelgdami, ar tai duoda naudos organizacijos efektyvumui ir veiksmingumui. Taigi vadovų pasirinkimas iš dalies nulemiamas institucinės logikos, paremtos septintame dešimtmetyje prasidėjusiu deinstiucionalizacijos procesu, kurio tikslas buvo paslaugų gavėjams „suteikti didesnę galią arba svarbesnį vaidmenį tvarkant savo kasdieninį gyvenimą“ (Dunajevs, 2012) ir integruoti į

visuomenę bei institucinę įtaką, kaip teigia Meyer, Rowan (2006), „kad ne pelno siekiančios organizacijos yra ypač jautrios institucinėms įtakoms“, nes priklauso nuo finansuotojų.

Pagal institucionalizmo teoriją, Scott (2013) teigimu, organizacijos yra institucinės formos, kurios „formuoja organizacijų sambūrius („collections“)\", kurių pagrindas yra žmonių sukurtos taisyklės ir veiklos procesai (Meyer, Rowan, 2006). Todėl ne išorinės objektyvios aplinkos jėgos, o vidinės, subjektyvios jėgos kuria institucinę formą. Pasak Meyer, Rowan (2006), „institucijos yra apibrėžtos pažintinių schemų, kurios formuoja žmonių supratimą apie pasaulį, kuriame jie gyvena, ir siūlo scenarijus, kurie pataria kaip elgtis“, taigi veikėjai, turintys galią, gali formuoti vieną ar kitą instituciją konstravimo procese (Meyer, Rowan, 2006). Taigi SPTO vadovų, turinčių ir veikiančių institucinių elementų (reguliuojamų, normatyvinių, kultūrinių-kognityvinių) pagrindu, pagrindžiamas pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą.

1.4. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinio modelio koncepcija

Teorinėje šios disertacijos dalyje išanalizavus SPTO vadovų pasirinkimą diegti KVS skirtingus teorinius požiūrius, buvo keliamas uždavinys identifikuoti veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos vadovo pasirinkimui, bei suformuotu teoriniu modeliu siekiama pagrįsti vadovo priimtą sprendimą diegti kokybės vadybos sistemą pagal EQUASS socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Sudarant modelį remiamasi modeliavimo metodu, kuriuo modelis pateikiamas kaip vaizdas, nurodantis esmines sistemos dalis ir ryšius tarp jų, kurie bus reikšmingi nagrinėjamai problemai spręsti ir leis atkartoti kai kurias realios sistemos savybes (Guogis, 2002; Pilkauskas, 2011; Urmanavičienė, 2019).

Modelis – tai abstrakti konstrukcija, kuria mėginama atkartoti kai kurias realios sistemos savybes (Guogis, 2002; Pilkauskas, 2011). Pateikiamas darbe modelis atspindi nagrinėjamo reiškinių savybes, kurios gali padėti suvokti SPTO vadovų vaidmenį ir supančius ryšius, pasirenkant ir įgyvendinant EQUASS socialinių paslaugų sektoriuje bei numatyti pokyčius visuomenėje didinant socialinę sanglaudą ir mažinant socialinę atskirtį.

Teoriniu modelio (9 pav.) aiškinimu pagrindžiamas empirinis tyrimas ir nustatomi veiksmų lygmenys, kurie daro įtaką vadovų pasirinkimui diegti KVS. Teoriniame modelyje siūloma šios išorinės ir vidinės aplinkos prielaidos: išorinės – SPTO misijos bei vizijos tikslai sanglaudos koncepcijoje; vidinės – SPTO vadovų pasirinkimą diegti KVS, atsižvelgiant į vidinę organizacijos aplinką; SPTO vadovų pasirinkimą diegti KVS analizuoti individualiu požiūriu. Toks pasirinkimas pagrindžiamas sisteminiu požiūriu, suvokiant SPTO vadovų situaciją, atsižvelgiant į Europos integracijos plėtros aktualijas bei sąveiką socialinėje sistemoje, tokiu būdu aplinkos analizė padeda numatyti veiklos perspektyvas bei pasirinkti kokybės vadybos strategiją, kuri būtų naudinga organizacijos veiklai teikiant kokybiškas socialines paslaugas ir didinant socialinę sanglaudą. Sisteminis požiūris paaiškina teorinio modelio struktūrą, nes teikiamų socialinių paslaugų kokybės sistemos diegimas traktuojamas kaip tarpusavyje susiję, sąveikaujantys ir vieni nuo kitų priklausantys sistemos elementai, darantys įtaką vadovo pasirinkimui atsižvelgiant į vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius.

Kai socialinės transformacijos daro įtaką išorinei aplinkai, atsiranda neapibrėžtumas,

kuris priklauso nuo šalies socialinės politikos bei integracijos procesų ES ir pasaulyje. SPTO veiklą nulemia kultūrinė aplinka, o visuomenės tradicijos, kultūriniai bruožai, įsitikinimai, vertybės ir pan. daro įtaką organizacijai ir vadovui. Keičiantis vertybėms, kinta paslaugų pobūdis, keičiasi organizacijų strategija bei tikslai, kuriuos lemia įvairūs pokyčiai socialinėje aplinkoje, pvz., demografiniai pokyčiai, moraliniai įsitikinimai. Globalizacijos iššūkiai visuomenėje daro įtaką socialinės politikos formuotojams bei organizatoriams apibrėžiant naujas integracijos kryptis bendruomenėse, o numatomi pokyčiai paveikia SPTO vadovavimą ir veiklą. SPTO vadovų tikslas pastebėti ir reaguoti į vykstančias socialines transformacijas.

Vidinė aplinka priklauso nuo SPTO strategijos, vizijos, misijos ir teikiamų socialinių paslaugų tikslo, t. y. sudaryti sąlygas asmeniui ir jų grupėms ugdyti ir stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene ir padėti įveikti socialinę atskirtį. Socialinės paslaugos teikiamos ir prevenciniais tikslais, siekiant užkirsti kelią įvairioms socialinėms problemoms atsirasti, taip pat visuomenės socialiniam stabilumui užtikrinti. Pagrindiniai socialinių paslaugų gavėjai – vieniši pagyvenę žmonės, neįgalieji, probleminės šeimos ir jų vaikai, tėvų globos netekę vaikai, benamiai, patyrę smurtą, piktnaudžiaujantys alkoholiu, narkotinėmis medžiagomis, kiti socialinės rizikos asmenys, negalintys savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir pilnavertiškai dalyvauti visuomenės gyvenime. SPTO vadovas, veikiamas socialinių pokyčių proceso, nuolat keičiasi, ieško naujų sprendimo būdų siekti veiklos efektyvumo, nes sisteminiu požiūriu sąveikos procesas paveikia visus susijusius elementus.

Lyderių elgsena ir lyderystės stilius organizacijoje daro įtaką visų suinteresuotųjų šalių tarpusavio santykiams ir nulemia organizacijos veiklos efektyvumą diegiant KVS. Bridgeforth (2005); Sethibe, Steyn, (2017) apibrėžė vadovavimo stilių kaip pasirinktą elgesio modelį, kuriuo asmuo daro įtaką kitų žmonių veiklai. Nustatyta, kad lyderio stilius skiriasi priklausomai nuo jo asmenybės tapatumo, nuostatų, ugdymo ir išorinės bei vidinės aplinkos poveikio, o sėkmingą lyderystę lemia gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesį, atsižvelgiant į esamą situaciją organizacijoje. Sėkmingas lyderis veikia sekėjus ir suinteresuotąsias šalis, kad galėtų padaryti tinkamus organizacinius pokyčius, ypač tuo metu, kai yra keičiama organizacijos struktūra ir organizacinė kultūra, patirdamas minimalų pasipriešinimą (Bryson, 2004). Taigi, remiantis apžvelgta mokslinė literatūra (Goleman, 2000; 2004; Bridgeforth, 2005; Khan, Hafeez, Rizvi, 2012; Yasir ir kt., 2016; Sethibe, Steyn, 2017), galima teigti, kad lyderystė turi tiesioginį poveikį veiksmingai organizacijos veiklai diegiant KVS, o atsižvelgus į situaciją, laiku priimtas tinkamas vadovavimo stilius leidžia organizacijoms pasiekti ir įgyvendinti numatytus veiklos tikslus.

Teorinėje dalyje išskirti su organizacijos vadovų pasirinkimu diegti KVS susiję veiksniai – *lyderystės, racionalumo, instituciniais ir inovatyvumo* – paaiškina ir atskleidžia, kodėl SPTO vadovai pasirenka diegti EQUASS, atsižvelgdami į išorinius ir vidinius organizacinės struktūros ypatumus.

Lyderystė SPTO vadovui leidžia atlikti numatytas vadovavimo užduotis ir pasiekti socialinio darbo tikslus. Tinkamai vadovauti procesui SPTO vadovas turi remdamasis vertybėmis, žiniomis ir tinkamomis kompetencijomis. Išskiriama SPTO vadovo veikloje reikalingos kompetencijos: bendravimo, išpareigojimo; skatinimo, įgalinimo, įvertinimo, planavi-

mo, intervencijos, komandinio darbo; profesinės kompetencijos ugdymo. Ši teorinį požiūrį papildo nuostata, kad SPTO vadovui yra reikalingos žinios apie asmeninį individo elgesį, adaptacijos, integracijos būdus bei aplinkos situaciją (išorinę); bendruomenę, jos institucijas, taip pat išteklių struktūras, ryšius, jų poveikį (vidinė aplinka). Diegiant KVS labai svarbu išsiaiškinti, kokios vertybės lemia SPTO vadovų pasirinkimą. Vertybės yra kaip objektas, atskleidžiantis asmens poreikius, asmenybės veiklos ir elgesio motyvus, sąlygojančius ir lemiančius apsisprendimą, kaip pasiegti konkrečioje situacijoje, išskylant įvairiems neapibrėžtumams. Šiuo atžvilgiu remiasi transformacinės lyderystės teorija (Bass, 2000; Bass ir kt., 2003; Mary, 2005; Pastor, Mayo, 2008; Van der Voet, 2014;), susiejanti transformacijos lyderius su siekiu diegti inovacijas organizacijoje. Norėdami sudominti darbuotojus, vadovai naudoja įkvepiantį motyvacijos pobūdį diegdami inovatyvius sprendimus (Bass, Avolio, Jung, Berson, 2003; Jung, Bass, Sosik, 1995; Afsar, Badir, Saeed, 2014; Dóci, Hofmans, 2015; Chang, 2016; Boamah ir kt. 2018; Buil, Martínez, Matute, 2019; Chen, Lee, Wang, 2020).

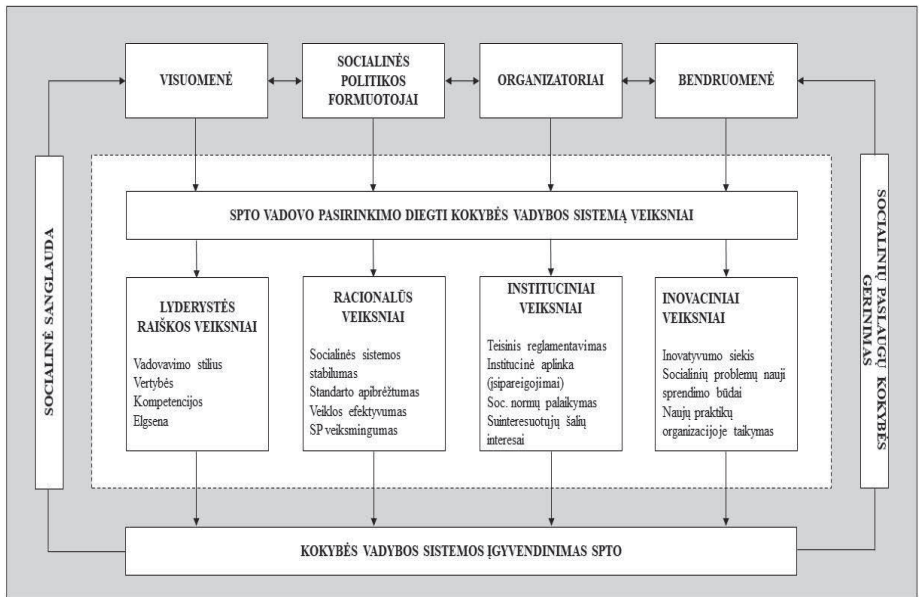
Racionalaus pasirinkimo teorinis požiūris diegti KVS traktuojamas kaip individo racionalumas, susijęs su socialiniu sistemos stabilumo palaikymu bei veiklos efektyvumo ir veiksmingumo siekiu įgyvendinimu organizacijoje. Pasirinkimas diegti KVS būtinas, nes ES nėra apibrėžti bendri kokybės standartai socialinių paslaugų sektoriuje, kurie užtikrintų vienodą socialinių paslaugų ir jas teikiančių organizacijos veiklos kokybės lygį, patenkintų žmonių poreikius bei prisidėtų prie socialinės sanglaudos. Kadangi SPTO vadovui vis dar trūksta aiškių atsakymų, kaip ir kokiais principais bei kriterijais remiantis turi būti kuriama ir grindžiama efektyvi socialinių paslaugų organizacijų veikla, racionalumas sąlygoja standarto įgyvendinamą socialinių paslaugų kokybės apibrėžtumą.

Instituciniai veiksniai. Kaip teigia Dacin, Goodstein, Scott, (2002), Scott (2013) institucijas sudaro „taisyklių komponentas ir vykdymo arba sankcijų komponentas“, taigi SPTO veikia tam tikroje šalyje, kurioje yra tam tikri teisės aktai ir įstatymai, todėl veikla, grindžiama teisiniu reglamentavimu, turi laikytis įstatymų ir teisės normų. Visai veiklai tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką šalies teisės aktai, normos ir įstatymai, reglamentuojantys bendras organizacijos veiklos sąlygas, darbo santykius. Tokie instituciniai aspektai kaip užtikrinta socialinė apsauga, žmogaus teisių užtikrinimas, socialinių paslaugų prieinamumas suformuoja palankią institucinę aplinką SPTO vadovui pasirinkti KVS diegimui. Empiriniame tyrime siekiama išsiaiškinti institucinių veiksmų poveikį pasirinkimui bei nustatyti institucinės aplinkos motyvus SPTO vadovui. Vienas iš SPTO organizacijos tikslų yra socialinių normų palaikymas, nes dauguma organizacijų sprendžia socialinės integracijos problemas ir atstovauja bendruomenės narių interesams. Pažymėtina, kad iškelti reikalavimai suinteresuotųjų šalių užtikrinti kokybiškas socialines paslaugas lemia SPTO vadovų siekį pasirinkti ir diegti, atsižvelgiant į iškelto reikalavimus.

Inovaciniai veiksniai. SPTO vadovų pasirinkimą skatina struktūrinės aplinkos pokyčiai, visuomenės reikalavimai, kai dėl esamos vadybos sistemos netinkamumo ieškoma naujų sprendimų bei būdų tenkinti ir atitikti keliamus reikalavimus individualioms socialinėms paslaugoms. Socialinių paslaugų sektoriui augant, skatinamas inovacijų augimas, todėl paslaugų teikimui reikia pritaikyti inovatyvius sprendimus. Socialinių paslaugų sektorius istoriškai vystėsi kitaip nei privatus, kur efektyvumas ir inovacijos visada buvo laikomi svarbiais ilgalaikės sėkmės elementais, todėl lyderio pozicija tampa ypač svarbi diegiant ko-

kybės vadybos sistemą SPT organizacijoje, atsižvelgiant į sparčiai besikeičiančią visuomenę ir organizaciją (Miles, 2001; Green ir kt., 2001; Dauderys, Bandzevičienė, 2008; Chaudor ir kt., 2013; Souba, 2014). Privataus verslo logikos pritaikymas teikiant socialines paslaugas skatina vadovus diegti inovatyvias vadybines priemones, leidžiančias užtikrinti veiklos kokybę. Akcentuojant inovacinius veiksnius teoriniu požiūriu lyderiams, pasirinkusiems diegti organizacijoje kokybės vadybos sistemą, kūrybiškumas ir naujų idėjų taikymo suvokimas yra vieni svarbiausių veiksmingos ir efektyvios organizacijos tapimo prielaidų, įgyvendinant EQUASS ir gerinant socialinių paslaugų kokybę visuomenėje.

Išanalizavus aktualius teorinius požiūrius, pasiūlomas teorinis tyrimo modelis (9 pav.), apimantis SPTO vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą, ir taikomas socialinių paslaugų sektoriaus organizacijoje.



9 pav. SPTO vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinis modelis
Šaltinis: parengta autorės

2. SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PASIRINKIMO DIEGTI EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS SISTEMĄ VEIKSNIŲ PAGRĮSTUMO TYRIMO METODOLOGIJA

Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti socialinių paslaugų kokybės sistemą veiksnų pagrįstumo tyrimas grindžiamas pirmoje disertacijos dalyje pateiktomis teorinėmis prielaidomis dėl vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, išryškinant lyderystės raiškos, racionalius, institucinius, inovacinius veiksmus bei atsižvelgiant į organizaciją veikiančią vidinę ir išorinę aplinką. Remiantis moksline literatūros analize ir išvalgomis, suformuotu teoriniu modeliu tyrimo metu bandoma nustatyti vadovų pasirinkimo diegti KVS organizacijoje motyvus, išnagrinėti įgyvendinimo naudą suinteresuotosioms šalims ir visuomenei.

2.1. Tyrimo metodologinė prieiga ir pagrindimas

Tyrimas konstruojamas postmodernistiniu požiūriu, darant prielaidą, kad žinojimas yra nepastovus, o žmogus – aktyvus socialinės realybės konstravimo subjektas, kurį veikia atsirandančios naujos vertybės ir nauji kriterijai visose visuomeninio gyvenimo sferose (Lukoševičiūtė, 2017). Postmodernizmo filosofija remiasi atvirumo pokyčiams koncepcija – nėra griežtai apibrėžtos struktūrinės ribos, todėl atsiranda laisvė kūrybiškumui. Darbe pasirinkta remtis postmodernizmu, nes jis yra objektyvesnis, patikimesnis, gebantis nepaisyti rėmų ribų ir atviras kaitos galimybėms (Hassan, 1982). Postmodernizmas reiškia paradigmos pokytį nuo žvilgsnio iš išorės į žvilgsnį iš vidaus į išorę, remiantis įsitikinimu, kad žinių vystymasis kyla iš individo ar organizacijos patirties. Postmodernistai pabrėžia kalbą kaip įrankį reiškiniui suprasti, taip pat iš kalbos ir teksto reikšmių galima gauti naujų žinių. Taigi postmodernizmo tikslas yra įsigilinti į asmeninių pasakojimų prasmių struktūras, kurios gali būti patvirtintos atlikus tyrimų analizę (Valantiejus, 2002; 2003; Shaw, Connelly, Zecevic, 2010). Postmodernizmo filosofijai turi įtakos interpretyvistinė ir pragmatizmo paradigmos, kuriomis remiantis yra konstruojamas tyrimas (žr. 10 lentelę). Pasak Lincoln ir kt., (2011), pragmatizmas nieko konkrečiai „nekalba“ apie ontologiją ar epistemologiją, tačiau Hall (2013) pažymi, kad pragmatizmas turi būti laikomas kaip alternatyvi epistemologinė paradigma, kur, pasak Tasshakkori ir Tedddlie (2008), vertybės vaidina svarbų vaidmenį, atliekant tyrimą ir interpretuojant tyrimo rezultatus, o tyrėjui patariama priimti išorinę realybę ir pasirinkti paaiškinimus, kurie geriausiai sukurtų pageidaujamus rezultatus (Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Kaushik, Walsh, 2019). Tyrėjas yra laisvas rinktis tuos tyrimo būdus ir metodus, kurie geriausiai atitinka tyrimo poreikius ir tikslus, t. y. padeda atsakyti į tyrimo klausimus (Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Creswell ir kt., 2011, Creswell, Clark, 2017.).

10 lentelė. Socialinių tyrimų paradigimų taikymo pagrindimas

Paradigma	Pragmatizmas	Interpretyvizmas
Ontologija (tikrovė)	Tikrovė nuolat apsvartoma iš naujo, diskutuojama, interpretuojama atsižvelgiant į skirtingas situacijas.	Kelios (daugialypės) socialiai konstruojamos tikrovės.
Epistemologija (kokiais būdais pažįstama tikrovė)	Intersubjektyvumas, objektyvus ir subjektyvus požiūris, priklausantis nuo tyrimo etapo, eigos.	Subjektyvus požiūris, tikrovė konstruojama kartu su tyrimo dalyviais.
Aksiologija (koks vertybių vaidmuo tyrimo procese)	Vertybės svarbios interpretuojant tyrimo rezultatus.	Tyrimas susijęs su vertybėmis, nes tyrėjas nėra atskirtas nuo tyrimo ir yra subjektyvus.
Metodai	Mišrių tyrimų metodas, derinant kiekybinį ir kokybinį duomenų rinkimą.	Kokybiniai (dalyvaujamas) stebėjimas, interviu, atvejo studija, naratyvai ir t. t.).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gephart, 1999; Teddlie, Tashakkori, 2009; Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Creswell, Clark, 2011; Ihuah, Eaton, 2013; Morgan, 2014; Kardelis, 2017

Pragmatizmas nesiremia realizmo metafiziniais postulatais ir atsiriboja nuo abstrakcijų, o remdamasis faktais ir veiksmais formuoja praktines žinias, susijusias su asmenine patirtimi. Dewey (2013) pirmiausia akcentuoja patirtį, kuri nuolatos atnaujinama tik veikiant, sprendžiant realias gyvenimo problemas socialinėje aplinkoje. Pragmatizmas teigia, kad visos pasaulio žinios pagrįstos patirtimi (Morgan, 2014), o kiekvieno asmens individualios sukauptos žinios yra unikalios ir socialiai pasidalijamos. Interpretyvizmas leidžia atskleisti skirtingus požiūrius ir nuomones į tuos pačius reiškinius (Virvilaitė, Banytė, 2000; Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Martišauskienė, Trakšelis, 2014; Morgan, 2014; Powell, 2019; Kaushik, Walsh, 2019).

Tyrimas yra grindžiamas sisteminio požiūrio nuostata, suvokiant, kad problema gali būti iširta kokybiniais ir kiekybiniais tyrimų metodais (Teddlie, Tashakkori, 2009; Aarons ir kt., 2012; Curry ir kt., 2013; Fetters, Curry, Creswell, 2013; Creswell, Clark, 2017; Kardelis, 2017; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019), tad šioje disertacijoje taikoma mišrių metodų prieiga, kuri remiasi postmodernizmo pragmatizmo filosofine paradigma, akcentuojančia veiklą ir asmeninę patirtį socialiai sąlygotame kontekste (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Tyrimo metodologinė prieiga

Ontologija	Pragmatizmas
Epistemologija	Subjektyvistinė-interpretyvistinė
Tyrimo strategija	Mišrių metodų (angl. <i>mixed methods</i>) – kokybinio ir kiekybinio tyrimo dermės mišrių metodų prieiga – nuosekli atskleidžiamoji strategija.

Ontologija	Pragmatizmas
Tyrimo tipas	Atskleidžiamasis (angl. <i>exploratory</i>) ir aprašomasis (angl. <i>descriptive</i>)

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Creswell ir Clark, 2011; Teddlie, Tashakkori, 2012; Morgan, 2014; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019

Epistemologija ir metodai yra susiejami su tyrėjo patirtimi bei suvokimu, pasirenkant tyrimo veiksmų seką. Jackūnas (2006) teigia, kad pragmatizmas asmens gebėjimus traktuoja kaip „žmogaus kapitalą“, kuris lemia jo gyvenimo sėkmę. Tai svarbu, nes tyrėjui būtina pasitikėti savimi, bendradarbiauti bei gebėti gauti ir apdoroti informaciją, o žinojimas nėra atskiriamas nuo tyrėjo pastangų siekiant šio žinojimo, todėl pragmatizme, pasak Teddlie, Tashakkori (2012), vertybės vaidina svarbų vaidmenį atliekant tyrimą ir interpretuojant jo rezultatus, nes tyrėjas, priimdamas realybę, turi ją paaiškinti taip, kad geriausiai atspindėtų rezultatus. Tyrėjas, pasirinkdamas pragmatizmo nuostatą, yra laisvas rinkti tuos tyrimo būdus ir metodus, kurie geriausiai atitinka tyrimo poreikius ir tikslus ir padeda atsakyti į tyrimo klausimus (Creswell, Clark, 2017)).

Pasirinkta pragmatizmo nuostata tyrime leidžia naudoti metodus, kurie geriausiai atspindi tyrimo tikslą bei uždavinius, pabrėžiant disertacinio darbo tyrimo problemą ir tariant skirtingus požiūrius tyrimo problemai suprasti ir atsakyti (Creswell, 2009; Creswell ir kt., 2011; Fetters, Curry, Creswell, 2013; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019).

Šio disertacinio darbo tyrimas grindžiamas probleminiu klausimu – *kokie yra socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą veiksniai ir koks jų poveikis išorinėje ir vidinėje organizacijos aplinkoje?*

Kalbant apie vadovų pasirinkimą diegti EQUASS reikia atsižvelgti į vidinius ir išorinius veiksnius, kurie lemia organizacijos tikslus ir rezultatus. Visos organizacijos derina savo strategijas su savo aplinka – tiek vidine, tiek išorine. Taigi aplinkos įtaka svarbi kuriant kokybės vadybos strategiją, nes tai leidžia įvertinti turimas galimybes ir sąlygas, taip pat numatyti nesėkmių priežastis. Tad jeigu įgyvendinama EQUASS strategija bus suderinta tiek su vidiniais, tiek su išoriniais organizaciniais veiksniais, visa tai leis pasiekti tikslą ir sėkmingai įgyvendinti numatytus dalykus (Beal, 2000). Vadovų priimti vadybiniai sprendimai priklauso nuo vidinės ir išorinės aplinkos įtakos, todėl jeigu į juos atsižvelgiama ir jie yra suderinti, tikėtina, kad EQUASS diegimas bus įgyvendintas organizacijoje ir gana lengvai valdomas. Apžvelgiant išorinės aplinkos veiksnius svarbu įvertinti globalizacijos iššūkius, nes socialinių paslaugų spektro plėtra sąlygoja socialinių paslaugų kokybės koncepto kaitą. NVV reformos socialinių paslaugų sektoriuje, Guogio, Urvikio (2011) pastebėjimu, pirmiausia keičia valstybės vaidmenį socialinių paslaugų organizavimo ir teisinio reglamentavimo procese: valstybės galimybės mažėja, o kartu ryškėja visuomenės savireguliacijos funkcijos. Jai pritaria ir Adomaitytė-Subačienė (2015), teigdama, kad, organizuodama socialinių paslaugų teikimą, valstybė pereina nuo valdymo prie bendradarbiavimo, o vykstantys decentralizavimo ir deinstitucionalizavimo procesai pagrindinę atsakomybę už socialinių paslaugų organizavimą ir teikimą perduoda savivaldybėms, kurios organizuoja ir atsako už paslaugų teikimą atsižvelgdamos į bendruomenės narių individualius poreikius. SPTO vidinėje aplinkoje susiduria su daugybe rimtų iššūkių, pirmiausia susijusių su veiklos

efektyvumu, produktyvumu ir paslaugų kokybe. Sprendžiant šiuos iššūkius keičiasi SPTO valdymas, atsižvelgiama į dalyvavimo ir bendradarbiavimo su visomis suinteresuotosiomis šalimis principus ir taikoma komandinio darbo, nuolatinio mokymo ir tobulėjimo metodai.

Nagrinėjant socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų veiksmus diegiant kokybės vadybos sistemą, remiamasi lyderystės teorijų (transformacinės, transakcinės, pasyvios, lyderio nario, komandinės lyderystės, tarnaujančios lyderystės), racionalaus pasirinkimo, institucinės, inovacinės, suinteresuotųjų šalių ir visuotinės kokybės vadybos teorijų principais.

Lyderystė. Konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningas ir ilgalaikis poveikis, daromas kitiems asmenims siekiant struktūrinti organizacijos narių veiksmus arba elgesį (Gražulis ir kt., 2015; Miniotaitė, Staškevičius, 2019). Lyderystė yra vienas iš svarbiausių elementų diegiant kokybės sistemą ir įgyvendinant diegimo procesą organizacijoje (Paulavičienė, 2007; Hirtz, Murray, Riordan, 2007; Ulle, Kumas, 2014). Anot Maguad, Krone, (2009), lyderystė diegiant kokybės vadybos sistemą yra sėkmės pagrindas – „jei jos neturi, neturi nieko“. Darbe pasirinktos lyderystės teorijos (transformacinės, transakcinės, pasyvios, lyderio nario, komandinės, tarnaujančios lyderystės) leidžia išvelgti į vadovo lyderio ir sekėjo santykį EQUASS diegimo proceso metu ir pabrėžia, kad nesant intelektualinio ir emocinio ryšio su sekėjais lyderystė nėra įmanoma.

Transformacinė lyderystė – procesas, kurio metu sukuriama lyderio ir sekėjo ryšys, teigiamai veikiantis tiek lyderio, tiek sekėjo motyvaciją siekti tikslų. Transformaciniai lyderiai atsižvelgia į darbuotojų poreikius, motyvus ir padeda jiems organizacijos veikloje kuo efektyviau išnaudoti savo galimybes (Northouse, 2018). Šie lyderiai geba transformuoti sekėjų elgseną įkvėpdami siekti galimos ateities vizijos ir kolektyvinės gerovės (Mary, 2005; Hofmans, 2015; Jiang, Probst, 2016; Frieder, Wang, Oh, 2018; Choi, 2019; Miniotaitė, Staškevičius, 2019; Thibault, Gulseren, Kelloway, 2019; Buil, Martínez, Matute, 2019).

Lyderio nario mainų teorijoje lyderystė pristatoma kaip procesas, kuriame lyderių ir sekėjų sąveika remiasi abipusiu pasitikėjimu ir pagarba. Lyderio ir jo sekėjo bendravimas nagrinėjamas per santykių prizmę (Hawkins, 2017; Northouse, 2018). *Transakcinė lyderystė* telkiasi į vykstančius lyderio ir sekėjo mainus, kurie dažniausiai susiję su nustatytu atlygiu už tinkamai ir kokybiškai atliktą darbą. Šie lyderiai daro įtaką siūlydami abipusius naudingus mainus, kurie tenkina sekėjų norus ir lūkesčius (Bass ir kt., 2003; Tiwari, Kumar Sharma, 2017). *Komandinėje lyderystėje* dėmesys ir atsakomybė tenka visai komandai, o lyderio tikslas yra vadovaujant komandai užtikrinti užduočių atlikimą ir pasirūpinti grupe veiklos proceso metu (Hawkins, 2017). Komandos lyderiui reikia atitinkamų kompetencijų priimančioms sprendimus komandoje bei numatyti veiksmų planą komandos funkcionalumui gerinti (Northouse, 2018). Komandos lyderiui svarbu įvertinti problemą ir pasirinkti strategiškai tinkamą veiksmą, kuris padėtų padidinti komandos gebėjimą atlikti užduotį (Hawkins, 2017).

Pasyvioje lyderystėje lyderiui būdingas žemas įsitraukimas į bendrą veiklą, o tarpusavio sąveika su sekėjais yra labai menka. Šio stiliaus lyderis pasyviai atlieka savo darbą, vengia aktyvios veiklos, nesistengia sekėjų skatinti ar kaip nors kitaip juos įtikinti siekti rezultato (Kelloway, Mullen, Francis, 2006; Šilingienė, 2012; Jiang, Probst, 2016; Northouse, 2018). *Tarnaujanti lyderystė* pasirinkta kaip gebėjimas sudominti ir telkti žmones išskirtiniam rezultatui pasiekti. Jai būdinga empatija, supratimas, išvalgumas, atsidavimas bendruomenei

(Choudhary, Akhtar, Zaheer, 2013; Hoch ir kt., 2018; Sun, Shang, 2019; Miniotaitė, Staškevičius, 2019). Tarnaujantis lyderis organizacijai suteikia emocinį stabilumą, kuria gerą atmosferą ir telkia suinteresuotąsias šalis ir partnerius. Jam būdinga empatija, supratimas, konceptualizavimas, išvalgumas, vadovavimas, atsidavimas bendruomenei.

Racionalaus pasirinkimo teorija grindžiama metodologiniu individualizmu, ji aiškina socialinius reiškinius per veikėjus, kurie tam tikrais būdais siekia savo tikslų (Norkus, 2005;). Esminė racionalaus pasirinkimo teorijos sąvoka yra racionalumas, kai veikėjas iš visų veiksmų pasirenka tą, kuris, jo subjektyviu požiūriu, yra geriausias (subjektyviai įvertinęs visų suvoktų veiksmų kainą ir naudą) siekiant tikslo. Taigi racionalus veikėjas visada renkasi geriausią alternatyvą iš aibės galimų, o racionalus veiksmas – tai veiksmas, kuriuo veikėjas padidina tikėtiną naudą. Tad racionalaus pasirinkimo teorija pagrindžia vadovų pasirinkimą diegti EQUASS individualius motyvus, nes nėra privalomo spaudimo iš išorinės aplinkos įsidięgti KVS, todėl galima daryti prielaidą, kad vadovai, pasirinkdami diegti EQUASS, remiasi individualiu racionaliu požiūriu ir numato veiksmų krypties perspektyvą.

Institucinė teorija – kokybės vadybos sistemos diegimą galima priskirti organizacijos pokyčiui ir paaiškinti institucinės teorijos aspektu, kai analizuojamas organizacijos ir ją supančios aplinkos reguliavimo (reguliacinių), normatyvinių ir kognityvinių elementų santykis (DiMaggio, Powell, 1983). Išorinė ir vidinė aplinka daro įtaką institucinei organizacijos logikai, kuri apibrėžiama kaip socialinis konstruktas, veikiantis subjektų elgseną, įskaitant prielaidų, vertybių, įsitikinimų ir normų kūrimą (Friedland ir Alford, 1991; Thornton ir kt., 2012). Nustatyta, kad socialinis pritarimas yra įgyjamas per vidinę organizacijos harmoniją ir suinteresuotų šalių vieningumą (Battilana, Dorado, 2010). Taigi institucinė teorija darbe pagrindžia globalizacijos tendencijų, ES socialinės politikos, suinteresuotųjų šalių įtaką akcentuojant EQUASS diegimo svarbą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.

Inovacijų sklaidimo teorija. Remiantis Rogers (2003), novatoriai ir ankstyvieji vartotojai prisiima tam tikrą riziką naujovės taikymo procese ir stimuliuoja kitas organizacijas. Šie novatoriai yra motyvuoti ir savo veikloje siekia taikyti naujas praktikas įtraukdami savo sekėjus. Jie atlieka labai svarbų vaidmenį visame sklaidimo procese, nes kaip tik per juos iš išorinės aplinkos atkeliauja inovacijos (Rogers, 2003; Srinivasan, Kurey, 2014). Darbe inovacijų sklaidimo teorija pagrindžiamas vadovų kaip novatorių pasirinkimas diegti EQUASS, naują reiškinį, kuriam reikalingas inovacijos perėmėjo supratingumas ir tarpasmeninių ryšių būtinumas.

Visuotinės kokybės vadyba. Vadovaujantis šia koncepcija kokybė orientuojama į paslaugų gavėjų poreikių patenkinimą ir nuolatinį organizacijos tobulėjimą. Ji įtraukia į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus, siekia visiškai patenkinti išorės ir vidaus suinteresuotąsias šalis ir atsižvelgia į visuomenės interesus (Vyšniauskienė, 2014). Deming (1986), šios koncepcijos pradininkas, ją apibūdino kaip „į vartotoją orientuotą organizacijos veiklos principų rinkinį, leidžiantį užtikrinti kokybę“ (Kudtarkar, 2014). Visuotinės kokybės vadybos koncepcija darbe padeda pagrįsti EQUASS diegimo svarbą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.

Suinteresuotųjų šalių teorija nurodo, kad organizacijos gali veikti ir vystytis remdamosi socialiniais kontraktais su visuomene. Organizacijos, atsižvelgiančios ir patenkinančios svarbiausių suinteresuotųjų šalių lūkesčius, turi galimybę konkuruoti ir sėkmingai derinti

savo veiklos interesus išorinėje ir vidinėje aplinkoje (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, Wicks, 2007; Cooney, 2012; Urmanavičienė, 2019). Suinteresuotosios šalys yra apibūdinamos kaip asmenys ar jų grupė, kurie gali paveikti organizacijos veiklą arba yra jos veikiamai, įskaitant socialiniais klausimais suinteresuotąsias šalis, tokias kaip visuomenė ir bendruomenė (Lepineux, 2005; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011; Cooney, 2012; Urmanavičienė, 2019). Suinteresuotųjų šalių interesai organizacijoje atsiranda dėl naudos, kurią jos siekia gauti, o pačios organizacijos bendrauja su suinteresuotosiomis šalimis siekdamos pateisinti pagrindinius lūkesčius ir pristatydamos savo veiklos rezultatus. Vadovų lyderystė būtina kuriant santykius ir patenkinant visų svarbiausių suinteresuotųjų šalių lūkesčius (Freeman, Harrison, Wicks, 2007). Darbe pagrindžiamos vadovų lyderystės sąsajos, pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą, su visuomenės ir bendruomenės poreikiais, mažinant socialinę atskirtį ir didinant socialinę sanglaudą.

Disertacijos tyrimo teorinė sąranga. Vadovų lyderystės įtaka diegiant EQUASS kokybės sistemą organizacijoje aptarta Čižikienės (2019), Adomaitytės-Subačienės (2019). Kokybės vadybos sistemos diegimo prielaidas atsižvelgiant į organizacijos išorinę ir vidinę aplinką nagrinėjo Al-Tabbaa ir kt. (2013), Pereira-Moliner ir kt. (2016), Melão, Bastida (2019). EQUASS įgyvendinimo tendencijas analizavo Melão, Amorim, Marimon, Alegre (2016), Melão, Maria Guia, Amorim (2017), Melão, Amorim, Marimon, Alegre (2018).

Tačiau moksliniame diskurse trūksta tyrimų, nagrinėjančių vadovų lyderystės aspektus pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje, stinga sisteminio požiūrio, atskleidžiančio vadovų vaidmenį diegiant ir įgyvendinant KVS socialinių paslaugų sektoriuje, nes vadovai susiduria vis su griežtesniais reikalavimais, keliamais jų veiklai, t. y. ne tik veiklos efektyvumo, bet ir ekonominius, būtinybe veikti taupiai ir ieškoti finansinių išteklių. Reikia pažymėti, kad SPTO misija yra padėti patenkinti visuomenės poreikius, sprendžiant socialines problemas, tad vadovai turi išlaikyti socialinės pagalbos, paremtos humanistinėmis vertybėmis, ir veiklos efektyvumo bei ekonomiškumo pusiausvyrą. Taigi konstruojamas tyrimas leistų atsakyti ir atskleisti socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą veiksnius.

Tyrimo lauko pagrindimas. Esanti konkurencija tarp SPTO, riboti ištekliai socialinių paslaugų sektoriuje, išaugę paslaugų gavėjų reikalavimai paslaugų teikėjams lemia KVS diegimą organizacijų veikloje (Al-Tabbaa, Gadd, Ankrah, 2013; Liao ir kt., 2014; Melão, Guia, 2015; Melão ir kt., 2016; Melão ir kt., 2017; Melão ir kt., 2018; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Adomaitytė-Subačienė (2015) socialinių paslaugų kokybės svarbą grindžia šiais aspektais: pirma, socialinių paslaugų vartotojų pažeidžiamumu ir negalėjimu pasirūpinti savimi; antra, didėjant socialinių paslaugų poreikiui, mažėja finansavimo galimybės, todėl svarbu užtikrinti efektyvumą; trečia, patrauklus socialinis sektorius pritrauks kūrybingus, veiklius, kritiškai mąstančius darbuotojus. Šiems tikslams įgyvendinti gali būti panaudoti efektyvaus kokybės valdymo sprendimai. Nuo 2010 m. socialinių paslaugų kokybės vertinimui ir tobulinimui taikomas Europos reabilitacijos platformos (ERP) sukurtas socialinių paslaugų standartas EQUASS (*European Quality Assurance for Social Services*) (Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Čižikienė, 2019). Į EQUASS sąvoką įeina sertifikavimo, mokymo ir konsultavimo sistemos, padedančios įgyvendinti Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos (*Voluntary European Quality Framework for Social Services*) reikalavimus.

Dimitriadis ir kt. (2013) išskiria dvi pagrindines šio standarto dimensijas: 1) EQUASS yra pritaikytas specifiniams socialinių paslaugų sektoriaus poreikiams, siekiant palengvinti Europos standartų laikymąsi socialinių paslaugų sektoriuje; 2) EQUASS pritaikytas veiklai turint ribotus išteklius, o tai būdinga socialinių paslaugų organizacijoms (Dimitriadis ir kt., 2013). Melão teigia, kad skiriamasis EQUASS bruožas tas, kad iš esmės tai yra dviejų lygių sertifikavimo programa, specialiai pritaikyta SPTO ir patvirtinanti jų atitiktį Europos kokybės reikalavimams (Melão ir kt., 2017). „EQUASS Assurance“ (1 lygis) patvirtina, kad socialinių paslaugų teikėjas atitinka pagrindinius kokybės vadybos sistemos reikalavimus teikdamas socialines paslaugas. Į šį lygį įeina atitiktis 50 kriterijų, kurie pagrįsti 10 kokybės principų (2 priedas), anketa, paremta vidiniu patikrinimu pagal veiklos rodiklius (po du rodiklius kiekvienam kriterijui), ir išorės auditas

„EQUASS Excellence“ (2 lygis) patvirtina, kad socialinių paslaugų teikėjas pasiekė puikius Europos kokybės principų ir socialinių paslaugų atitikties kriterijams rezultatus. Specifiniai šio lygio bruožai apima 50 kriterijų vertinimą (remiantis tais pačiais 10 kokybės principų) trimis aspektais (požiūris, diegimas ir rezultatai), savaiminio įvertinimo ataskaitą, rodančią nuolatinį kiekvieno kriterijaus rodiklio dviejų svarbių veiklos rezultatų gerinimą per pastaruosius trejus metus, taip pat rezultatų lyginimą kitų socialines paslaugas teikiančių organizacijų kontekste, apibrėžtą visuotinės kokybės principų politiką ir išorės auditą. Kaip žinome, 1 lygio sertifikavimas yra pirmas žingsnis įgyjant 2 lygio sertifikatą (Melão ir kt., 2017). Kaip minėta, EQUASS sistema apima 10 kokybės principų, grindžiamų Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema bei suformuluotų konsultuojantis su socialinio sektoriaus suinteresuotosiomis šalimis (EQUASS, 2017). Organizacija, atitinkanti EQUASS sertifikavimo kriterijus, sertifikuojama 3 metams. EQUASS sertifikuotos organizacijos privalo kasmet pranešti apie veiklos efektyvumą, pažangą ir plėtrą. EQUASS sistemos veikimą prižiūri EQUASS apdovanojimų komitetas ir tarptautinis įvairių Europos socialinio sektoriaus suinteresuotųjų šalių konsorciumas (Europinė socialinių paslaugų kokybės sistema Lietuvoje). Melão (Melão ir kt., 2017), lygindamas ISO 9001 ir EFQM (Europos kokybės vadybos fondo) su EQUASS, išskyrė keletą EQUASS pranašumų: 1) EQUASS atsižvelgia į specifines socialines paslaugas teikiančių organizacijų ypatybes, ypatingą dėmesį skiria būtinosioms darbuotojų ir savanorių kompetencijoms siekiant gerinti socialinių paslaugų gavėjų gyvenimo kokybę bei apsaugoti ypač šių pažeidžiamų asmenų teises – konfidencialumą, privatumą ir kitus etinius klausimus; 2) abu EQUASS lygiai yra pagrįsti bendra kokybės principų ir kriterijų visuma, o tai supaprastina ir sutrumpina socialines paslaugas teikiančių organizacijų mokymosi laiką siekiant EQUASS; 3) EQUASS yra paprastesnis metodas nei ISO 9001 arba EFQM: pavyzdžiui, reikalavimai dokumentams yra ne tokie išsamūs. Daugelis kritikuoja ISO 9001 dėl keliamų per aukštų reikalavimų, o EFQM – dėl sudėtingumo. Galiausiai EQUASS taip pat pripažįstamas kaip palyginti ekonomiškai būdas, įgaunantis kritinę reikšmę tada, kai įgyvendinant kokybės vadybos metodus turimi riboti ištekliai, o tai įprastai atitinka socialines paslaugas teikiančių organizacijų atvejį.

Socialines paslaugas teikiančios organizacijos, įdiegusios EQUASS, mokslinėje erdvėje nebuvo plačiai analizuojamos. 2015 m. Graikijos mokslininkai atliko 15 reabilitacijos įstai-gų tyrimą taikydami EQUASS klausymą ir nustatė, kad bendras įvertinimas buvo aukštas (93,75 proc.) (Dimitriadis ir kt., 2013). EQUASS tyrimą pristatė portugalų mokslininkai

(Melão ir kt., 2017). Autoriai ištyrė keturias socialines paslaugas teikiančias organizacijas (įdiegusias „EQUASS Assurance“ ir „Excellence“ lygmenimis) kokybinio tyrimo metodu. Anot autorių, tyrimo išvados parodė akivaizdų proceso kokybės pagerėjimą. Melão ir kitų autorių atlikto tyrimo (2017) svarba pasireiškia ir ta išvada, jog, įdiegę EQUASS, socialiniai darbuotojai turėjo pakeisti savo praktiką, orientuodami ją į klientą, kad būtų patenkinti specifiniai socialiniai paslaugų vartotojų poreikiai, t. y. turėjo ginti jų teises, užtikrinti etišką elgesį, skatinti jų dalyvavimą, gerinti gyvenimo kokybę (Melão ir kt., 2016; Melão ir kt., 2017; Helmja, 2017; Silva, 2017; Kalis, 2019). Kaip tik šie pokyčiai atsiranda įdiegus unikalūs EQUASS reikalavimus, apie juos nebuvo kalbama ankstesniuose ISO 9001 ar EFQM tyrimuose.

Nuo 2017 m. kovo Valakupių reabilitacijos centras pradėjo vykdyti iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamą projektą Nr. 08.4.1.-ESFA-V-421-01-0001 „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“. Šio projekto pagrindinis tikslas – didinti Lietuvos socialinių paslaugų kokybę, taikant Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos (*Voluntary European Quality Framework for Social Services*) reikalavimus. Projekte dalyvaujančių socialinių paslaugų organizacijų vadovai 2019 m. vasarį–liepą buvo pakviesti dalyvauti kiekybiniame tyrime ir atsakyti į anketos klausimus dėl siekių ir lūkesčių dėl pasirinkimo diegti EQUASS, atsižvelgiant į vadovų lyderystės aspektus.

2017–2019 m. Lietuvoje buvo atliktas EQUASS diegimo priemonių įgyvendinimo stebėsenos ir įvertinimo tyrimas. Bandomajame projekto etape buvo atrinkta dvidešimt organizacijų, teikiančių socialines paslaugas EQUASS sistemai („Assurance“ lygio) diegti, viena organizacija bandomajame etape pasitraukė iš projekto. Tyrimo rezultatai parodė, kad 19 tiriamųjų organizacijų, reprezentuojančių plataus spektro socialines paslaugas teikiančių Lietuvos socialinių paslaugų sektorių, EQUASS sistemą įgyvendino sėkmingai ir gavo oficialų EQUASS sertifikatą. Visų sertifikuotų 19 organizacijų vadovai buvo pakviesti dalyvauti kokybiniame tyrime 2019 m. rugpjūtį–rugsėjį. Jame sutiko dalyvauti dešimt organizacijų vadovų iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Utenos ir Panevėžio apskričių.

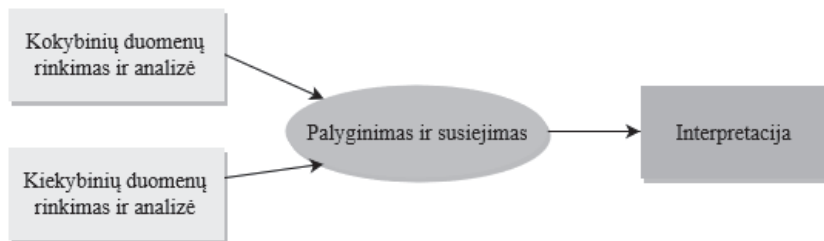
2.2. Tyrimo dizainas ir organizavimas

Atsižvelgiant į tai, kad SPTO vadovų sprendimas pasirinkti diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje yra nepakankamai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje, todėl siekiant atskleisti tyrimo problemą darbe vadovaujamosi integraliu požiūriu, kad mišrių metodų taikymas papildo vienas kitą ir leidžia surinkti daug daugiau duomenų apie tiriamąjį reiškinių (Bryman 2006; Curry ir kt., 2013; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019). Mišrių metodų taikoma strategija darbe leidžia atskleisti vadovų lyderystės įtaką pasirenkant diegti EQUASS ir suteikia naujų žinių apie išorinės bei vidinės aplinkos pokyčius, diegiant kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje. Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas mišrių metodų tyrimo dizainas (Creswell, 2011; Morgan, 2014), kai atliekami keli skirtingi tyrimai – kiekybinis ir kokybinis, o duomenų integracija gali smarkiai padidinti mišrių metodų tyrimų vertę (Bryman 2006; Creswell, Clark, 2017). Pasak Morgan (2007), pagrindinis mišrių metodų privalumas yra kokybinių ir kiekybinių meto-

dų derinys, kuris kompensuoja abiejų metodų silpnybes, nes kokybiniai duomenys papildo kiekybinius tyrimus išvelgiant naujas prasmes, o kiekybiniai metodai leidžia kokybinius tyrimus statistiškai pagrįsti ir pateikti reprezentatyvius rezultatus (Creswell ir kt., 2011; Fetters, Curry, Creswell, 2013; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019).

Darbe pasirinkta mišrių tyrimų strategija išplečia pažinimo lauką ir suteikia galimybes išsamiau nagrinėti tyrimo objektą bei leidžia atskleisti novatorišką požiūrį į socialinių paslaugų vadovų lyderystę pasirenkant diegti EQUASS organizacijoje (Pluye, Hong, 2014). Mišraus metodo tyrimas padeda atskleisti vadovų lyderystės įtaką vidinei ir išorinei aplinkai, o pasitelkti kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodus galima norint išsiaiškinti organizacijos vadovų sprendimus pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje. Darbe kokybinis metodas leidžia geriau suprasti vadovų lyderystės vaidmenį diegiant EQUASS socialinių paslaugų sektoriuje, kokybiniai metodai – įvertinti SPTO vadovų pasirinkimo diegti tendencijas ir priežastis. Šių tyrimų duomenys yra siejami, lyginami, analizuojami paskutiniame tyrimo etape (Creswell ir Clark, 2011; Fetters ir kt., 2013).

Mišrių metodų strategija darbe pagrindžia vadovų pasirinkimo diegti KVS aplinkos veiksnius ir suprasti vadovų subjektyvius vidinius veiksnius, taigi šis dizainas leidžia rinkti skirtingo požiūrio, bet vienas kitą papildančius duomenis, kurie padeda atsakyti į iškeltą probleminį klausimą. Dauguma mokslininkų (Creswell ir Clark, 2011; Aarons ir kt., 2012; Fetters ir kt., 2013; Pluye, Hong, 2014) pabrėžia mišraus metodo strategiją išvadų interpretacijos procese, turint abipusiškai informatyvias kiekybines ir kokybines prieigas, kad būtų galima susidaryti išsamesnį tyrimo objekto supratimą (Bryman, 2007; Creswell ir Clark, 2017).



10 pav. Lygiagretus mišrių metodų dizaino modelis

Šaltinis: sudaryta autorės Creswell ir kt., 2011; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019

Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas lygiagretus mišrių metodų tyrimo dizainas (Creswell ir kt., 2011; Morgan, 2014; Creswell, Clark, 2017), kai šalia lygiagrečiai kaip lygiaverčiai atliekami keli skirtingi tyrimai: kiekybinis ir kokybinis (10 pav.). Šių tyrimų duomenys yra siejami, lyginami, analizuojami kartu tik paskutiniame tyrimo etape. Tai modelis, kai tyrėjas renka ir analizuoja kiekybinius ir kokybinius duomenis toje pačioje tyrimo stadijoje, paskui sujungia rezultatus į vieną visumą ir juos interpretuoja. Pažymėtina, kad šis mišrių tyrimų dizaino metodas skirtingų autorių vadinamas skirtingai (Creswell ir

kt., 2011; Morgan, 2014; Creswell, Clark, 2017), tačiau anksčiau nurodytas pasirinkto dizaino apibūdinimas apibendrina šių autorių nurodomus dizaino modelius. Morgan (2014) pažymi, kad toks dizainas naudojamas tada, kai siekiama suprasti kompleksinio reiškinio skirtingus aspektus naudojant kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo perspektyvas. Naudojamos stipriosios skirtingų metodų pusės, siekiant surinkti platesnę duomenų įvairovę, nei tik būtų galima gauti iš vieno metodo (Morgan, 2014). Tokio dizaino tikslas yra sujungti tyrimo rezultatus, gautus iš skirtingų metodų tyrimų, siekiant labiau holistinio supratimo apie tiriamą reiškinį. Creswell, Clark (2017) tokį dizainą apibūdina kaip paralelinės konvergencijos modelį. Pasirinktas tyrimo dizainas leidžia gauti daugiau duomenų ir tiriamą reiškinį suprasti ir paaiškinti holistiniu požiūriu.

Remiantis pasirinktu dizainu, disertacijos darbo tikslu ir suformuotu teoriniu SPTO vadovų pasirinkimo diegti kokybės sistemą modeliu, empirinėje darbo dalyje siekiama atskleisti sukurto modelio galimybes diegiant EQUASS sistemą socialinių paslaugų sektoriuje.

Empirinis tyrimas vykdomas šiais etapais (11 pav.):

I etapas. Tyrimo parengiamasis etapas – čia patikslinamas tyrimo teorinis pagrindimas ir identifikavimas, pateikiamas teorinis modelis ir pagrindžiama tyrimo metodologija, tyrimo tikslas, uždaviniai, formuluojamas objektas.

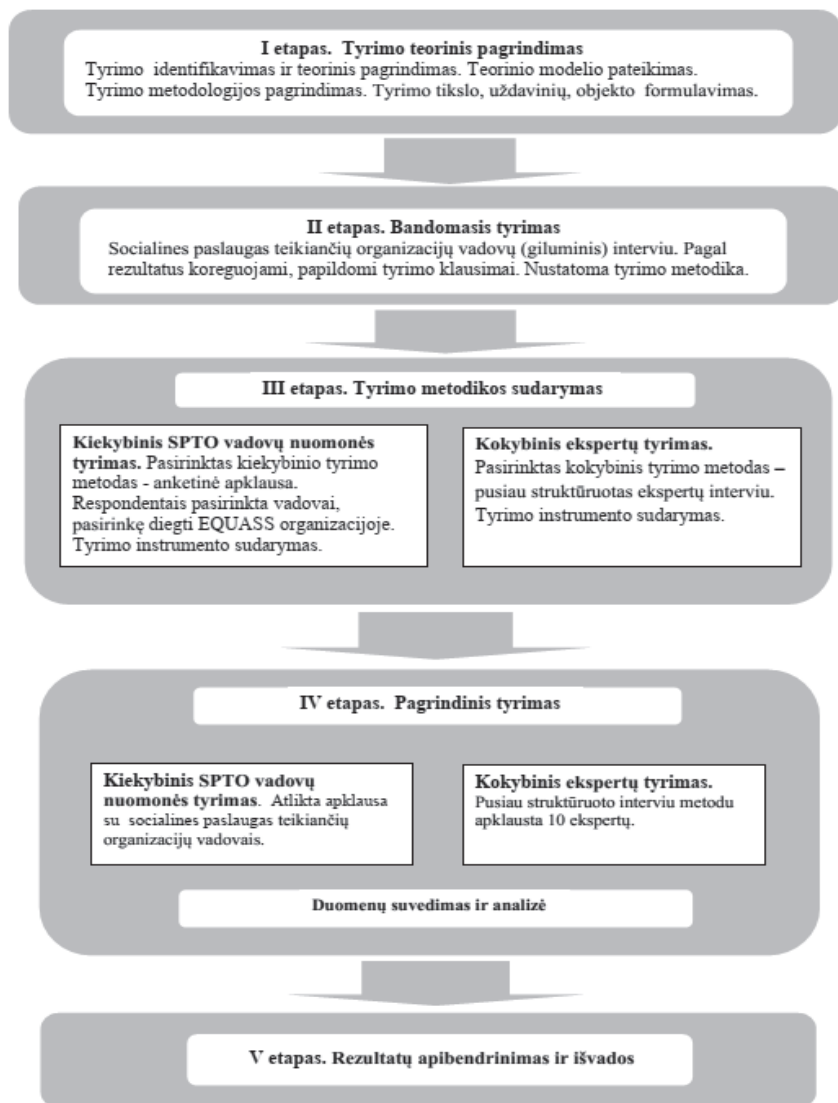
II etapas. Bandomasis tyrimas – šiame etape atliktas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų giluminis interviu – apklausti penki vadovai. Kokybinis tyrimas leido atkleisti tyrimo temą, EQUASS diegimo problematiką, nes ji yra nauja ir mažai tyrinėta (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybiniai tyrimai atlikti naudojant giluminį interviu su SPTO vadovais ir pagal gautus rezultatus buvo koreguojami, papildomi tyrimo klausimai. Nustatoma tyrimo metodika.

III etapas. Tyrimo metodikos sudarymas ir pagrindimas. Kiekybinis SPTO vadovų nuomonės tyrimas. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Respondentais tapo vadovai, pasirinkę organizacijoje diegti EQUASS. Atliekamas kokybinis ekspertų tyrimas. Pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas ekspertų interviu, patikslintas interviu temų klausimų sudarymas.

IV etapas. Pagrindinis tyrimas. Kiekybinis SPTO vadovų nuomonės tyrimas, naudojamas kiekybinis tyrimas – empirinis tyrimas, kurio duomenys pateikiami skaičiais (kiekybine išraiška) ir apdorojami statistiniais metodais (Valackienė, Mikėnė, 2008). Apklausa, naudojant klausimyną, yra tinkama priemonė gauti objektyvius duomenis ir pasiekti tyrimo tikslą. Atlikta apklausa su socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovais (iš viso buvo apklausti 46 organizacijų vadovai).

Kokybinis ekspertų tyrimas. Pusiau struktūruoto interviu metodu apklausta 10 ekspertų, interviu pasirinktas siekiant apklausti vadovus, kurių vadovaujamos organizacijos turi EQUASS sertifikata, patys dalyvavo EQUASS diegimo procese, t. y. turintys išskirtinių specifinių žinių ir patirties bei gana išsamią informaciją apie tyrimo problemą (Flick, 2014). Pasirinkti ekspertai turi žinių apie tyrimo lauką, jų pareigos ir patirtis leidžia jiems kalbėti apie socialinių paslaugų sektoriaus problematiką. Apklausa, siekiant mokslinio objektyvumo, padėjo atskleisti SPTO vadovų nuomonę apie tyrimo objektą, teorinėje dalyje iškeltas prielaidas ir kitus darbo temai aktualius reiškinis ir veiksnis. Gauti duomenys buvo suvesti ir analizuoti.

V etapas. Atlikus gautų duomenų analizę, rezultatai apibendrinti ir suformuluotos išvados. Kiekybinio ir kokybinio metodų taikymas tyrime padėjo nustatyti pagrindines tendencijas, apibrėžti ir suformuluoti išvadas, atskleidžiant aplinkos įtaką ir nustatytus veiksmus SPTO vadovų siekiam pasirinkti diegti EQUASS.



11 pav. Empirinio tyrimo struktūra
 Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi tyrimui atlikti pasirinktas mišrus kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodų dizainas, kurio duomenų rinkimo ir analizės metodai yra skirtingi (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. *Darbe taikomi tyrimo metodai*

Eil. nr.	Tyrimas	Duomenų rinkimo metodas	Duomenų analizės metodai
1.	Žvalgybinis vadovų interviu	Giluminis interviu	Turinio analizė
2.	Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimas	Anketinė apklausa raštu	Statistiniai metodai: aprašomoji statistika (Cronbacho alfa koeficientas) ir koreliacinė analizė (Kendall konkordacijos koeficientas)
3.	Kokybinis socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimas	Pusiau struktūruotas interviu	Turinio analizė

Šaltinis: sudaryta autorės

2.3. Kiekybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo organizavimas

Siekiant nustatyti lyderystės faktorius, lemiančius lyderystės stilių ir jų įtaką įgyvendinant EQASS kokybės sistemą socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimo tikslas – nustatyti vadovų vertinimo suderinamumą pasirenkant diegti kokybės vadybos užtikrinimo sistemą EQUASS (*The European Quality in Social Services*) socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje. Tyrimo tikslui pasiekti išskirti šie uždaviniai:

1. Sukurti instrumentą, kuris leistų nustatyti vadovų pasirinkimo diegti EQUASS kokybės sistemą prielaidas.
2. Atsižvelgiant į lyderystės stilių, nustatyti pasirinkimo dalyvauti diegiant kokybės sistemą veiksnius.
3. Identifikuoti išorinės ir vidinės aplinkos kriterijus, lemiančius pasirinkimą diegti EQUASS kokybės sistemą.

Tyrimo objektas – socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų požiūris diegiant kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo instrumento sudarymas. Klausimyną sudaro uždari klausimai (Kothari, 2004), vertinama pagal Laikerto skalę (1 = visiškai nesutikimas, 5 = visiškai sutikimas). Tyrimas atliktas 2019 m. vasarį ir rugpjūtį. Pasirinkta tikslinė imtis – 46 respondentai, visi jie yra socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai ir dalyvauja Valakupių reabilitacijos centro vykdomame projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ (Nr. 08.4.1.-ESFA-V-421-01-0001), kurį finansuoja Europos Sąjungos struktūriniai fondai (4 priedas).

Klausimyną sudaro šios klausimų grupės:

1. Q1 – vadovų sprendimas dalyvauti įdiegiant EQUASS kokybės sistemą organizacijoje. Klausimai formuluojami atsižvelgiant į organizacijos išorinę ir vidinę aplinką (Thornton ir kt., 2012; Battilana, Dorado, 2010; Vyšniauskienė, 2014; Melão, Bastida, Marimon, 2019)
2. Q2 – ką tikimasi pagerinti įdiegus EQUASS kokybės sistemą, sudarytą pagal EQUASS 10 kokybės principų (lyderystė, personalas, teisės, etika, partnerystė; dalyvavimas, orientacija į asmenį, kompleksiskumas; orientacija į rezultatus; nuolatinis gerinimas) ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo 8 principus (orientacija į rezultatus, dėmesys klientui, vadovavimas ir tikslo siekimas, valdymas, orientuojamas į procesus, žmonių ugdymas ir įtraukimas, nepaliaujamas mokymas bei veiklos tobulinimas, bendradarbiavimo plėtojimas, atsakomybė visuomenei) (remiantis Dimitriadis ir kt., 2013; Melão ir kt., 2017; Silva, 2017; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Adomaitytė-Subačiene, 2019).
3. Q3 – išsiaiškinti lyderystės stilius, kurie parodytų vadovų siekius dalyvauti projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS“. Klausimai sudaryti pagal pasirinktus vadovavimo stilius: transakcinis, transformacinis, lyderio nario, pasyvus, komandinis, tarnaujantis (remiantis Mary, 2005; Kelloway, Mullen, Francis, 2006; Paulavičienė, 2007; Boehm, Yoels, 2009; Chiou, Chang, 2009; Khan ir kt., 2012; Northouse, 2018).
4. Q4 – išsiaiškinti lyderystės požymius (pasirinkta idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualus skatinimas, individualios aplinkybės, nuo rezultatų priklausantis apdovanojimai, išskirtinis vadovavimas, nekontroliuojama lyderystė) (remiantis Long Thean, Kowang, 2013; Ulle, Kumar, 2014; Dóci, Hofmans, 2015; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Omar, 2017; Chen, Wang, Lee, 2018).

Demografiniai klausimai:

5. Q5 – amžius.
6. Q6 – išsilavinimas.
7. Q7 – darbo stažas organizacijoje.
8. Q8 – vadybinio darbo stažas.
9. Q9 – darbo stažas socialinių paslaugų teikimo sektoriuje.

Tyrimo patikimumas. Naudojant Kendalo konkordancijos koeficientą ir Chi kvadrato testą labai išsamiai patikrintas respondentų nuomonių suderinamumas visų teiginių (klausimų) bei atskirai kiekvieno klausimo bloko atžvilgiu. Konkordancijos koeficiento vertinimas buvo atliktas remiantis Corder ir Foreman (2009) koeficientų interpretacija. Šis metodas padėjo nustatyti, kad vadovų vertinimai visų teiginių atžvilgiu yra vidutinio suderintumo – 0,331, t. y. konkordancijos koeficiento reikšmė patenka į intervalą nuo 0,3 iki 0,5, tad galima daryti išvadą, kad vadovų nuomonės yra panašios.

Tyrimo etika. Platinant anketą laikytasi etikos principų. Kiekvienas respondentas galėjo laisvai rinktis, ar dalyvauti tyrime. Duomenys naudojami tik apibendrinti, išsaugant respondentų anonimiškumą.

2.4. Kokybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo organizavimas

Siekiant nustatyti socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą motyvaciją skatinančius veiksnius ir identifikuoti poveikį organizacijos išorinei ir vidinei aplinkai, buvo atliekamas ekspertų pusiau struktūruotas interviu. Išskirti tokie ekspertinio interviu **uždaviniai**:

1. Nustatyti vidinės ir išorinės aplinkos poveikio įtaką.
2. Identifikuoti vadovų pasirinkimą lemiančius veiksnius diegti kokybės vadybos sistemą EQUASS organizacijoje.
3. Nustatyti kokybės vadybos sistemos EQUASS įgyvendinimo prielaidas.

Tyrimo objektas – vadovų lyderystė diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje.

Kokybinio tyrimo pagrindimas ir organizavimas. Siekiant atskleisti lyderystės raiškos veiksnius, diegiant kokybės vadybos sistemą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, tyrimui buvo pasirinktas kokybinis tyrimas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008; Silverman, 2015; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybinis tyrimas yra taikomas mažai tyrinėtoms temoms analizuoti – jis padeda rasti naujų idėjų ir perspektyvų, kaip būtų galima geriau organizuoti veiklą ir pasiekti numatytus tikslus (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kokybinis tyrimas suteikia galimybę holistiškai pažvelgti į problemą, atsižvelgiant į unikalią žmogiškąją patirtį tiriamo reiškinio aspektu. Kokybinių duomenų analizė atskleidžiama per patirtis, prasmes ir procesus, o rezultatai interpretuojami pagal fenomenams suteikiamas prasmes (Silverman, 2015). Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) akcentuoja, kad kokybiniam tyrimui imties dydis nėra itin aktualus, nes tyrimas neapribotas imties dydžio charakteristikomis. Tyrėjas, pasirinkdamas konkretų atvejį, organizaciją ar reiškinį, siekia juos visapusiškai iširti dėmesį telkdamas į surinktų duomenų informatyvumą (Rupšienė, 2007). Maxwell (2008) teigia, kad ir penki informantai kokybiniam tyrimui atlikti yra pakankamas imties dydis. Pagrindinis dalykas, kuris gali lemti kokybinio tyrimo imties dydį, yra renkamų duomenų prisotinimas, kurio metu pagrindžiami teiginiai, kad atskleisti požymiai egzistuoja ir duomenys renkami iki tol, kol jie ima kartotis (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybiniam tyrimui atlikti naudojamas pusiau struktūruoto interviu su socialinių paslaugų teikiančių organizacijų vadovais metodas. Interviu leidžia suvokti su tema susijusius niuansus, suprasti jos esmę, atrasti netikėtų, nežinomų aspektų.

Interviu metu informacija renkama iš tyrimo dalyvių analizuojant jų nuomones, žinias, patirtis, norima apie tą patį reiškinį surinkti skirtingus požiūrius, pasižyminčius įvairiomis detalėmis ir kontekstais (Maxwell, 2008; Silverman, 2015; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Pasirinkta atlikti SPTO vadovų interviu, nes vadovai turi ekspertinių žinių apie tiriamą problemą, o jų einamos pareigos leidžia jiems kalbėti profesinės veiklos ar organizacijos vardu. Tokios apklausos vykdomos siekiant mokslinio objektyvumo, jos padeda atskleisti specialistų nuomonę, vertinimus ir samprotavimus apie tyrimo objektą, teorinėje dalyje iškeltas prielaidas bei kitus darbo temai aktualius reiškinius ir veiksnius (Bloomberg, Volpe, 2016).

Vadovų interviu atlikti pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, jis leido gauti išsamius, susistemintus duomenis, o pats interviu yra neformalus, vyksta labiau dialogo forma (Rupšienė, 2007; Maxwell, 2008). Interviu – vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Kokybinis tyrimas yra sistemingas situacijos, atvejo, įvykio, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, kai siekiama suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį iš situacijų analizės apibendrinantį vaizdinį (Žukauskienė, 2008). Šis metodas darbe pasirinktas, nes reikiama informacija yra gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Pokalbio kryptį ir turinį sąlygoja tyrimo problema, pusiau struktūruoti interviu leidžia labiau susitelkti ir rinkti informaciją pateikta tema (Žukauskienė, 2008; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Pusiau struktūruoti klausimai yra lankstesni, jie padeda surinkti iš dalyvių konkrečią informaciją, tačiau nei tiksliai formuluotė, nei klausimų eiliškumas nėra nustatomi iš anksto, o tai suteikia tyrėjui ir dalyviui daugiau lankstumo pokalbio metu (Merriam, Tisdell, 2016).

Pusiau struktūruoto interviu būdu apklausta dešimt SPTO vadovų (žr. 13 lentelę). Pasirinkti informantų atrankos kriterijai: SPTO vadovai, kurių organizacijose yra įdiegta kokybės sistema ir kurios turi „EQUASS Assurance“ sertifikato patvirtinimą, taip pat vadovai turi ne mažesnę kaip trejų metų vadovo darbo patirtį SPTO. Informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir panaudojimu, taip pat aptarti konfidencialumo klausimai. Pasak Merriam, Tisdell (2016), Kardelio (2017), vienas iš pagrindinių būdų garantuoti respondentų anonimiškumą yra vardo ir asmeninių duomenų nenaudojimas. Interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinės turinio analizės metodą. Tyrimas atliktas 2019 m. rugpjūtį–rugsėjį.

13 lentelė. Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos

Nr.	Vadovo kodas	Vadovo kompetenciją pagrindžiančios charakteristikos
1.	E_1	Socialinio darbo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (socialinės ir medicininės paslaugos) organizacijos vadovas. Darbo patirtis socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 15 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 4 metai.
2.	E_2	Socialinio darbo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (dienos socialinė globa) organizacijos vadovas. Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 23 metai. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 23 metai. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 10 metų.
3.	E_3	Socialinio darbo bakalauras. Edukologijos magistras. Socialines paslaugas teikiančios (socialinių įgūdžių ugdymo ir palaikymo paslaugos) organizacijos vadovas. Darbo patirtis socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 12 metų. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 11 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 7 metai.
4.	E_4	Socialinio darbo ir vadybos magistras. Socialines paslaugas teikiančios (dienos socialinė globa) organizacijos vadovas. Darbo stažas socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 16 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 5 metai. Vadovavimo darbo stažas – 10 metų.

Nr.	Vadovo kodas	Vadovo kompetenciją pagrindžiančios charakteristikos
5.	E_5	Socialinio darbo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (trumpalaikė ir ilgalaikė socialinė globa) organizacijos vadovas Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 20 metų. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 20 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 14 metų.
6.	E_6	Socialinio darbo bakalauras. Viešojo administravimo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (dienos socialinė globa) organizacijos vadovas. Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 22 metai. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 12 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 11 metų.
7.	E_7	Socialinio darbo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (institucinė socialinė globa, dienos socialinė globa) organizacijos vadovas. Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 20 metų. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 20 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 20 metų.
8.	E_8	Socialinio darbo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (dienos socialinė globa) organizacijos vadovas. Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 18 metų. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 18 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 11 metų.
9.	E_9	Socialinio darbo bakalauras. Viešojo administravimo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (bendrosios ir socialinės priežiūros paslaugos) organizacijos vadovas. Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 10 metų. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 10 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 6 metai.
10.	E_10	Socialinio mokslo magistras. Socialines paslaugas teikiančios (dienos socialinė globa) organizacijos vadovas. Darbo patirtis dirbant socialinių paslaugų teikimo sektoriuje – 17 metų. Profesinė socialinio darbo patirtis šioje organizacijoje – 17 metų. Vadovavimo šiai institucijai patirtis – 17 metų.

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo klausimų formulavimas. Tyrimo problemai spręsti buvo sudarytas pusiau struktūruotas vadovų interviu. Su SPTO vadovais siekta išsiaiškinti pasirinkimo diegti EQUASS sistemą organizacijoje veiksnius ir apibrėžti svarbiausias temas bei klausimus, kurie galėtų apimti EQUASS diegimą organizacijoje. Siekiant išsiskelto tikslo ir uždavinių, interviu klausimai buvo sudaryti vadovaujantis teorinio modelio struktūra. Ekspertams buvo pateikti atviro tipo klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti EQUASS pasirinkimo diegti veiksnius ir nustatyti SPTO vadovams būdingus lūkesčius, nuostatas bei prielaidas EQUASS diegimo atžvilgiu. Interviu klausimai buvo suskirstyti pagal jų turinį, iš jų buvo išskirtos temos ir potėmės (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Kokybinio tyrimo temos ir potemės

Nr.	Temos	Potemės	Šaltiniai, kuriais remtasi
1.	SPTO vadovo pasirinkimo diegti EQUASS lyderystės raiškos veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Vadovavimo stilius Vertybės Kompetencijos Elgsena 	Bass, 1985; 1990; Ruževičius, 2010; Petkevičiūtė, Giedraitis, 2013; Kudtarkar, 2014; Gözükar, Çolakoğlu, Şimşek, 2019; Juras, 2010; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Chen, Wang, Lee, 2018; Lagrosen, Lagrosen, 2019, Šilingienė, Stukaitė, 2019
2.	SPTO vadovo pasirinkimo diegti EQUASS racionalūs pasirinkimo veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Socialinės sistemos stabilumas Standarto apibrėžtumas Veiklos efektyvumas Socialinių paslaugų veiksmingumas 	Elster, 2000; Fitzpatrick, 2001; Norkus, 2005; Petukienė ir kt., 2007; Maram, 2008; Kennedy, Fiss, 2009; Kasperavičiūtė-Černiauskiene, 2014; Dunajevus, 2011; Žalimienė, Dunajevus, 2011, 2015; Hatch, 2018
3.	SPTO vadovo pasirinkimo diegti EQUASS instituciniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Teisinis reglamentavimas Institucinė aplinka Socialinių normų palaikymas Suinteresuotųjų šalių interesai 	Dunajevus, 2011; Bode, Champetier, Chartrand, 2013; Lawler, Bilson, 2013; Hafford-Letchfield ir kt., 2014; Wollmann, 2016; Sullivan, 2016; Bode, 2019
4.	SPTO vadovo pasirinkimo diegti EQUASS inovaciniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> Inovatyvumo siekis Socialinių problemų sprendimo būdai Naujų praktikų organizacijoje taikymas 	Rogers, 2003; Fauth, Mahdon, 2007; Lawler, Bilson, 2009; Kasperavičiūtė-Černiauskiene, 2014; Muriithi, 2014; Ward, Bailey, 2016
5.	SPTO vadovo pasirinkimo diegti EQUASS nauda	<ul style="list-style-type: none"> Įtaka vidinei aplinkai Įtaka išorinei aplinkai Socialinių paslaugų kokybės sistemos įgyvendinimo galimybės 	Silva, 2017; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Melão, Bastida, Marimon, 2019; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Adomaitytė-Subačiene, 2019

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo etika. Empiriniame tyrime sutikusių dalyvauti ekspertų vardai ir pavardės yra užkoduoti ir viešai nepateikiami. Asmeniniai informantų duomenys saugomi asmeniname disertacijos autorės archyve.

Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ir apdorojimas. Ekspertų interviu metu gautų duomenų analizei, kaip ir minėtam vadovų interviu, taikyta kokybinė (angl. *content*) turinio analizė (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Atliekant kokybinę turinio analizę, sistemškai išnagrinėtos teksto ypatybės, o paskui suformuluotos išvados. Duomenys apdoroti naudojant kompiuterinę programą „Atlas.ti“, kodavimą: pirminiame kodavimo etape išskiriamos veiksma nusakančios kategorijos; antrajame – konstruojami kategorijų tarpusavio

ryšiai ir jų aspektai, kurie identifikuojami kaip svarbiausi tiriamam reiškiniui analizuoti, t. y. sukurtos subkategorijos jungiamos į pagrindines kategorijas (Charmaz, 2010).

Kokybinio tyrimo validumas. Kokybinio tyrimo tinkamumas (angl. *validity*) ir patikimumas (angl. *reliability*) yra sustiprinamas taikant procesų aprašymą (Žydzžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tyrime taikomas detalus procesų aprašymas, kaip yra renkami ir analizuojami duomenys, tai padeda užtikrinti tyrimo patikimumą.

Empirinio tyrimo apribojimai. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta kriterinė (netikimybinė) imtis, gautų duomenų negalima apibendrinti, tačiau jie naudingi išvelgiant tam tikras tendencijas ir numatant tolesnes tyrimo rekomendacijas (Merriam, Tisdell, 2016). Gauti tyrimo duomenys yra interpretuojami ir pristatomi, diegiant EQUASS kokybės sistemą Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje. Tyrimai kitų šalių kontekste galėtų parodyti ir atskleisti aplinkos įtakos skirtumus bei organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės sistemą lemiančius veiksnius.

3. SOCIALINES PASLAUGAS TEIKIANČIŲ ORGANIZACIJŲ VADOVŲ PASIRINKIMO DIEGTI EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ VEIKSNIŲ PAGRĪSTUMO TYRIMO REZULTATAI

Darbe socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės sistemą veiksnų pagrįstumo tyrimo rezultatai pristatomi toliau tvarka:

- **Kiekybinio tyrimo – socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų apklausos rezultatai (3.1 skyrius).** Skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai, analizuojami respondentų atsakymai į anketos klausimus.
- **Kokybinio tyrimo – socialines paslaugas teikiančių vadovų interviu rezultatai (3.2 skyrius).** Skyriuje aprašomi interviu su socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovais, norint atskleisti pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą vadovų motyvacinis veiksniai. Interviu apklausti 10 vadovų.
- **Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą koncepcinis modelis (3.3 skyrius).** Skyriuje atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus pristatomas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą koncepcinis modelis.

3.1. Kiekybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo rezultatai

Pateiktos vadovams anketos klausimų vidinis suderinamumas, patikrintas Cronbacho alfa koeficientu, yra pakankamas. Kadangi Cronbacho alfa koeficiento reikšmė yra 0,970, didesnė už 0,7, galima teigti, kad visų klausimų teiginiai suderinti.

Socialinių paslaugų kokybės gerinimas taikant EQUASS (Q1) ir šių vadovų lyderystės stilių (Q3) kriterijai

Koreliacinė vadovų siekių dalyvauti projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS“ (Q1) ir šių vadovų lyderystės stilių (Q3) analizė. Atlikus išsamią koreliacinę analizę (Kirk, 2007) paaiškėjo, kad vadovams, kuriems yra svarbesnis kriterijus, skatinantis taikyti EQUASS kokybės sistemą:

- „atitikti savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos (*Voluntary European Quality Framework for Social Services*) reikalavimus“, priimtinesnis **transformacinės** lyderystės požymis „vadovas savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams“ ($r = 504$);
- „įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje“, priimtinesnis **transformacinės** lyderystės požymis „vadovas konstruktyviai pateikia kritiką darbuotojams“ ($r = 506$);
- „atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą“, priimtinesnis **transformacinės** lyderystės požymis „vadovas išvelgia kiekvieno darbuotojo stiprybes“ ($r = 540$);

- „sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje“, priimtinesnis **transakcinės** lyderystės požymis „vadovas atkreipia dėmesį į užduoties atlikimą, kai darbuotojas kažką daro ne taip, kaip turėtų“ ($r = 0,535$);
- „pristatyti organizacijos misiją visuomenėje“, priimtinesnis **pasyvios** lyderystės požymis „vadovas pradeda spręsti problemas, kai jos tampa grėsmingos organizacijos veiklai“ ($r = 0,542$);
- „atitikti Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos reikalavimus“, priimtinesni **lyderio nario** bruožai „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,525$);
- „įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženkle sertifikata“, priimtinesni **lyderio nario** bruožai „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,518$);
- „padėti diegti Lietuvoje EQUASS kokybės sistemą ir tobulinti paslaugų kokybę“, priimtinesni **lyderio nario** bruožai „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,514$);
- „sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje“, priimtinesni **lyderio nario** bruožai „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,614$);
- „įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje“, priimtinesni **lyderio nario** bruožai „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,569$);
- „atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą“, priimtinesni **lyderio nario** bruožai „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,527$);
- „įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje“, priimtinesnis **komandinės** lyderystės požymis „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,574$);
- „padėti diegti Lietuvoje EQUASS kokybės sistemą ir tobulinti paslaugų kokybę“, priimtinesnis yra **komandinės** lyderystės požymis „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,501$);
- „atitikti Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos reikalavimus“, priimtinesni **komandinės** lyderystės bruožai „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,520$);
- „įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženkle sertifikata“, priimtinesni **komandinės** lyderystės bruožai „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,521$);
- „sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje“, priimtinesni **komandinės** lyderystės bruožai „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,651$);
- „atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą“, priimtinesni **komandinės** lyderystės bruožai „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,536$);

- „atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius“, priimtinesni **komandinės** lyderystės bruožai „pastebėjęs netinkamą darbuotojų darbą vadovas imasi atitinkamų veiksmų“ ($r = 0,506$);
- „įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje“, priimtinesnis **tarnaujančios** lyderystės požymis „vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą“ ($r = 0,571$).

Visi šie koreliaciniai ryšiai yra reikšmingi (reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$) ir vidutinio stiprumo, t. y. Spirmano koreliacijos koeficientų reikšmės patenka į intervalą nuo 0,5 iki 0,7 pagal Bilevičienės ir Jonušauko (2011) koreliacijos stiprumo interpretaciją.

Analizuojant vadovų pasirinkimą diegti EQUASS organizacijoje pagal lyderystės stilių darytina išvada, kad primumiausiai yra transformacinės, lyderio nario bei komandinės lyderystės bruožai. Tyrimas atskleidė, kad pasirenkant diegti KVS svarbus socialinės sąveikos procesas, kuris sutelkiamas į lyderio ir sekėjų santykius.

Koreliacinė analizė tarp pagerinimo faktorių organizacijoje dalyvaujant projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS“ (Q2) ir vadovų lyderystės stilių (Q3)

Taip pat pasitelkus koreliacinę analizę, išskiriant tik reikšmingus (reikšmingumo lygmuo $\alpha = 0,05$) ir stiprius koreliacinius ryšius, nustatyta, kad dalyvaujantys projekte vadovai, vertindami šiuos teiginius:

- „žmonių ugdymą ir įtraukimą į organizacijos valdymą“, labiau pasižymi **lyderio nario** požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,728$);

vidutinio stiprumo koreliacinius ryšius:

- „pagerės organizacijos rezultatai“, labiau pasižymi **transformacinės** lyderystės požymiu „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,500$), **transakcinės** lyderystės požymiu „vadovas aiškiai nurodo užduotis bei atlygį už jų atlikimą“ ($r = 0,575$), **lyderio nario** požymiais „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,656$), „vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrų interesų“ ($r = 0,614$), **komandinės** lyderystės požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,615$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,695$), „vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą“ ($r = 0,618$), **tarnaujančios** lyderystės požymiais „vadovas ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų“ ($r = 0,563$), „vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą“ ($r = 0,531$), „vadovas kuria bendruomeniškumo jausmą ir skatina kokybiškus ir geranoriškus santykius tarp darbuotojų“ ($r = 0,613$);
- „organizacijos kokybės politiką“, labiau pasižymi **transformacinės** lyderystės požymiais „vadovas savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams“ ($r = 0,519$), „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,571$), **lyderio nario** požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,583$), **komandinės** lyderystės požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,623$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,623$), „vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą“

- ($r = 0,548$), *tarnaujančios* lyderystės požymiais „vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą“ ($r = 0,619$), „vadovas kuria bendruomeniškumo jausmą ir skatina kokybiškus ir geranoriškus santykius tarp darbuotojų“ ($r = 0,528$);
- „suinteresuotųjų šalių (darbuotojų, klientų, valdžios institucijų, visuomenės) bendradarbiavimą“, labiau pasižymi *transformacinės* lyderystės požymiu „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,518$), *tarnaujančios* lyderystės požymiais „vadovas skatina darbuotojus įsitraukti į bendruomenines bei savanoriškas veiklas“ ($r = 0,513$), „vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą“ ($r = 0,522$);
 - „dėmesį paslaugų gavėjui“, labiau pasižymi *transformacinės* lyderystės požymiu „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,588$), *lyderio nario* požymiais „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,619$), „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,570$), *komandinės* lyderystės požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,575$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,694$), „vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą“ ($r = 0,537$);
 - „paslaugų gavėjų gyvenimo kokybę“, labiau pasižymi *lyderio nario* požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,505$);
 - „bendradarbiavimą su paslaugų gavėju“, labiau pasižymi *lyderio nario* požymiais „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,633$), „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,624$), *komandinės lyderystės* požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,590$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,562$);
 - „vadovavimo politiką“, labiau pasižymi *transformacinės* lyderystės požymiu „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,592$), *komandinės* lyderystės požymiu „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,500$), *tarnaujančios* lyderystės požymiu „vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus“ ($r = 0,547$);
 - „vadovų ir darbuotojų santykius“, labiau pasižymi *transformacinės* lyderystės požymiu „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,533$), *lyderio nario* požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,535$), *komandinės* lyderystės požymiu „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,534$);
 - „valdymą, orientuojantį į procesus“, labiau pasižymi *transformacinės* lyderystės požymiais „vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos“ ($r = 0,619$), „vadovas skatina darbuotojus daugiau mąstyti savarankiškai“ ($r = 0,537$), „vadovas konstruktyviai pateikia kritiką darbuotojams“ ($r = 0,502$), *transakcinės* lyderystės požymiu „vadovas aiškiai nurodo užduotis bei atlygį už jų atlikimą“ ($r = 0,528$), *lyderio nario* požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,629$), *komandinės* lyderystės požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,555$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos

narius“ ($r = 0,648$), „vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą“ ($r = 0,562$);

- „dokumentacijos valdymo sistemą“, labiau pasižymi *lyderio nario* požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,539$), *komandinės lyderystės* požymiu „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,503$), *tarnaujančios lyderystės* požymiu „vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus“ ($r = 0,526$);
- „žmonių ugdymą ir įtraukimą į organizacijos valdymą“, labiau pasižymi *lyderio nario* požymiu „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,527$);
- „darbuotojų darbo kokybę“, labiau pasižymi *transakcinės lyderystės* požymiu „vadovas aiškiai nurodo užduotis bei atlygį už jų atlikimą“ ($r = 0,510$), *lyderio nario* požymiu „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,502$);
- „pagerins organizacijos darbuotojų sveikatą ir saugą“, labiau pasižymi *lyderio nario* požymiu „vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrų interesų“ ($r = 0,509$), *komandinės lyderystės* požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,532$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,504$), *tarnaujančios lyderystės* požymiu „vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus“ ($r = 0,588$);
- „organizacijos veikla bus paremta nuolatinio žinių pasidalijimu ir tobulinimu“, labiau pasižymi *transformacinės lyderystės* požymiu „vadovas konstruktyviai pateikia kritiką darbuotojams“ ($r = 0,510$), *lyderio nario* požymiu „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,605$), *komandinės lyderystės* požymiu „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,512$), *tarnaujančios lyderystės* požymiais „vadovas ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų“ ($r = 0,545$), „vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą“ ($r = 0,507$);
- „sąlygas nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, ugdymui, mokymuisi“, labiau pasižymi *lyderio nario* požymiais „vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą“ ($r = 0,573$), „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,522$), *komandinės lyderystės* požymiu „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,507$), *tarnaujančios lyderystės* požymiu „vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus“ ($r = 0,608$);
- „bendradarbiavimo plėtojimą su švietimo ir mokslo institucijomis (pvz., universitetais, kolegijomis, profesinėmis mokyklomis ir t. t.)“, labiau pasižymi *transformacinės lyderystės* požymiu „vadovas savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams“ ($r = 0,507$), *lyderio nario* požymiu „savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,536$), *komandinės lyderystės* požymiu „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,618$), *tarnaujančios lyderystės* požymiais „vadovas ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų“ ($r = 0,532$), „vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus“ ($r = 0,531$);
- „bendradarbiavimo plėtojimą su kitomis organizacijomis (pvz., NVO, asociacijomis ir t. t.)“, labiau pasižymi *transformacinės lyderystės* požymiu „vadovas konstruktyviai pateikia kritiką darbuotojams“ ($r = 0,525$), *lyderio nario* požymiu „savo elgesiu

vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti“ ($r = 0,509$), **komandinės** lyderystės požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,573$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,541$), **tarnaujančios** lyderystės požymiu „vadovas ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų“ ($r = 0,585$);

- „naujų socialinių partnerių įtraukimą į organizacijos veiklą“, labiau pasižymi **transakcinės** lyderystės požymiu „vadovas atkreipia dėmesį į užduoties atlikimą, kai darbuotojas kažką daro ne taip, kaip turėtų“ ($r = 0,508$), **lyderio nario** požymiu „vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrų interesų“ ($r = 0,527$), **komandinės** lyderystės požymiais „vadovas kuria saugų organizacijos klimatą“ ($r = 0,508$), „vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius“ ($r = 0,652$), „vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą“ ($r = 0,539$), **tarnaujančios** lyderystės požymiais „vadovas ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų“ ($r = 0,510$), „vadovas skatina darbuotojus įsitraukti į bendruomenines bei savanoriškas veiklas“ ($r = 0,537$), „vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą“ ($r = 0,572$).

Vadovų vertinimų suderinamumas

Kendalo konkordancijos koeficiento ir Chi kvadratu, pasitelkus testą, labai išsamiai patikrintas respondentų nuomonių suderinamumas visų teiginių (klausių) ir atskirai kiekvieno klausimo bloko atžvilgiu. Konkordancijos koeficiento vertinimas buvo atliktas remiantis Corder ir Foreman (2009) koeficientų interpretacija. Šis metodas padėjo nustatyti, kad vadovų vertinimai visų teiginių atžvilgiu yra vidutinio suderintumo, 0,331, t. y. konkordancijos koeficiento reikšmė patenka į intervalą nuo 0,3 iki 0,5, o tai rodo, kad vadovų nuomonės yra panašios (žr. 15 lentelę). Taip pat nagrinėjant atskirai kiekvieno klausimo blokus, paaiškėjo, kad vidutinio suderintumo vadovų vertinimai yra šių aspektų atžvilgiu:

- transakcinės ir pasyvios lyderystės;
- nekontroliuojamos lyderystės faktorių;
- dalyvavimo projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ žmonių ugdymo ir įtraukimo į organizacijos valdymą pagerinimo.
- Aukštas suderintumas, t. y. konkordancijos koeficiento reikšmės didesnės už 0,5, yra šio klausimo atžvilgiu;
- išskirtinio vadovavimo faktoriaus.

Tačiau šis metodas padėjo išskirti ir teiginius, dėl kurių respondentai turi prieštaringas nuomones: tai *dėmesys paslaugų gavėjui, vadovavimo politika, bendradarbiavimo plėtojimas, nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai, transformacinės lyderystės bei lyderio nario stiliai* ir, kaip anksčiau nustatyta iš standartinio nuokrypio reikšmių, *intelektualus skatinimas*.

Taip pat Chi kriterijumi, iškeliant šias hipotezes, tikrinamas vadovų visų vertinimų suderinamumas (suderintumas):

H_0 : vadovų vertinimai prieštaringi (t. y. konkordancijos koeficientas lygus nuliui);

H_A : vadovų vertinimai panašūs (t. y. konkordancijos koeficientas nelygus nuliui).

Šiuo atveju kritinė testo reikšmė 138,134 su laisvės laipsnių skaičiumi, lygiu 102, yra mažesnė už testo reikšmę, 1553,906 (žr. 15 lentelę). Todėl nulinė hipotezė, kad vadovų vertinimai prieštaringi, atmestina ir galima teigti, kad vadovų visų teiginių vertinimai yra panašūs arba suderinti. Detaliau galima panagrinėti kiekvieną anketos klausimą arba klausimo bloką, gaunant tokias pat išvadas, kai vadovų vertinimų suderinamumas vertinamas tik Kendalo konkordancijos koeficientu.

15 lentelė. *Vadovų nuomonių suderinamumas*

Nuomonių suderinamumas šių aspektų atžvilgiu	Kendalo konkordancijos koeficientas (Kendall's Coefficient of Concordance)	Chi kvadratu testas (Chi-Square)	Laisvės laipsnis (df)
Q1–Q4 Visi klausimai	0,331	1553,906	102
Q1 Pagerės organizacijos rezultatai	0,128	94,029	16
Q1 Organizacijos išorės aplinka	0,136	43,872	7
Q1 Organizacijos vidinė aplinka	0,143	52,637	8
Q2 Dėmesys paslaugų gavėjui	0,190	192,304	22
Q2.1 Pagerės organizacijos rezultatai	0,229	21,082	2
Q2.2 Dėmesys paslaugų gavėjui	0,042	7,750	4
Q2.3 Vadovavimo politika	0,016	1,500	2
Q2.4 Valdymas, orientuojantis į procesus	0,128	11,775	2
Q2.5 Žmonių ugdymas ir įtraukimas į organizacijos valdymą	0,420	38,606	2
Q2.6 Organizacijos veikla bus paremta nuolatiniu žinių pasidalijimu ir tobulinimu	0,157	7,200	1
Q2.7 Bendradarbiavimo plėtojimas	0,076	7,018	2
Q3 Lyderystės stiliai	0,391	737,850	41
Q3 Transformacinė	0,089	24,640	6
Q3 Transakcinė	0,443	122,242	6
Q3 Pasyvi	0,435	120,067	6
Q3 Lyderio nario	0,078	21,499	6
Q3 Komandinė lyderystė	0,185	51,124	6
Q3 Tarnaujanti lyderystė	0,191	52,592	6
Q4 Idealizuota įtaka	0,258	23,700	2
Q4 Įkvepianti motyvacija	0,141	12,961	2
Q4 Intelektualus skatinimas	0,017	1,609	2
Q4 Individualios aplinkybės	0,144	13,268	2

Nuomonių suderinamumas šių aspektų atžvilgiu	Kendalo konkordancijos koeficientas (Kendall's Coefficient of Concordance)	Chi kvadratu testas (Chi-Square)	Laisvės laipsnis (df)
Q4 Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	0,121	11,097	2
Q4 Išskirtinis vadovavimas	0,590	54,309	2
Q4 Nekontroliuojama lyderystė	0,385	35,463	2

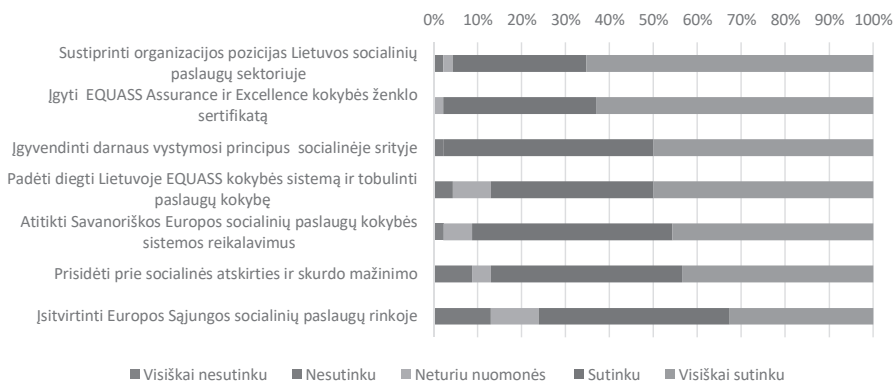
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Apibendrinami galime teigti, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų vertinimai yra panašūs bendrai visų teiginių atžvilgiu, o dalyvavimo projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ pagerins rezultatus ir žmonių ugdymą organizacijoje, taip pat įtrauks asmenis į organizacijos valdymo pagerinimą. Galime teigti, kad vadovai akcentuoja transformacinės, lyderio nario bei komandinės lyderystės stilius ir aukštai vertina individualių aplinkybių faktorius.

Vadovų pagrindiniai siekiai, nulėmę diegti EQUASS organizacijoje (Q1)

Nagrinėjant atskirai organizacijos išorės ir vidaus aplinkas, išryškėja du organizacijos išorės aplinkos kriterijai, dėl kurių daugiausia vadovų visiškai sutinka (žr. 12 pav.):

- sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje (65 proc. respondentų);
- įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženklų sertifikata (63 proc. respondentų).

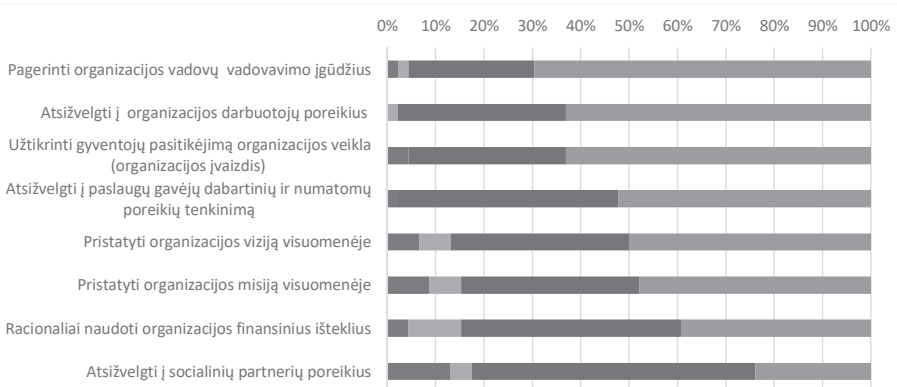


12 pav. Organizacijos išorinės aplinkos kriterijai, paskatinę vadovus diegti EQUASS

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Organizacijos vidinės aplinkos kriterijai, dėl kurių daugiausia vadovų visiškai sutinka (žr. 13 pav.):

- pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžius (70 proc. respondentų);
- atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius (63 proc. respondentų);
- užtikrinti gyventojų pasitikėjimą organizacijos veikla (organizacijos įvaizdis) (63 proc. respondentų).



13 pav. Organizacijos vidinės aplinkos kriterijai, paskatinę vadovus diegti EQUASS
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Tačiau analizuojant sukauptuosius dažnius procentais (pvz., „visiškai sutinka“ ir „sutinka“), išryškėja šie kriterijai, skatinantys taikyti EQUASS kokybės sistemą (žr. 14 pav.):

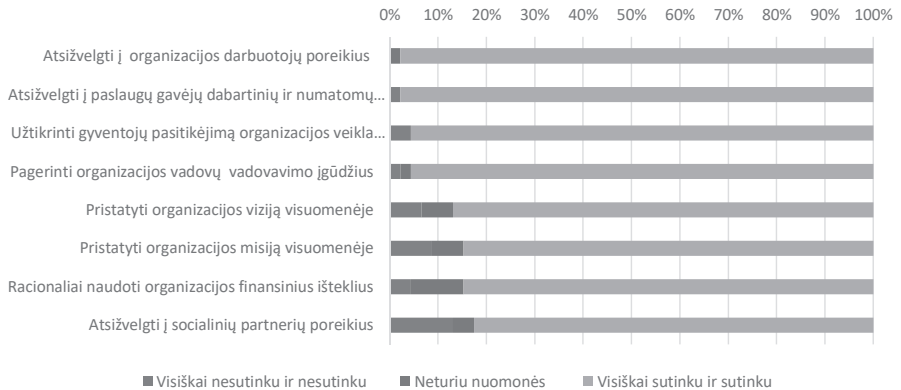
- įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženklų sertifikata (98 proc. respondentų);
- įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje (98 proc. respondentų);
- sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje (96 proc. respondentų).



14 pav. Organizacijos išorinės aplinkos kriterijai lyginant sukauptuosius dažnius
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Organizacijos vidinės aplinkos kriterijai, dėl kurių daugiausia vadovų visiškai sutinka ir sutinka (žr. 15 pav.):

- atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius (98 proc. respondentų);
- atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą (98 proc. respondentų);
- užtikrinti gyventojų pasitikėjimą organizacijos veikla (organizacijos įvaizdis) (96 proc. respondentų);
- pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžius (96 proc. respondentų).



15 pav. Organizacijos vidinės aplinkos kriterijai lyginant sukaupušius dažnius
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Analizuojant organizacijos kriterijų, lemiančių taikyti EQUASS kokybės sistemą, vidutines reikšmes, galima išskirti šiuos organizacijos išorės aplinkos kriterijus (žr. 16 lentelę):

- įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženklo sertifikata (vidutinė reikšmė 4,61);
- sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje (vidutinė reikšmė 4,59);
- įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje (vidutinė reikšmė 4,46);
- organizacijos vidinės aplinkos kriterijus:
- pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžius (vidutinė reikšmė 4,63);
- atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius (vidutinė reikšmė 4,61);
- užtikrinti gyventojų pasitikėjimą organizacijos veikla (organizacijos įvaizdis) (vidutinė reikšmė 4,54);
- atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą (vidutinė reikšmė 4,48).

16 lentelė. Organizacinės aplinkos kriterijų vidutinės reikšmės

Organizacijos išorės aplinka	Vidutinė reikšmė	Organizacijos vidinė aplinka	Vidutinė reikšmė
Įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženklų sertifikata	4,61	Pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžius	4,63
Sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje	4,59	Atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius	4,61
Įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje	4,46	Užtikrinti gyventojų pasitikėjimą organizacijos veikla (organizacijos įvaizdis)	4,54
Atitikti Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos reikalavimus	4,33	Atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą	4,48
Padėti diegti Lietuvoje EQUASS kokybės sistemą ir tobulinti paslaugų kokybę	4,33	Pristatyti organizacijos viziją visuomenėje	4,30
Prisidėti prie socialinės atskirties ir skurdo mažinimo	4,22	Pristatyti organizacijos misiją visuomenėje	4,24
Įsitvirtinti Europos Sąjungos socialinių paslaugų rinkoje	3,96	Racionaliai naudoti organizacijos finansinius išteklius	4,20
		Atsižvelgti į socialinių partnerių poreikius	3,93

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad absoliučios daugumos vadovų svarbiausi šie organizacijos išorės ir vidinės aplinkos kriterijai, lemiantys taikyti EQUASS kokybės sistemą (žr. 16 pav.):

- *organizacijos išorės aplinkos kriterijai*: įgyti EQUASS „Assurance“ ir „Excellence“ kokybės ženklų sertifikata; sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje; įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje;
- *organizacijos vidinės aplinkos kriterijai*: pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžius; atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius; užtikrinti gyventojų pasitikėjimą organizacijos veikla (organizacijos įvaizdis); atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą.

Vadovų lūkesčiai dalyvaujant projekte (Q2)

1. Vadovai daugiausia visiškai sutinka, kad dalyvavimas projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ pagerins organizacijos (žr. 16 pav.):
 - darbuotojų darbo kokybę (63 proc. respondentų);
 - bendradarbiavimą su paslaugų gavėju (61 proc. respondentų);
 - valdymą, orientuotą į procesus (59 proc. respondentų);

- organizacijos kokybės politiką (57 proc. respondentų);
 - paslaugų gavėjų teises (57 proc. respondentų);
 - paslaugų gavėjų gyvenimo kokybę (57 proc. respondentų);
 - organizacijos veikla bus paremta nuolatiniu žinių pasidalijimu ir tobulinimu (57 proc. respondentų).
2. Tačiau analizuojant sukaupuosius dažnius procentais (pvz., „visiškai sutinka“ ir „sutinka“), išryškėja, kad vadovai mano, jog šie aspektai pagerins organizacijos:
- vadovų ir darbuotojų santykius (100 proc. respondentų);
 - organizacijos etiką ir gerovės politiką (100 proc. respondentų);
 - organizacijos kokybės politiką (98 proc. respondentų);
 - dėmesį paslaugų gavėjui (98 proc. respondentų);
 - pagerės organizacijos rezultatai (98 proc. respondentų);
 - paslaugų gavėjų sveikatą ir saugą (98 proc. respondentų);
 - žmonių ugdymą ir įtraukimą į organizacijos valdymą (98 proc. respondentų).
3. Analizuojant vadovų lūkesčių vidutines reikšmes, dalyvaujant projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“, galima išskirti šiuos (žr. 11 pav.): darbuotojų darbo kokybę (vidutinė reikšmė 4,57); organizacijos kokybės politiką (vidutinė reikšmė 4,54); vadovų ir darbuotojų santykius (vidutinė reikšmė 4,54); organizacijos etiką ir gerovės politiką (vidutinė reikšmė 4,54); valdymą, orientuojantį į procesus (vidutinė reikšmė 4,52); gerėjančius organizacijos rezultatus (vidutinė reikšmė 4,50); dėmesį paslaugų gavėjui (vidutinė reikšmė 4,50); bendradarbiavimą su paslaugų gavėju (vidutinė reikšmė 4,50); žmonių ugdymą ir įtraukimą į organizacijos valdymą (vidutinė reikšmė 4,50).



16 pav. Vadovų lūkesčiai pasirinkti diegti EQUASS organizacijoje
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacijų vadovai mano, jog dalyvavimas projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ labiausiai pagerins šiuos organizacijos darbuotojų darbo kokybę; organizacijos kokybės politiką; vadovų ir darbuotojų santykius; organizacijos etiką ir gerovės politiką (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. *Pagerinimo veiksnių vidutinės reikšmės dalyvaujant projekte*

Veiksniai	Vidutinė reikšmė	Veiksniai	Vidutinė reikšmė
Darbuotojų darbo kokybę	4,57	Dokumentacijos valdymo sistemą	4,46
Organizacijos kokybės politiką	4,54	Paslaugų gavėjų teises	4,39
Vadovų ir darbuotojų santykius	4,54	Paslaugų gavėjų sveikatą ir saugą	4,33
Organizacijos etiką ir gerovės politiką	4,54	Suinteresuotųjų šalių (darbuotojų, klientų, valdžios institucijų, visuomenės) bendradarbiavimą	4,20
Valdymą, orientuojantį į procesus	4,52	Skundų valdymo sistemą	4,17
Pagerės organizacijos rezultatai	4,50	Sąlygas nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, ugdymui, mokymuisi	4,09
Dėmesį paslaugų gavėjui	4,50	Naujų socialinių partnerių įtraukimą į organizacijos veiklą	4,07
Bendradarbiavimą su paslaugų gavėjais	4,50	Bendradarbiavimo plėtojimą su kitomis organizacijomis (pvz., NVO, asociacijomis ir t. t.)	4,04
Žmonių ugdymą ir įtraukimą į organizacijos valdymą	4,50	Padidės atsakomybė visuomenei	3,96
Paslaugų gavėjų gyvenimo kokybę	4,48	Bendradarbiavimo plėtojimą su švietimo ir mokslo institucijomis (pvz., universitetais, kolegijomis, profesinėmis mokyklomis ir t. t.)	3,85
Vadovavimo politiką	4,48	Pagerins organizacijos darbuotojų sveikatą ir saugą	3,76
Organizacijos veikla bus paremta nuolatinio žinių pasidalijimu ir tobulinimu	4,48		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

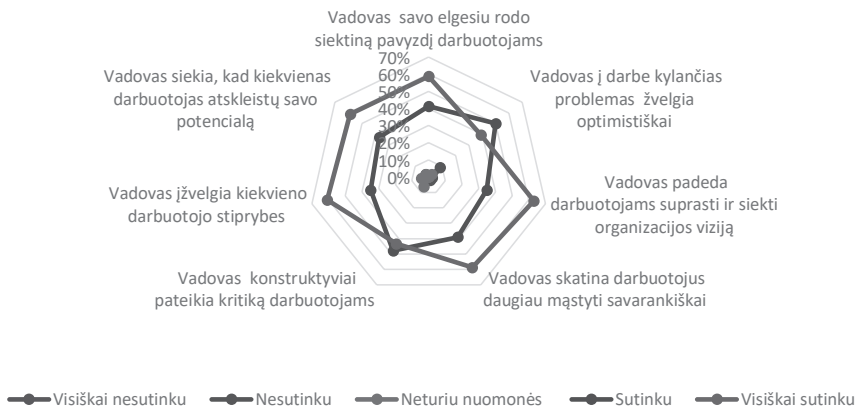
Tyrimas atskleidė, kad vadovai, pasirinkdami diegti EQUASS, labiausiai nori pagerinti darbuotojų darbo kokybę ir organizacijos kokybės politiką. Galima teigti, kad vadovai suvokia darbuotojų poreikių svarbumą ir kad tik pagerinus darbo sąlygas įmanomi pokyčiai

organizacijoje. Tyrimu nustatyta, kad vadovai stengiasi suprasti darbuotojų poreikius, ir pasirinkus EQUASS bus užtikrinti papildomi mokymai, atskleisti darbuotojų sugebėjimai ir įgyvendinta kokybės vadybos sistema organizacijoje.

Vadovų pasirinkto vadovavimo stiliaus priimtinumą diegiant kokybės vadybos sistemą (Q3)

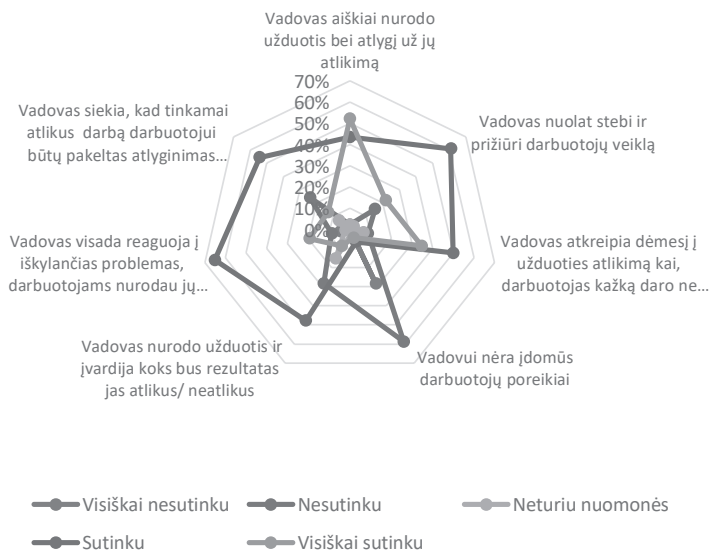
Siekiant nustatyti vadovų vadovavimo stiliaus priimtumą, respondentams pateikti teiginiai suskirstyti pagal vadovavimo stiliaus bruožus. Kiekvienas teiginys priskirtas konkrečiam vadovavimo stiliui, atsižvelgiant į vadovo lyderio ir sekėjų santykius. Informantų buvo paprašyta juos įvertinti. Aprašomosios statistikos programa išvesti vidurkiai leido suskirstyti priimtinius teiginius, atsižvelgiant į pasirinktą lyderystės stilių.

Analizuojant vadovams priimtinausius transformacinės lyderystės teiginius, galima išskirti šiuos bruožus: *vadovas savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams* (59 proc. respondentų visiškai sutinka, 100 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,59); *vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos* (63 proc. respondentų visiškai sutinka, 98 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,59) (žr. 17 pav.).



17 pav. Vadovų pasirinkti transformacinės lyderystės teiginiai
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

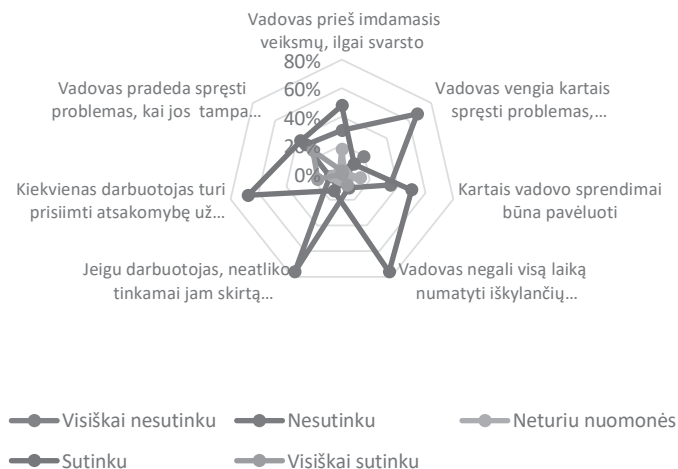
Analizuojant vadovams priimtinausius transakcinės lyderystės teiginius, galima išskirti šiuos: *vadovas aiškiai nurodo užduotis bei atlygį už jų atlikimą* (52 proc. respondentų visiškai sutinka, 96 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,46); *vadovas atkreipia dėmesį į užduoties atlikimą, kai darbuotojas kažką daro ne taip, kaip turėtų* (35 proc. respondentų visiškai sutinka, 85 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,11) (žr. 18 pav.).



18 pav. Vadovų pasirinkti transakcinės lyderystės teiginiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

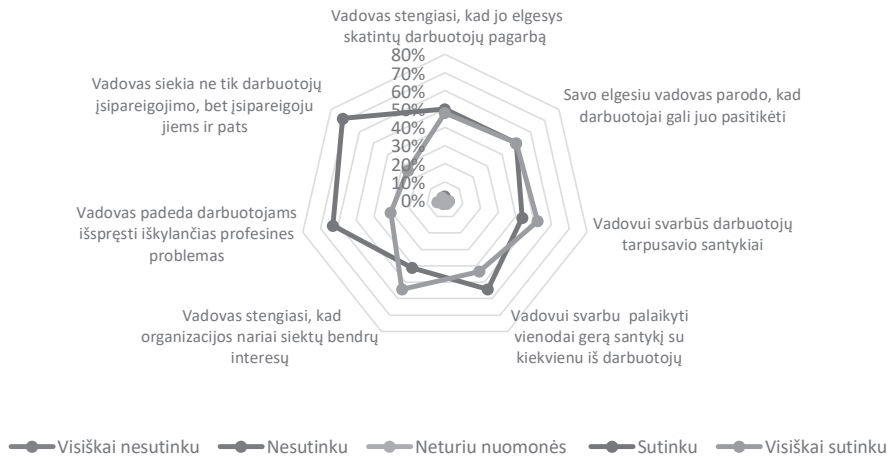
Analizuojant vadovams priimtinausius *pasyvios* lyderystės teiginius, galima išskirti šiuos: *kiekvienas darbuotojas turi prisiimti atsakomybę už savo klaidas* (17 proc. respondentų visiškai sutinka, 85 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 3,93); *vadovas negali visą laiką numatyti išylančių problemų darbe* (9 proc. respondentų visiškai sutinka, 85 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 3,82) (žr. 19 pav.).



19 pav. Vadovų pasirinkti pasyvios lyderystės teiginiai

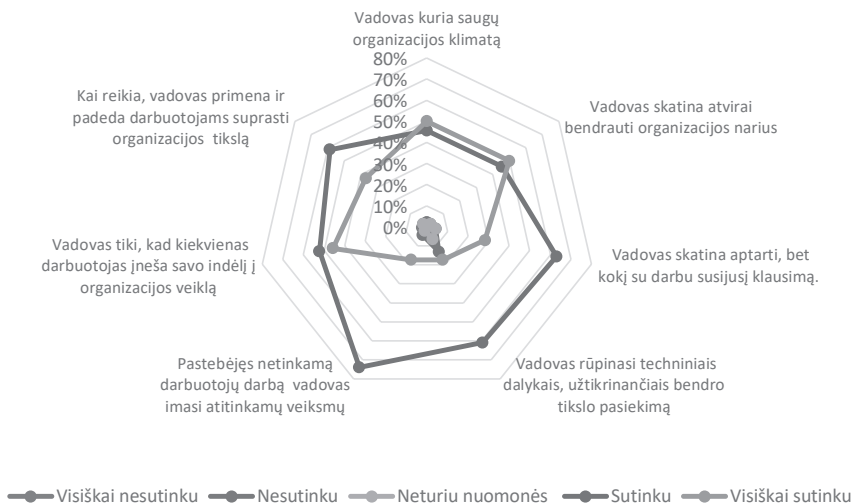
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Analizuojant vadovams priimtinausius *lyderio nario* lyderystės teiginius, galima išskirti šiuos: *elgesiu vadovas parodo, kad savo darbuotojai gali juo pasitikėti* (50 proc. respondentų visiškai sutinka, 100 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,50); *vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrų interesų* (54 proc. respondentų visiškai sutinka, 96 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,48) (žr. 20 pav.).



20 pav. Vadovų pasirinkti lyderio nario lyderystės teiginiai
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

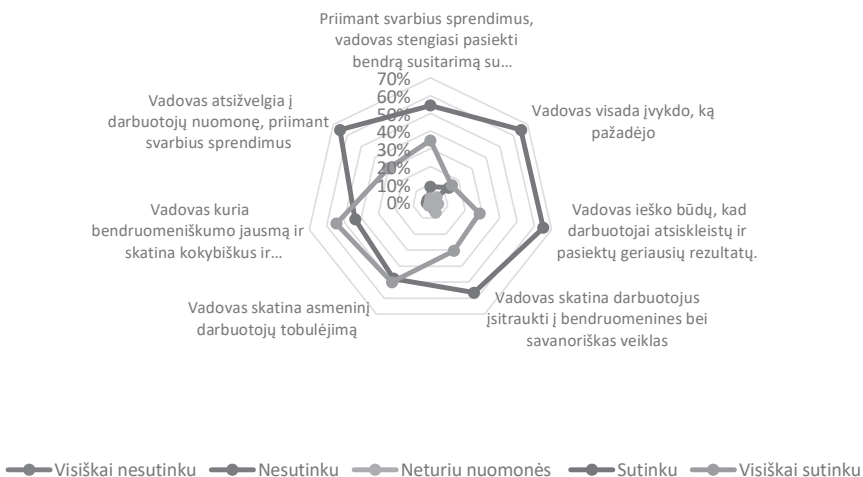
Analizuojant vadovams priimtinausius *komandinės* lyderystės teiginius, galima išskirti šiuos: *vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius* (50 proc. respondentų visiškai sutinka, 96 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,41); *vadovas kuria saugų organizacijos klimatą* (50 proc. respondentų visiškai sutinka, 96 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,39); *vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą* (46 proc. respondentų visiškai sutinka, 98 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,39) (žr. 21 pav.).



21 pav. Vadovų pasirinkti komandinės lyderystės teiginiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Analizuojant vadovams priimtinausius *tarnaujančios* lyderystės teiginius, galima išskirti šiuos: *vadovas kuria bendruomeniškumo jausmą ir skatina kokybiškus ir geranoriškus santykius tarp darbuotojų* (54 proc. respondentų visiškai sutinka, 98 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,50); *vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą* (50 proc. respondentų visiškai sutinka, 98 proc. – sutinka ir visiškai sutinka, vidutinė reikšmė – 4,48) (žr. 22 pav.).



22 pav. Vadovų pasirinkti *tarnaujančios* lyderystės teiginiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

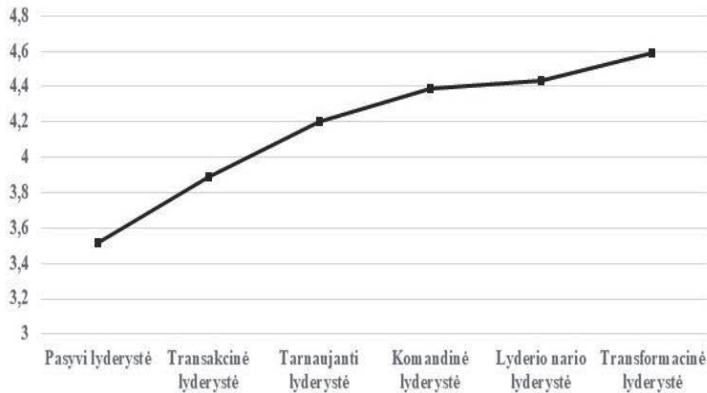
Apibendrinant vadovams priimtinausius lyderystės stilių teiginius, galima pažymėti, kad vadovams priimtinausi transformacinės, lyderio nario, tarnaujančios lyderystės stilių teiginiai (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. *Vadovams priimtinausi lyderystės stiliaus teiginiai*

El. Nr.	Stilius	Teiginiai	Vidutinė reikšmė
1.	Transformacinė lyderystė	Vadovas savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams	4,59
2.	Transformacinė lyderystė	Vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos	4,59
3.	Transformacinė lyderystė	Vadovas išvelgia kiekvieno darbuotojo stiprybes	4,57
4.	Lyderio nario	Savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti	4,50
5.	Tarnaujanti lyderystė	Vadovas kuria bendruomeniškumo jausmą ir skatina kokybiškus ir geranoriškus santykius tarp darbuotojų	4,50
6.	Lyderio nario	Vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrų interesų	4,48
7.	Tarnaujanti lyderystė	Vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą	4,48
8.	Transakcinė lyderystė	Vadovas aiškiai nurodo užduotis ir atlygį už jų atlikimą	4,46
9.	Lyderio nario	Vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą	4,43
10.	Lyderio nario	Vadovui svarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai	4,43
11.	Komandinė lyderystė	Vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius	4,41
12.	Komandinė lyderystė	Vadovas kuria saugų organizacijos klimatą	4,39
13.	Komandinė lyderystė	Vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą	4,39
14.	Tarnaujanti lyderystė	Vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus	4,20
15.	Transakcinė lyderystė	Vadovas atkreipia dėmesį į užduoties atlikimą, kai darbuotojas kažką daro ne taip, kaip turėtų	4,11
16.	Pasyvi lyderystė	Kiekvienas darbuotojas turi prisiimti atsakomybę už savo klaidas organizacijoje	3,93
17.	Transakcinė lyderystė	Vadovas nuolat stebi ir prižiūri darbuotojų veiklą	3,89
18.	Pasyvi lyderystė	Vadovas negali visą laiką numatyti išskylančių problemų darbe	3,82
19.	Pasyvi lyderystė	Vadovas pradeda spręsti problemas, kai jos tampa grėsmingos organizacijos veiklai	3,52

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Duomenys patvirtina, kad vadovams, pasirenkantiems diegti kokybės vadybos sistemą, priimtinas transformacinės lyderystės stilius, kurį papildė lyderio nario, komandinės ir tarnaujančios lyderystės stiliai (23 pav.).



23 pav. Priimtinausi vadovavimo stiliai pasirenkant diegti EQUASS
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Šios lyderystės perspektyvos yra svarbios atskleidžiant vadovavimo veiksmingumą, kai diegiama EQUASS. Transformacinio stiliaus papildymas lyderio nario, komandinės ir tarnaujančios lyderystės bruožais parodo vadovo santykį veiklos procese su darbuotojais, atskleidžia konceptualų ryšį ir vaidmenį organizacijoje. Tyrimo duomenys patvirtino, kad lyderystės stilių vadovai pritaiko prie darbuotojų, KVS diegimo atveju ir prie paslaugų gavėjų, poreikių, siekdami pokyčių. SPTO vadovai, išskirdami lyderio nario ir komandinės lyderystės stilius, orientuojasi į grupės tapatumą, o išskirdami tarnaujančios lyderystės bruožus pabrėžia dėmesingumą,

Išanalizavus lyderystės požymių raiškos statistines charakteristikas, pateiktas 19 lentelėje, galima teigti, kad stipriausia yra individualios aplinkybės, vidurkis 12,72, ir silpniausia – nekontroliuojama lyderystė, vidurkis lygus 7,85. Didžiausia standartinio nuokrypio reikšmė yra įkvepiančios motyvacijos raiška, tai rodo, kad apklaustų vadovų nuomonė labiausiai skiriasi šiuo teiginių (klausimų). Įvertinus gautus atsakymus nustatyta, kad vadovai išskyrė šiuos priimtinausius požymius: idealizuotos įtakos; įkvepiančios motyvacijos; intelektualaus skatinimo; individualių aplinkybių, kurie sujungia transformacinę lyderystės stilių. Vadovai beveik neišskyrė pasyvaus ir nekontroliuojamo valdymo stiliaus. Duomenys patvirtina mokslinės literatūros teiginius, kad diegiant KVS vyrauja transformacinės lyderystės stilius, kurį sudaro: idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, intelektualaus skatinimo, individualių aplinkybių komponentai, kurie yra glaudžiai susiję su sekėjo elgesio raida, vedančia link naujovių ir kūrybiškumo organizacijoje.

19 lentelė. Lyderystės požymių raiškos statistinės charakteristikos

Nr.	Požymiai	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
1	Idealizuota įtaka	7	15	12,04	2,02
2	Įkvepianti motyvacija	5	15	11,93	2,36

Nr.	Požymiai	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
3	Intelektualus skatinimas	6	15	12,35	1,96
4	Individualios aplinkybės	9	15	12,72	1,33
5	Nuo rezultatų priklausantys apdovanojimai	7	15	11,57	2,03
6	Išskirtinis vadovavimas	6	14	10,72	1,61
7	Nekontroliuojama lyderystė	4	11	7,85	1,79
Bendras lyderystės įvertis		61	99	79,17	9,03

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Taip pat buvo patikrinta, kurie lyderystės požymiai (žr. 20 lentelę) reikšmingai koreliuoja su respondentų skirtingomis demografinėmis charakteristikomis. Reikšmingi koreliaciniai ryšiai (su reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$) yra tarp lyderystės požymių ir demografinių charakteristikų.

20 lentelė. Lyderystės požymių įtaka

Lyderystės požymiai		Demografinės charakteristikos	Koreliacijos koeficiento reikšmė
Įkvepianti motyvacija	Q4_3 Darbuotojai turi gerai jaustis būdami greta vadovo	Q6 išsilavinimas	0,401
Nekontroliuojama lyderystė	Q4_21 Vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaime suprantamus dalykus	Q5 amžius	0,478

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis anketų suvestine

Todėl galima daryti išvadas, kad vadovai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vertina labiau *įkvepiančios motyvacijos* lyderystės faktorių, „darbuotojai turi gerai jaustis būdami greta vadovo“ ($r = 0,401$), negu vadovai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

Apibendrinant vadovų pasirinkimo diegti EQUASS empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad EQUASS įgyvendinimas padeda identifikuoti sritis, kuriose galima tobulinti organizacijos veiklą, ir suteikia vadovui ir darbuotojui nuolatinio tobulinimo galimybę. Visi apklausti vadovai sutinka, kad, įgyvendinant EQUASS kokybės sistemą, reikia atsižvelgti į vidinę ir išorinę organizacijos aplinką.

Tyrimas atskleidė, kad vadovai, diegdami EQUASS, išskiria transformacinės, komandinės, lyderio nario, tarnaujančios lyderystės požymius. Tyrimas parodė, kad pasirenkant diegti kokybės sistemą svarbus socialinės sąveikos procesas, kuris sutelkiamas į lyderio ir sekėjų santykius. Šie vadovavimo stiliai koreliuoja su vidiniais ir išoriniais organizacijos aplinkos veiksniais: pagerins organizacijos rezultatus, vadovui svarbūs darbuotojų tarpų-

savio santykiai, vadovui svarbu palaikyti vienodai gerą santykį su kiekvienu iš darbuotojų, vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrų interesų ir tikslų. Visi respondentai sutinka, kad EQUASS padės pagerinti organizacijos etiką ir gerovės politiką, vadovų ir darbuotojų santykius, todėl pasirinkti teiginiai patvirtina lyderystės svarbą diegiant EQUASS. Tyrimo metu atskleista vidinių ir išorinių veiksnių įtaka vadovų pasirinkimui diegti KVS leidžia teigti, kad vadovai sprendimą pasirinkti KVS priima atsižvelgdami į aplinkos poveikį. Tyrimas atskleidė vidinės aplinkos pirmumo įtaką, o tai leidžia teigti, kad vadovai įvertina galimybes ir sąlygas, kaip pasiekti, kad EQUASS būtų įgyvendintas organizacijoje, ir tik vėliau įvertina išorinės aplinkos veiksmus.

Diegiant kokybės vadybos sistemą ypač svarbus vadovų vaidmuo, nes tinkamas vadovavimas įpareigoja socialinių paslaugų teikiančių organizacijų darbuotojus siekti kokybės ir nuolat ją gerinti bei užtikrinti paslaugų gavėjams paslaugų kokybę, atsižvelgiant į individualius poreikius. Tyrimo duomenys patvirtino, kad lyderystės stilių vadovai pritaiko prie darbuotojų ir paslaugų gavėjų poreikių. Imdamiesi pokyčių SPTO vadovai orientuojasi į grupės tapatumą ir dėmesingumą, išskirdami lyderio nario bei tarnaujančios lyderystės bruožus.

Tyrimu nustatyta, kad įdiegus EQUASS bus *pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžiai*, o tai leidžia teigti, kad vadovai norėtų patobulinti savo lyderystės kompetencijas, kurios reikalingos diegiant kokybės vadybos sistemą; jos padėtų pasiruošti vykstantiems pokyčiams organizacijoje ir sustiprintų vadovavimo įtaką. Tyrimas patvirtino transformacinės lyderystės sąsajas su vadovų pasirinkimo diegti KVS tikslu: *pagerinti darbuotojų darbo kokybę*. Galima teigti, kad vadovai pirmiausia išskiria savo sekėjų poreikius, galimybes bei darbo sąlygas, suprasdami, kad darbuotojai susiduria su iššūkiais organizacijoje, kurie lemia aptarnavimo kokybę. Išskirdami šį teiginį vadovai supranta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu daro įtaką organizacijos rezultatams. Įgalindami savo darbuotojus prisidėti prie diegimo procesų, vadovai demonstruoja individualų rūpestį ir pagarbą asmenims.

Tyrimas taip pat parodė, kad transformacinės lyderystės dimensijos, apimančios idealizuotą įtaką, įkvepiančią motyvaciją, individualias aplinkybes, yra reikšmingos ir jungia transformacinę lyderystę, kad kaip tik jos turėjo teigiamą įtaką pasirinkti diegti EQUASS. Identifikuota, kad kuo vyresnis vadovas, tuo labiau jis vertina įkvepiančios motyvacijos lyderystės faktorių, kuo didesnis vadovo vadybinio darbo stažas ir kuo didesnis darbo stažas socialinių paslaugų teikimo sektoriuje, tuo labiau vadovas vertina nuo rezultatų priklausančius apdovanojimų lyderystės faktorius. Vadovai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, vertina labiau išskirtinio vadovavimo lyderystės faktorių negu vadovai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Atliktas tyrimas patvirtino, kad EQUASS bus sėkmingai įgyvendintas, kai vadovavimo stilius bus išreikštas pasitikėjimu ir pritaikytas prie darbuotojų poreikių bei paslaugų gavėjų interesų.

3.2. Kokybinio socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų tyrimo rezultatai

Kokybinis tyrimas orientuojamas į vadovų pasirinkimą diegti EQUASS socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Stengiamasi suprasti, kodėl organizacijų vadovai pritaria ir pasirenka diegti naujas praktikas, siekdami, kad paslaugų gavėjų poreikiai būtų

labiau patenkinti ir juos tenkintų teikiamos paslaugos, kodėl vadovai skatina darbuotojus įsitraukti į tobulinimo procesus, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių keliamus lūkesčius. Tyrimas orientuojamas į pasirinkimo diegti EQUASS lemiančius veiksmus per vadovų lyderystės fenomeną, nes besikeičianti aplinka reikalauja iš socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų veiklos efektyvumo ir veiksmingumo, todėl tinkamas vadovavimas ir siekimas diegti inovacijas laikomas vienu iš svarbiausių veiksmų organizacijos veiklos sėkmei ir konkurenciniam pranašumui.

Turinio analizė buvo atliekama telkiantis į pagrindines kategorijas (žr. 21 lentelę): vadovo lyderystės charakteristikas, racionalius veiksmus; institucinius veiksmus; inovacinius veiksmus, socialinio kapitalo veiksmus kaip pagrindinės tyrimo duomenų analizės kategorijas. Gauti rezultatai pateikiami aprašomuoju būdu pagal turinį ir jo elementus, iliustruojant ekspertų asmenines ir profesines patirtis, nuomones, įžvalgas.

21 lentelė. Išskirtų subkategorijų dažniai

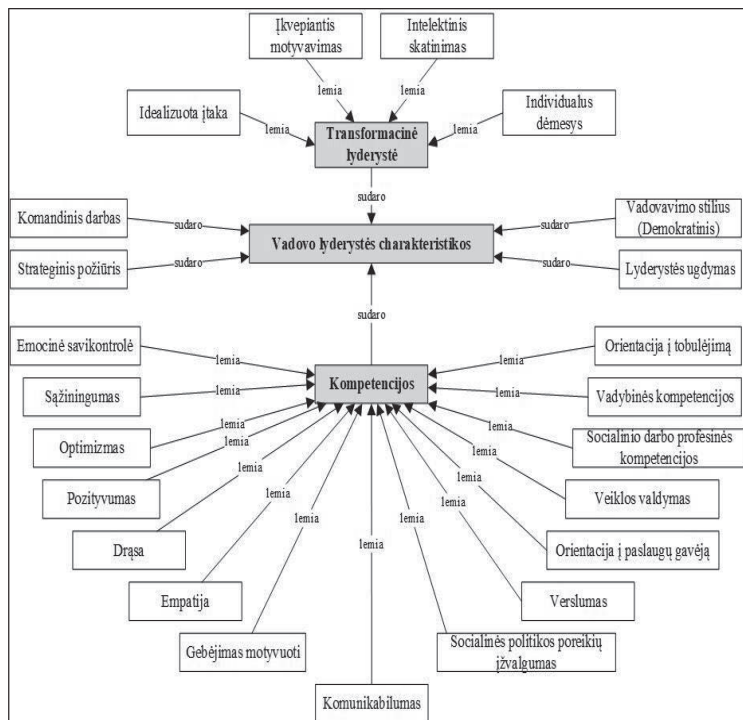
Grupė	Kategorija	Dažnis	dalis % nuo bendro dažnio
Vadovo lyderystės charakteristikos		112	46,3
	Transformacinė lyderystė	22	9,1
	Kompetencijos	55	22,7
	Komandinis darbas	11	4,5
	Strateginis požiūris	8	3,3
	Vadovavimo stilius (demokratinis)	7	2,9
	Lyderystės ugdymas	9	3,7
Racionalūs veiksniai		48	19,8
	Socialinės sistemos stabilumas	8	3,3
	Veiklos efektyvumas	16	6,6
	Socialinių paslaugų veiksmingumas	15	6,2
	Standarto apibrėžtumas	9	3,7
Instituciniai veiksniai		23	9,5
	Institucinė aplinka	14	5,8
	EQUASS įgyvendinimo nauda bendruomenėje, visuomenėje	9	3,7
Inovaciniai veiksniai		46	19,0
	Inovatyvumo siekis	22	9,1
	EQUASS įgyvendinimo nauda SPTO	24	9,9
Socialinio kapitalo veiksniai		13	5,4
	Socialinis kapitalas	13	5,4

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis programine įranga ATLAS.ti

Vadovų pasirinkimo diegti EQUASS lyderystės raiškos charakteristikos

Buvo ieškoma atsakymo į klausimą, kaip reiškiasi SPTO vadovų lyderystė siekiant diegti kokybės vadybos sistemą EQUASS ir kuo vadovas, kaip svarbiausias elementas, nukreipiantis ir koordinuojantis kitus sistemos elementus, yra išskirtinis bei kokie aplinkos veiksniai skatina judėti į priekį ir taikyti naujas vadybos praktikas. Informantai, aptardami pasirinkimo veiksmus, akcentavo lyderio svarbą suburiant žmones bendram tikslui ir ku-

riant bendrąjį gėrį, jie pabrėžė, kad lyderis savo įkvėpimu motyvuoja, sutelkia darbuotojus sėkmingai įgyvendinti numatytos organizacijos tikslus. SPTO vadovai interviu tyrimo metu išskyrė asmenines savybes, kompetencijas, vertybes pasirenkant diegti KVS, akcentavo socialinio darbo patirties būtinumą ir aplinkos poveikio svarbumą pasirinkimui diegti EQUASS. Tyrimo metu analizuojant vadovų lyderystės raišką buvo išskirtos charakteristikos, apibūdinančios SPTO vadovų išskirtinumą pasirenkant diegti EQUASS (žr. 24 pav.).



24 pav. Vadovų lyderystės charakteristikos pasirenkančių diegti EQUASS

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis programine įranga ATLAS.ti

Visi interviu ekspertai nurodė, kad SPTO vadovas turi būtinai turėti viziją, jei nori keisti sistemą ir pasirinkti EQUASS: *Vizija, nes reikia žinoti ko siekti?* (E_2); *Labai didelė kokybės vadybos diegimo sėkmė priklauso nuo SPTO vadovo požiūrio, vizijos, tai faktas* (E_4); *Vadovas turi turėti aiškią viziją, žinoti prioritetus ko nori pasiekti ir būti lanksčiu, daug numatyti į priekį* (E_5); *Aiški vizija ir gebėjimas siekti vizijos motyvuoja personalą* (E_9); *Tai aiški vizija, misija prie kurių kūrimo prisideda visa komanda, tai ta prasme suburti komandą, kuri padėtų patikėti visiems ir atskleisti naudą, bet reikia parodyti vizijos reikšmę* (E_8); *Tikslas ir vizijos siekimas ir vidinė motyvacija yra pagrindas kažką daryti naujo, kad nepa-*

2 Informantų kalba netaisoma.

skeisti toje rutinoje (E_10). Galima teigti, kad organizacijos vizija yra labai svarbi subkategorija, galinti pateikti ateities vaizdinį apie savo, kaip vadovo, vietą ir ryšį su organizacijos vidine ir išorine aplinka, t. y. modeliuoti jo pažiūrų ir vertybių sistemą, kompetencijų ir gebėjimų struktūrą, numatant būsimus socialinės sistemos struktūros pokyčius. Siekiant veiksmingai reaguoti į kintančią išorinę aplinką, vadovui būtina remtis vizija, įgyvendinant strategiją ir numatant ateities organizacinius tikslus (Ejimbabo, 2015).

Tyrimo dalyviai, išskirdami vadovavimo tipą, aiškiai pabrėžia transformacinio pobūdžio lyderystę (žr. 22 lentelę), nes kaip tik pokyčių siekis skatina vadovus diegti EQUASS organizacijoje ir jie savo įtaka motyvuoja darbuotojus ir aplinką prisiimti diegti naujas vadovybos praktikas. Informantų teigimu, SPTO vadovas pasirenka transformacinę lyderystę, nes vadovas, būdamas pagrindiniu sistemos elementu, sukuria ryšį su kitais elementais ir taip padidina bei skatina sekėjų motyvaciją prisiimti atsakomybę veikti kartu ir siekti numatyto tikslo: *Šiaip didžiąja dalimi yra naudojama transformacinė lyderystė, nes viskas keičiasi tam tikros aplinkybės tam tikri dalykai, vadovas dirbantys SPTO apima labai dideli darbų spektrą (E_3); O pokyčiai ne visiems patinka, nes nepatinka tie priimami sprendimai ne visiems patinka, tai reikia visus patraukti ir įkvėpti eiti pirmyn (E_2); Kolektyvo skatinimas tobulėti, organizacijos narių įtraukimas į planavimą, motyvavimas ir įkvėpimas (E_7); Tai iš ties tas gebėjimas užkrėsti ir perduoti (E_9); mums to reikia ir darbuotojams taip pat ir subūrimas į komandą ir uždegimas idėja buvo pagrindinis dalykas kurio reikėjo (E_8).*

Kaip pagrindinį vadovavimo stilių ekspertai nurodė demokratinį valdymą organizacijoje (žr. 18 lentelę), kai stengiamasi visus sistemos dalyvius įtraukti į sprendimų priėmimą, atskleisti kiekvieno darbuotojo galimybes ir įtraukti į vykstančius pokyčius: *Vadovas vis tiek turi būti tuo pačiu kaip vadovas, ir turi būti kaip nepastebimas... mano nuomone vadovas yra geras, kai organizacija veikia sėkmingai tuo metu, kai visi jau įtraukti į veiksmą, niekas nesugriūna, neatsitinka kažkokių nelaimių, o darbuotojai visi žino ką daryti... ir tai yra svarbiausia (E_4); Nes kiekvienas pokytis įneša, transformacijos kaip asmenybei... tai svarbu norėti keistis pačiam ir tada jau darbuotojams tai turi parodyti, įtraukti juos, bet ramiai ir suprantant juos (E_6).* Tyrimas patvirtina Johnson (2001) nuomonę, kad socialinės paslaugas teikiančiose organizacijose tinkamiausias yra demokratinis valdymo stilius, kuris skatina savitarpio pagalbą, bendradarbiavimą ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, todėl tinkamas KVS diegimo procese.

Aptardami transformacinę lyderystę informantai pabrėžė kaip tik vadovo įkvėpiančią įtaką įtraukiant asmeninius tikslus į organizacinius (žr. 22 lentelę). Vadovai sutinka, kad viso EQUASS diegimo proceso metu vyko pokyčiai, jie keitėsi, taip pat keitėsi ir visi struktūriniai sistemos elementai: *Kūrėme naują organizacijos kultūrą, tai vadovavimo stiliaus keitimas tikrai buvo, keičiamas buvo požiūris ir darbuotojai turėjo tai suprasti ir kartu priimti ir keistis (E_2); Man, kaip vadovui, svarbu, kad darbuotojui būtų gerai, kad jis suprastų pokyčio naudą, todėl čia labai daug taikome ir darome, svarbu pamatyti įvertinti, įkvėpti, paskatinti (E_4).* Atsakymai leidžia teigti, kad SPTO vadovai, numatydami diegti KVS, bando suprasti, kas gali padėti motyvuoti darbuotojus, išvelgia ryšio naudą, todėl siekia pamatyti, įvertinti ir įtikinti dalyvauti procese. Dauguma informantų sutiko (žr. 18 lentelę), jog pasiekti sėkmingų tikslų būtina, kad darbuotojai matytų vadovo pastangas, taip pat reikia rodyti dėmesį ir pasitikėjimą, kad bus pasiektas numatytas rezultatas, o įdedamomis pastangomis – pokyčiai organizacijoje.

22 lentelė. SPTO vadovo lyderio, pasirinkusio diegti EQUASS, charakteristikos

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Vadovo lyderystės charakteristikos	Vadovavimo stilius (demokratinis)	<p>Savo organizacijoje dažniausiai naudojuosi demokratiniu vadovavimo stiliumi (E_7).</p> <p>Mano stilius demokratinis, bet ne visi moka naudotis ta demokratija, arba pasijunta ir pradeda piktnaudžiauti (E_1).</p> <p>Nėra tos hierarchijos, taigi visi žinome ko norim ir kur einame... ir visi to siekia, nėra čia tos prievartos, reikia demokratiškai viską spręsti (E_10).</p> <p>Ir sprendimų priėmimas... tiktai demokratinis stilius čia gali būti (E_2).</p> <p>Aš visą laiką sakau, aš esu už demokratiją, jeigu ją teisingai suprantame, kartais žmonės labai nesupranta ribų ir jeigu su juo gražiai tai jis supranta, kad gali lipti per galvą, kartais demokratiškai, bet su aiškėmis taisyklėmis (E_3).</p> <p>Tad labai stengiuosi rodyti tokią demokratiją, bet tas autoritetas stabdo, bet kartais negali ir būti draugas... (E_5).</p> <p>Svarbiausia, kad nebūtų atotrūkio, nebūtų čia kastų ar pareigų, pas mus čia visi viską daro, jeigu reikia tai direktorius viską ir pavalo, patvarko, jeigu reikia tai ir valytojos priima sprendimus (E_10).</p> <p>Sakau kad stilius SPTO yra demokratinis, bet turi turėti rėmus. Taigi, tam tikri įvykiai keičia, tai ir tam tikras sankcijas taikyti tam paslaugų gavėjui, vardan jo gerovės (E_3).</p> <p>Mano vadovo vadovavimo koncepcija buvo labai graži ir aš tai puikiai suprantu, kad kas yra vadovas be kolektyvo... niekas. Turi būti demokratiškai telkiamas kolektyvas, tada yra ir pasiekimas (E_6).</p>
	Lyderystės tipas (transformacinė lyderystė)	<p>Transformacinės bruožai yra, aš kartu juk ir dalyvauju, nes susirinkimuose ir klausau... šiuolaikinį vadovą liečia ir pokyčiai, ir visą laiką vyksta transformacijos (E_2).</p> <p>Žinoma ir transformacinė lyderystė ir tiek palaikančio vadovo... ir kartais reikia aiškios ir struktūruotos viskas priklauso nuo situacijos... o situacijos yra nuolat kintančios ir skirtingos, kiekvieną dieną yra iššūkiai (E_9).</p> <p>Taip pat transformacinė, nes keičiuosi pagal situaciją, svarbu, kad tos rutinos būtų mažiau (E_10).</p> <p>Būtina tiek transformacinė tiek komandinė lyderystė (E_1).</p> <p>Taip dariau visada, tačiau pagal situaciją retkarčiais tenka priimti ir vienašališkus sprendimus, bet visada atsižvelgiu į pagal vykstančius pokyčius ir visus sprendimus pagrindžiu ir įtikinu siekti ir veikti (E_7).</p> <p>Pasitikėjimo darbuotojais ir funkcijų delegavimas, labai svarbu, o pasitikėjimas suteikiamas darbuotojų atsakomybės ribose (E_2).</p> <p>Aš esu nekontroliuojantis vadovas, aš esu dalyvaujantis procese vadovas, nuolat kintantis ir motyvuojantis esančius (E_6).</p> <p>Taigi vadovas turi komandai pateikti taip, kad jie suprastų, kad to reikia ir kad reikia čia ne asmeniškai jam, o kad reikia visai komandai (E_1).</p>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Transformaciniai veiksniai:	<i>Man, kaip vadovui svarbu, kad darbuotojui būtų gerai, todėl čia labai daug taikome ir darome, svarbu pamatyti įvertinti, įkvėpti, paskatinti (E_4).</i>
	įkvepiantis motyvavimas	<i>Sugebu įkvėpti, motyvuoti žmonės, kantrybė, užsispyrimas padeda, jeigu aš imuosi darbo... aš žinau, kad jį turiu padaryti (E_5).</i> <i>Mes kartu pasitarus nutariam, koks tai žingsnis turi būti, kad padėtum žmogui, o tuo pačiu darbuotojas gauna pastiprinimą ir įkvėpimą iš vadovo (E_2).</i> <i>Lyderystę stengiamės naudoti tiek aš, tiek pavadootoja, kad galėtume įkvėpti savo skyrių padalinių vadovus, kad tas mūsų matymas būtų vieningas ir pasiektų geriausio rezultato (E_9).</i> <i>Toliau savo kolegei pasakiau būsite koordinatorius. Ji pasakė aš nesugebėsiu, aš pasakiau, kad sugebėsite, neabejok savimi. Iš tikrųjų ji augo ir praaugo, net ir pati savimi nustebė (E_6).</i>
	intelektualusis skatinimas	<i>Lyderis yra tas kuris geba kitam komandos nariui suteikti galimybę pasireikšti, įkvėpti ir vesti reikiamo tikslo link, jei vienas gali daryti vieną darbą ir vesti vieno tikslo link, žiūrėkite kitame darbe atsiranda kitas kuris geba vesti ir taip atsiranda kiekvieno nario įvertinimas, kiekvienas jaučiasi svarbus savo talentuose ir gebėjimuose (E_8).</i> <i>Visos idėjos, pats rezultatas vaikšto šalia manęs, kurias aš tarsi skleidžiu, tikrai nenuleidinėju įsakymų, nes nuleistas įsakymas iš viršaus yra formalus, o kad jis būtų gyvas, jis turi ateiti iš apačios, tad darbuotojai ateina su labai gražiomis idėjomis su gražiais pritaikymais, tiesiog man reikia padėti šioms postūmiams... (E_6).</i>
	idealizuota įtaka	<i>Remiuosi intuicija, žinojimu ko noriu, organizacijos vertybių formavimu, tada ir darbuotojai mato mano stiprybę (E_7).</i> <i>Tai yra charakterio savybės ir bruožai asmenybės, taip pirmieji žingsniai yra bruožai iš savęs iš charakterio ypatumų iš tavo gebėjimų, tu gali įrodyti ir daryti įtaką sprendimams (E_3).</i> <i>Man atrodo, kad tai asmeninės savybės ir plius tu ug dai savo savybes ir tampa, kai tave pastebi ir gali dalyvauti konkursuose, kai jau pats jautiesi, kai gali tuo lyderiu būti, po to jau gali (E_1).</i> <i>Čia reikia ir stiprybės yra asmeninės savybė, nepasiduoti, tai mato aplink tave esantys ir patys tada įgauna stiprybę (E_1).</i>
	individualus dėmesys	<i>Turi pagrindiniu objektu statyti žmogų, visos vadybinės kompetencijos, išmoktos žinios yra viena, bet niekada negalima užmiršti žmogaus... ir pagrindinė vertybė būtų ir darbuotojas ir klientas, o nenuėitų formalumo keliu, reikia matyti kiekvieno savybes (E_8).</i> <i>Noriu tikėti, kad mano vadovaujamoje įstaigoje, kur dauguma klausimų sprendžia bendrai, kolegialiai darbas vyksta be įtampos, man svarbus kiekvienas darbuotojas (E_7).</i> <i>Ko mums reikėtų ir kaip reikėtų dirbti, tas įsiklausymas visų į visus yra svarbiausias, supratimas kiekvienos situacijos (E_10).</i> <i>Reikia mylėti tą savo darbą, reikia jį mėgti jį suprasti, kad būti specialistu turi pirmiausia suprasti koks yra darbuotojas, koks yra paslaugų gavėjas (E_10).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Galima sutikti su (Bass, Riggio, 2006), kad lyderiai vadovai, pasižymintys transformacine lyderyste, kuria tarpusavio paramos atmosferą, o jų elgesys motyvuoja sekėjus realizuoti save, atsižvelgiant į vykstančius sistemoje pokyčius (Northouse, 2018). Kaip rodo atsakymai, SPTO vadovai išnaudoja savo galimybes bei potencialą viso proceso metu, bendraudami jie stengiasi matyti kiekvieną narį individualiai, jais pasitiki, juos skatina, siekia kartu su sekėjais efektyvių permainių dirbdami ir įvertindami jų pastangas.

Transformacinė lyderystė yra tai, kas motyvuoja darbuotojus siekti daugiau, nei buvo planuota iš pradžių. Ši lyderystė turi didelę įtaką sekėjams ir keičia jų požiūrį bei įsitikinimus, dauguma darbuotojų sutinka su vadovų siūlomomis idėjomis ir jas padeda įgyvendinti, o darbuotojų elgesio pokyčiai tampa naudingi organizacijos veiklos efektyvumui (Bums, 1978). Transformacinė lyderystė daugiausia dėmesio skiria plėtros ir strateginio mąstymo skatinimui organizacijoje ir veiksmingiau nei kiti lyderystės tipai aktyvina pokyčių procesą, o tai labai reikalinga diegiant KVS. Kaip rodo informantų atsakymai, dauguma vadovų, kurie pritaria transformacinei lyderystei, rūpinasi kitais ir stengiasi suprasti kiekvieną procese dalyvaujantį asmenį (Chemjong, 2004).

Tyrimas atskleidė, kad dėl šio pasirinkto vadovavimo stiliaus daug darbuotojų įsitraukia į diegimo procesą, nelaukdami papildomo įvertinimo. Pritariant Bass (1990), reikia pasakyti, kad transformacinė lyderystė atskleidė lyderystės įtaką bendros vizijos ir misijos įgyvendinimui diegiant KVS, o vadovų įkvepiantis motyvavimas padėjo darbuotojams suvokti KVS diegimo tikslą ir perteikė lūkesčius įgyvendinus EQUASS organizacijoje. Vadovų intelektualus darbuotojų skatinimas atskleidžia visų narių kūrybiškumą sprendžiant problemas. Išskirtas transformacinės lyderystės individualizuoto požiūrio veiksnys patvirtina vadovų asmeninio dėmesio ir įvertinimo svarbą darbuotojų pasiekimams.

Komandinis darbas. Tyrimas atskleidė, kad vadovai labai daug dėmesio skiria komandos ir komandinio darbo vertybėms, nes kaip tik diegimo procesas yra susijęs su bendradarbiavimu ir atliekamų užduočių derinimu komandoje. Respondentai nurodė: *Ideali lyderystė yra komandinė, bet ar tai visada sekasi čia yra klausimas (E_3); Tu turi dirbti jau komandoje, komandinė lyderystė, ieškoti kartu (E_5); Aš daugiau priimu komandinę lyderystę, prieš tai minėjau, kad be komandos vadovas yra niekas, nieko nepasieksi be komandos... vienas lauke ne karys, jeigu neturėsi geros komandos nieko neįgyvendinsi (E_4); Manau, kad ta komanda yra labai svarbi, na kaip ir sakau, vienas šitame darbe nieko nepasieksi (E_4); Daugumą klausimų sprendžiu bendrai pasitarusi bei pasikonsultavusi su komanda (E_7).* Vadovai išskyrė pagrindinius komandinio darbo elementus. Pasak jų, efektyvi lyderystė galima tik dirbant kartu: *Matyti viena aiškia kryptimi toliau, tada buvo tiek jiems tiek mums aišku, tai apjungė administraciją ir darbuotojus irgi į labai stiprią komandą (E_9); Aš sakau, kad geras vadovas visada yra kai turi gerą komandą, kaip vadovas negali dirbti be komandos, taip ir komanda be vadovo... (E_1); komandoje suformuluojami ir siekiama aiškių tikslų: Aš ėjau su ta žinia, pasakiau, kad dalyvausime ir taip bus taip sieksime, ieškosime bendrų sprendimų, kursime visi kartu (E_3); Aš susirinkdavau darbuotojų nuomonę ir susidėliojau ir parašau tokią bendrą nuomonę... ir parašau, kad čia ne aš, bet tai iš Jūsų... iš Jūsų praktikos iš Jūsų patirties, ir jie labai gerai priimdavo (E_8); komandoje pasiskirstoma vaidmenimis, įžvelgiant kiekvieno darbuotojo individualų elgesio stilių: *Labai jau vertinu savo kolektyvą, pažinau, kad dauguma viską gali. Anksčiau, galvodavau, ką aš ten kažkam duosiu atlikti,**

greičiau jau aš padarysiu... tai aš labai daug naujo sužinojau apie savo darbuotojus, kokie talentingi, kūrybiški mūsų darbuotojai ir kaip sumąsto, randa sprendimus, nes čia vienam iš vis nieko nepasieksi (E_5); Kad daugiau delegavimo funkcijų darbuotojams teko, atsirado, kad darbuotojai turi daugiau atsakomybių, tai galėčiau pasakyti, mes daugiau pasiskirstėme pareigomis, kas atsakingas už ką (E_10); taikomi efektyvūs konfliktų sprendimo būdai: Aišku buvo visko, reikėjo išmokti ir sutaikyti ir pamatyti, kad kažkas stringa, bet viskas įmanoma (E_9); Ir tai svarbu pajusti, kad mes kartu ir vėl pasiekėme, tada ir tuo pačiu man daug drąsiau priimti tuos sprendimus, kartais reikia priimti ir tuos drastiškus sprendimus, reikia priimti tą drastišką sprendimą... tai reišia, jeigu moku priimti gerus sprendimus, tai ir drastiškas sprendimas bus priimtas teisingai (E_5); skatinamas nuolatinis bendradarbiavimas už organizacijos ribų: Partnerystė yra labai plati ir partnerius kuriuos išsirinkome sąmoningai, kai kalbama apie mūsų teikiamą paslaugą, kaip neatsiejama dalis, be galo mums svarbūs partneriai ir jų pageidavimai ir nuolatinis bendradarbiavimas (E_3).

Mokslinėje literatūroje (Braun ir kt., 2013) akcentuojamas transformacinių lyderių orientavimasis į komandinį darbą, tačiau susiduriama su iššūkiais suderinant individualius asmens tikslus ir siekiamą misiją pasitikėjimo ir paramos atmosferos kūrimo, komunikacijos perdavimo, užduočių vykdymo kontrolės bei tarpasmeninių konfliktų sprendimo veiklos procese. Taigi transformacinė lyderystė turi įtakos komandinio darbo organizavimui ir atsakomybei, įtraukiant asmenis ir sukuriant komandinio darbo aplinką, kurioje sugebama pasiekti norimus pokyčius parodant individualų rūpestį ir pagarbą.

Vadovų kompetencijos. Tyrimu siekta nustatyti, kokios vadovų kompetencijos lemia bei daro esminę įtaką sėkmingai vadovo lyderystei diegiant kokybės vadybos sistemą. Siekta išsiaiškinti, kokias vadovas, kaip pagrindinis sistemos elementas, privalo turėti kompetencijas, kurios padėtų pasiekti organizacijos strateginius tikslus ir kurių reikia diegiant EQU-ASS. Respondentai išskyrė asmenines, socialines, profesines kompetencijas.

Asmeninėmis kompetencijomis respondantai laiko gebėjimus, lemiančius siekį prisiminti atsakomybę diegti EQUASS organizacijoje. Kalbėdami apie asmenines kompetencijas diegiant organizacijoje KVS informantai išskyrė dvi grupes: savimonės (kodėl) ir savęs valdymo (kaip) elementus. Savimonė apima emocinį savęs supratimą atpažįstant savo emocijas ir suprantant jų poveikį kaip vadovo lyderio organizacijoje: *Tokios asmeninės savybės, labai greitas mąstymas ir jau čia mano toks bruožas, aš labai greitai mąstau, o kiti nesusėja, nesusėja su manimi bėgti, aš jau tai suprantu tada aš demonstruoju, kad tai nevertas dėmesio reikalas, kad žmogui reikia išdėstyti problemą, nes aš jau ją supratau, bet žmogui turi išdėstyti viską (E_2);* tikslų savęs suvokimą, savo jėgų ir ribų žinojimą: *Trukdo pernelyg didelis impulsyvumas, vėgi tai asmeninis bruožas yra... gal nesudarau sąlygų darbuotojams išsireikšti pilnai... o yra vienas darbuotojas lėtnis, kitas greitesnis (E_2) ir pasitikėjimą savimi, pagrįstą savivertės ir asmeninėmis galimybėmis: *Pačiam vadovui kaip žmogui ir tu tiesiog supranti, kad kartais esi, kaip kalvis, kuris gali pakreipti tam tikra linkme... žmonių gyvenimus, o tavo sprendimai yra labai lemtingi (E_3); Vadovo ramybė, užsispyrimas, suvaldymas emocijų yra svarbiausia (E_5).**

Savęs valdymas apima emocinę savikontrolę: *tas ramus būdas, užsispyrimas, tikslo matymas, vizijos matymas, baimių suvaldymas (E_5); Visokių minčių buvo pradžioje, kad tai labai sudėtinga, bet jeigu jau pasirinkau dalyvauti, nes jeigu jau pradėta negaliu mesti ir*

darbuotojams sakyti... žinokite jau apsigalvoju, todėl jaučiu atsakomybę (E_4); Reikia ryžtingam būti, labai atsakingam (E_5); sąžiningumo demonstravimą ir patikimumą: Tada galvoju, gal ir viskas gerai, tegul visi ir dirba, taigi ta mano ramybė ir neparodymas, kad abejoju, ir supratimas, kad vadovas užsispyręs, labai atsakingas parodė ir darbuotojams, kad ir jiems reikia būti siekiantiems tikslo ir būti atsakingiems... taigi dirbom, dirbom visi kartu (E_5); lankstumą keičiantis situacijoms: Reikia ir prisitaikyti prie situacijos, nors lankstumas ne visada pasiteisino, nes ne visiems darbuotojams tas tinka, nes kai kurie tuo pasinaudoja ir tada nutęsia terminus, tai reikėjo pereiti prie to struktūruoto darbo. Kad viskas būtų padaryta laiku (E_9); Tai užaugo ir tos kompetencijos ir supratimas ir supranti ir atsirenki ir gali reaguoti į tam tikrus momentus ir tam tikras frazes (E_6); pasiekimo įvertinimą ir siekį pagerinti rezultatus: aš čia kaip savo asmeniniu pavyzdžiu siekiu užsibrėžtų tikslų siekiu ir pasiekiu... reikia tam tikrų bruožų, tai pastebėjo ir kiti. Tapimas vadovu vyko tiesiog natūraliai, galima sakyti, kad kaip ir įgimta, kažkiek ir ugdoma (E_5); iniciatyvą, pasirengimą veikti ir išnaudoti galimybes: kaip įvardinti, dabar galvoju, tokia esu jeigu aš imuosi veiklos... darau, kol aš ją padarau... esu užsispyrusi ir atsakinga (E_4); Atsakomybės jausmas ir krito man, nes tie susitikimai viskas teko man, jaučiau pasididžiavimą kai baigėme viską... suvokimas, kad tai nėra pabaiga... o po metų kitas auditas... tai yra procesas (E_3).

Respondentai interviu metu paminėjo ypač optimizmą: Bet aš galvoju, gal nuotaikos nėra, pradėdu mažiau reaguoti, nekreipti dėmesio... kai kartais kiti darbuotojai pradeda kritikuoti, kad blogai padarė kažkas, sako blogas, o man atrodo, kad jis visai neblogas... aš pasitikiu juo, o kiti įvardija, kad blogas darbuotojas. Aš kaip vadovas įžvelgiu labai pozityviai ir optimistiškai, bet kartais... ir apsirinku, bet einu į priekį (E_5); Bet aš sau pasakiau, kad kai aš išėsiu, tai galėsiu pasakyti, kad viską sutvarkiau ir viskas gerai, ką palieku, optimizmas padeda lyderystei, nenuleisti rankų... nors ir negauni motyvacijos reikia dirbti, dirbti (E_1) bei pozityvumą: Pozityvumas, kartais jis man labai trukdo, bet kartais jis man labai padeda (E_1); Mano sprendimai visada eina per pozityvą (E_2); Aš dalyvavau visuose mokymuose, vidiniuose mokymuose, taip pat ir apie smurtą ir taip toliau, ir kaip mes aptarinėjome visada eidavau per pozityvą (E_2); Dėl mano tikslų ir pozicijos ir pozityvumo, komanda tiesiog suprato, įvertino ir susiformavo geranoriškas požiūris ir kas priėmė tą mano vadovavimą ir mano poziciją, tai liko (E_1). Informantai išskyrė drąsą kaip asmeninę savybę, kuri jiems padėjo nuspręsti diegti EQUASS ir prisiimti atsakomybę vykdyti procesą: Tai iš pradžių buvo tas atsargumas, kam mums to reikia... tai vėl turėjai žmogų įtikinti, įrodyti tą reikalavimą, tą tvirtumą, tą drąsą (E_6); Po to drąsa eiti prieš srovę, nebijoti iššūkių, pasielgti ne visai pagal įstatyminę raidę... čia turi būti pirma žmogus, o ne administraciniai suvaržymai (E_10); Man ir buvo įdomumas ir drąsa imti ne lengviausią, nes lengviausiam visada tu gali pritaikyti, paimti sunkiausią (E_6); Jo reikėjo ir drąsos, reikia drąsos... reikia nebijoti, galų gale (E_2); Tai reikia drąsos, nes tikrai jei drąsos neturėsi tai nebūsi lyderiu (E_1); Pradedi ugdyti tą savo lyderystę, nes jau įgauni norą pasipriešinti toms išorinėms jėgoms ir išsakyti ką tu galvoji (E_1).

Socialines kompetencijas respondentai įvardijo kaip gebėjimus, lemiančius socialinių santykių valdymą ir tinkamų ryšių palaikymą sistemoje. Jie išskyrė, kad tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos suvokimas yra svarbus santykių valdymui, nuo kurio priklauso diegimo sėkmė, bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis bei komandos įtraukimas į die-

gimo procesą. Socialinis sąmoningumas apima empatiją paslaugų vartotojui, darbuotojų požiūriui, emocijų suvokimą: *Tai tų savybių, kartais reikia labai daug ir to išmanymo ir to sugebėjimo, emocijų suvaldymo (E_3); Nes vadovas turi būti labai kompetentingas, turėti daug žinių, bet taip pat nepamiršti, kad tai yra žmonės su savo patirtimi ir gyvenimais (E_5); Moku bendrauti su žmonėmis, nebijau pagirti, įvertinti, pasiūlyti, jeigu sunku savo pagalbą, laisvas dienas, paklausti kas atsitiko, yra empatija (E_1); organizacijos veiklos supratimą: Šiaip praktikoje praėjau visą kelią ir žinau kaip ir kas vyksta organizacijoje ir žinau, kaip organizacijos kiekvienas lygmuo veikia (E_2); Pati nemažai dirbu praktikoje, pavaduoju darbuotojus, esant reikalui, dalyvauju visuose renginiuose (E_2); Kartais praktika ir teorija skiriasi... Jeigu aš būčiau visiškai teoretikas, tai būtų iššūkis, bet aš viską žiūrėjau labai paprastai ir aiškiai (E_3); Aš patirtį turiu, aš nesu tas žmogus, kuris į įstaigą atėjo paskutinis (E_5).* Respondentai pabrėžia paslaugų gavėjų ir darbuotojų poreikių tenkinimą: *Nes dirbame su labai pažeidžiamais asmenimis, ir jiems reikia padėti (E_3): Vadovas turi išmanyti socialinių paslaugų sritį, būtent žinoti visas paslaugų vartotojų charakteristikas, kam reikalingos socialinės paslaugos (E_8); Rezultatas yra žmogaus gyvenimo kokybė, o ne kažkokie skaičiai (E_9); Socialinių paslaugų sritis yra tokia, kad mes turime motyvuoti ne tik savo paslaugų vartotojus, bet ir savo darbuotojus, pagrindinis dalykas yra kokias klientas gaus paslaugą, jeigu darbuotojas nebus motyvuotas... o pas mus motyvavimas tikrai nėra finansinis ir soc. sritis nėra tinkamai apmokama ir į socialinį darbą žvelgia iš nelabai aukštų pozicijų (E_8).* Pabrėždami motyvavimo svarbą bendravime respondentai išskiria, kad svarbu suprasti kiekvieną, kiekvieną darbuotoją priimti individualiai: *Moku bendrauti su žmonėmis, nebijau pagirti, įvertinti, pasiūlyti, jeigu sunku savo pagalbą, laisvas dienas, paklausti kas atsitiko, yra empatija, supratimas (E_1); Supratimas kokie tie darbuotojai, komandos nario individualių savybių priėmimas ir prisitaikymas prie komandos narių ypatumų (E_2) ir daryti įtaką: Kai nepalaiko išorė, svarbu gauti tą motyvaciją iš savų. Tu vadovas gali pasitarti su savimi ir su komanda, tik tu gali įtikinti visus eiti pirmyn (E_1).* Taip pat svarbu komunikabilumas, nes vadovas turi nuolat bendrauti su darbuotojais bei skirti laiko paslaugų gavėjams: *Komunikabilumas, visuomeniškumas, energija (E_7); Labai svarbus yra komunikabilumas, tas bendravimas ir bendravimo kultūra (E_2).* Vadovas privalo parodyti džiaugsmą, kai darbas gerai atliktas, įvertinti, pagalvoti, kaip gali paskatinti ir motyvuoti darbuotojus. Respondentai sutinka: *Vadovas gali pasidžiaugti, pagirti kitą, bet motyvavimas ir galimybių suteikimas... mano manymu laimingiausia yra kai vadovas, viską mato, įvertina, tai ateina tik per patirtį (E_8); Skatinu komandos narius už iniciatyvumą, kūrybiškumą, motyvuojau pinigineis ir dažniau nepiniginėmis priemonėmis, prasmingam ir garbingam, bet mažai apmokamam socialiniam darbui (E_7).*

EQUASS inicijavimui ir proceso valdymui svarbu organizuoti ir koordinuoti veiklą: *Nes jeigu nors vienas komandos narys netiki, kad to reikia, tai pasidaro sunkiu ir sudėtingu darbu tas standarto diegimas, bet jeigu visi mato naudą tai gerai (E_8); Mums reikėjo motyvuoti darbuotojus, bet mes per anketas, pokalbius labai kalbėjome per paprastas situacijas, kaip jie supranta, kaip mes suprantame... tada pamatėme, kad tai mums padeda susikalbėti (E_9).* Vadovai sutinka, kad konfliktams valdyti reikia irgi skirti laiko ir gebėti juos išspręsti, nuraminti emocijas ir išsiaiškinti konfliktų priežastis: *Kuo didesnis kolektyvas, tuo yra sunkiau, nes ta komunikacija būna sunkesnė, taigi vadovo komunikacija su darbuotoju*

išsiaiškinant tuos visus niuansus yra svarbi, nes kitaip lieka kontingentas darbuotojų, kurie ir liks priešingoje barikadų pusėje (E_8). Respondentai sutiko, kad ryšių tinklo kūrimas yra svarbus veiksnys norint palaikyti ir plėtoti ryšius su partneriais, numatyti ilgalaikes bendradarbiavimo strategijas: Daugeliu atveju daug iniciatyvų kyla iš žmonių, ko jie patys nori... kitą kartą ir paslaugų gavėjai susako, tada bendrauji, ieškai partnerių savo kitoms veikloms (E_10); reikia galvoti, kad būtų visi įtraukti... taigi viskas priklauso nuo organizacijos kultūros ir vadovavimo stiliaus, reikia nujausti tas bendradarbiavimo tendencijas (E_1).

Socialinio darbo profesinės kompetencijos yra būtinos SPTO vadovui, nes respondentai teigė, kad vadovai privalo remtis socialinėmis vertybėmis ir turėti socialinio darbo profesines kompetencijas, kurios susijusios su gebėjimu ir išmanymu socialines paslaugas teikiančios organizacijos veiklos srityje, būtent tada yra galima sėkminga vadovo lyderystė: *Vadovas turi būtina būti socialinis darbuotojas ir žinoti socialinio darbo specifiką ir kompetencijas (E_8); Lyderystė su socialinio darbo praktika užaugo (E_6); Darbuotojams buvo šokas, kad aš taip sutvarkiau žmogų, bet man tai įprastas dalykas, nes aš dirbau jau tokį darbą... jeigu aš vadovas ateisiu užsidėsiu gražų fraką ir karūną... tai aš būsiu tik formalus vadovas (E_6). Vadovas turi turėti socialinio darbo patirties: Aš ateinu į savo įstaigą į socialinių paslaugų centrą, kaip vadovas su asmenine patirtimi ir teorine dalimi ir šios dalys viena kitą papildo. Aš kažkada buvau toks pats padėjęjas ir žinau kaip turi elgtis tas vadovas, nes aš tai gavau iš savo vadovo, jis mane užaugino kaip asmenybę, kaip vadovą (E_6); Vadovas turi daug tikrinančių institucijų... tai suprantu, aš džiaugiuosi, kad neatėjau iš kažkur, tiesiai vadovauti būtų labai sunku, aš užaugau nuo socialinio darbuotojo padėjęjos (E_7); Socialinio darbo patirties reikia ir būtina vadovui turėti socialinių paslaugų sektoriuje... kaip gali vadovauti kolektyvui, jeigu tu nežinai, kas darosi „apačioje“, pačioje žemiausioje grandyje (E_5). Reikia pabrėžti, kad visi respondentai turi socialinio darbuotojo kvalifikaciją ir ne mažesnę kaip penkerių metų stažą SPTO, tad visi jie sutiko, kad vadovauti SPTO reikia turėti socialinio darbo kvalifikaciją ir suprasti socialines paslaugas teikiančio sektoriaus ypatumus: Mes žinome pvz, kai ateina visiškai ne iš socialinės srities vadovas, jam labai sunku perprasti šią sistemą ir labai sunku suprasti (E_8); Labai gerai ir tu turėtum pereiti nuo žemiausio lygmens įstaigoje arba darbe, padirbti šiek tiek įvairių darbų, kad suprasti, kaip tai ir kokie tai paslaugų gavėjai, tai turėtų eiti ta linkme (E_10); Tarkime tie direktoriai ir vadovai, kurie turi pedagoginį... tai realiai trūksta socialinio darbo ir vadybinių žinių, to noro keistis ir iššūkius priimti, na tikrai reikia kompetencijų (E_4). Respondentai akcentavo, kad vadovui taip pat būtina turėti ir vadybinių žinių: Manau turi būti geras vadybininkas organizatorius, kad galėtų sustruktūrizuoti paslaugas (E_8); Kad gerai veiktų SPTO padeda išmanymas ir matymas to socialinio darbo... ir apskritai viešųjų paslaugų (E_9); Tai visiškai kitos kompetencijos, turime didelio spektro... žinoti socialinį darbą, būti vadybininku, verslininku, mediatoriumi... Vadovavimas reikalauja iššūkių (E_3) bei verslumo: Tai socialinės paslaugos pradėtos teikti nuo nepriklausomybės laikų, tai tas vadovas turi irgi pasimokyti ir iš verslo, aišku (E_1); Turiu daug draugų, kurie dirba vadovaujančiose verslo pozicijose dirba, tai man kas neaišku aš pasitariu, kaip pas juos organizacijoje, tarkime UAB sprendžiate, galbūt aš galiu pritaikyti savo organizacijoje iš verslo strategijas (E_4).*

Tyrimo metu vertindami lyderystės įtaką vykstantiems pokyčiams respondentai išskyrė lyderystės ugdymo sudėtingumą. Pirmiausia tai, kad žinių apie lyderystės raišką socialinia-

me darbe jie beveik neturėjo: *Formalaus mokymo negavau, todėl pati visko siekiau* (E_7); *Gavau studijose šiek tiek žinių apie lyderystę, tačiau, kai mes studijavome atskiro paketo apie lyderystę nebuvo* (E_8); *Aukštoje mokykloje kažkiek buvo apie lyderystę... kaip socialinis darbas ir lyderystė, bet kaip studijų dalyko tokio nebuvo, kaip lyderystė socialinių paslaugų sektoriuje* (E_5); *lyderystės niekas nemokė, nes baigiau sovietiniais laikais, tai kaip tik lyderystės nelabai kas skatino* (E_10). Anot Holosko (2009), lyderystė socialines paslaugas teikiančiose organizacijose nepakankamai apibrėžta ir moksliniame diskurse lyderystės praktika mažai analizuojama, o tai daro įtaką formaliajam lyderystės ugdymui mokslo institucijose, daugelis vadovų turi mažai formalaus mokymo žinių ir savo vadovavimo kompetencijas ugdė stebėdami ankstesnių vadovų praktikas. Dauguma informantų akcentavo, kad prie lyderystės ugdymo prisidėjo buvę organizacijos vadovai, kurie išvėlgė ir motyvavo bei padėjo siekti lyderio pozicijų: *Dar buvo labai svarbus buvusio vadovo pavyzdys, kadangi aš pradžioje buvau darbuotoja, o vėliau tapau organizacijos vadove, taigi tikrai buvusio vadovo veikla, ypatingai sėkmės istorijos padiktavo tam tikras sritis ir kryptis* (E_9); *Mano pavyzdys lyderystės buvo ankstesnes organizacijos vadovas, jo dėka, pradėjau studijuoti, keisti požiūrį ir net savo gyvenimą* (E_2). Respondentai akcentavo, kad lyderystės ugdymą skatina vykstantys organizaciniai pokyčiai ir asmeninis noras tobulėti bei siekis būti lyderiu: *Aš manau, kad lyderystės ko gero neįmanoma išmokyti, tai yra žmogaus prigimtyje... reikia norėti juo būti* (E_8); *Tikrai, formalus aš tikrai neturiu, bet noras tobulėti, nugalėti iššūkius skatina ugdyti lyderystę* (E_10); *Vadovo kompetencijas ugdžiau, būdama direktoriaus pavaduotoja, daug lankiau mokymų vadovams* (E_2).

Apibendrinus vadovų interviu analizę galima teigti, kad pasirinkimui sėkmingai diegti EQUASS organizacijoje svarbūs yra šie lyderystės raiškos veiksniai: vadovavimo stilius, elgesys, atitinkantis numatytas strategijas, kompetencijos bei vertybės, atsižvelgiant į organizacijos kultūrą (Boyatzis, 1982). Autorė sutinka, kad mokslinėje literatūroje (McClelland, 1973, 1998; Spencer, Spencer, 1993; Cherniss, Goleman, 2001; Boyatzis, Goleman, Luthans ir kt., 2008) išskirtos kompetencijos, kurios, tyrimų rezultatais, daro teigiamą įtaką vadovų EQUASS diegimo etape, yra kognityvinės, asmeninės (emocinės), socialinės. Respondentai ypač pabrėžė socialinio darbo profesines kompetencijas. Pritariant Rekašienei, Sudnickui (2014), galima teigti, kad vadovų pasirinkimas diegti ir įgyvendinti kokybės sistemą ypač svarbus ir formuoja vadovų lyderystės raiškos charakteristikos modelį pagal nustatytas vadovų ypatybes ir kompetencijas, atskleidžia žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių kompleksiskumo įtaką pasirinkimui diegti EQUASS.

Remiantis tyrimo, kuriame pagrindinis dėmesys skiriamas veiksniams, susijusiems su vadovų pasirinkimu diegti EQUASS organizacijoje, duomenimis, išskirtos lyderystės raiškos veiksnių charakteristikos (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. *Lyderystės raiškos veiksnių charakteristikos pasirenkant diegti EQUASS*

Eil. Nr.	Vadovo lyderystės raiškos veiksniai	Charakteristikos
1.	Demokratinis vadovavimo stilius	Įtraukia į sprendimų priėmimą.

Eil. Nr.	Vadovo lyderystės raiškos veiksniai	Charakteristikos
2.	Transformacinė lyderystė	Vadovas sugeba perteikti EQUASS viziją, misiją, tikslus ir įkvepia darbuotojus jų siekti. Yra empatiškas, suteikia emocinę paramą, sukuria pozityvią darbo aplinką.
3.	Strateginis požiūris	Remiasi organizacijos vizija ir strategija, numato socialinės politikos tendencijas, atsižvelgia į socialinių paslaugų gavėjų poreikius ir organizacijos galimybes ir išteklius, diegiant EQUASS organizacijoje.
4.	Veiklos valdymas	Nustato veiklos diegimo proceso etapus, perteikia strategiją komandai ir įtraukia visus komandos narius į EQUASS įgyvendinimą.
5.	Socialinės politikos poreikių išvalgumas	EQUASS sistemos įgyvendinimu organizacijoje prisideda prie socialinių paslaugų sektoriaus plėtros. Prisideda prie socialinės politikos sprendimų priėmimo ir socialinės sanglaudos kūrimo visuomenėje. Veiksmingai bendrauja, palaiko ryšius su partneriais, paslaugų vartotojais ir darbuotojais. Sugeba pagal galimybes motyvuoti darbuotojus.
6.	Orientacija į rezultatą	Planuoja ir organizuoja veiklą diegiant EQUASS. Vykdo pokyčius organizacijoje, kurie padeda įgyvendinti EQUASS. Efektyviai valdo išteklius.
7.	Orientacija į paslaugų gavėją	Turi socialinio darbo patirties ir supranta socialinių paslaugų gavėjų poreikius, įtraukia paslaugų gavėjus į EQUASS įgyvendinimą.
8.	Orientacija į tobulėjimą	Priima EQUASS kaip inovacijos priemonę organizacijoje. Proceso metu ieško naujų idėjų, turi drąsos eksperimentuoti. EQUASS įgyvendinimo procese kuria ir palaiko aplinką, skatinančią dalytis žiniomis, konsultuotis, geba surinkti informaciją, ją sisteminti. Skatina tarpinstitucinį bendradarbiavimą, įtraukia suinteresuotąsias šalis į EQUASS įgyvendinimą. Nuolatinio lyderystės ugdymo svarba.
9.	Komandinis darbas	EQUASS diegimo procese suformuoja komandą, paskiria užduotis. Kuria pasitikėjimą savitarpio pagarba ir bendravimu. Sukuria ir ugdo komandą, suprasdamas darbuotojų individualumą. Bendraudamas ir organizuodamas veiklas įtraukia visą komandą siekti bendro tikslo. Sugeba spręsti konfliktus, suvaldyti emocijas, išsiaiškinti konflikto priežastis. Moka valdyti derybų procesą, taiko įvairias derybų taktikas.

Eil. Nr.	Vadovo lyderystės raiškos veiksniai	Charakteristikos
10.	Kompetencijos	<p>Socialinio darbo kompetencijos.</p> <p>Vykdo įsipareigojimus, prisiima atsakomybę už veiklą.</p> <p>Mokosi iš klaidų ir laimėjimų.</p> <p>Geba atlikti situacijos analizę.</p> <p>Pagrindžia savo sprendimus.</p> <p>Geba padaryti įtaką kitų nuomonei.</p> <p>Moka konstruktyviai diskutuoti.</p> <p>Parodo empatiją.</p> <p>Sugeba valdyti emocijas.</p> <p>Geba bendrauti su asmenimis ir grupėje, pasirenka tinkamą bendravimo stilių.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimas atskleidė, kad nuo vadovo lyderystės raiškos charakteristikų, nustatančių aiškius tikslus, apsisprendimo ir pasitikėjimo savimi priklauso pasirinkimas diegti EQUASS ir dalyvauti projekte. Vadovų išskirtos kompetencijos daro įtaką darbuotojams noriai dirbti ir siekti tikslų. Lyderiai motyvuoja organizacijos narius peržengti savo asmeninius interesus, kad būtų pasiekti kolektyviniai tikslai ir sėkmingai įdiegta EQUASS, pabrėždami socialinio proceso aspektą, kad vieno asmens veiksmų poveikis lemia visos sistemos gerovę ir išryškina EQUASS pasekmių prasmingumą organizacijai ir jos suinteresuotosioms šalims.

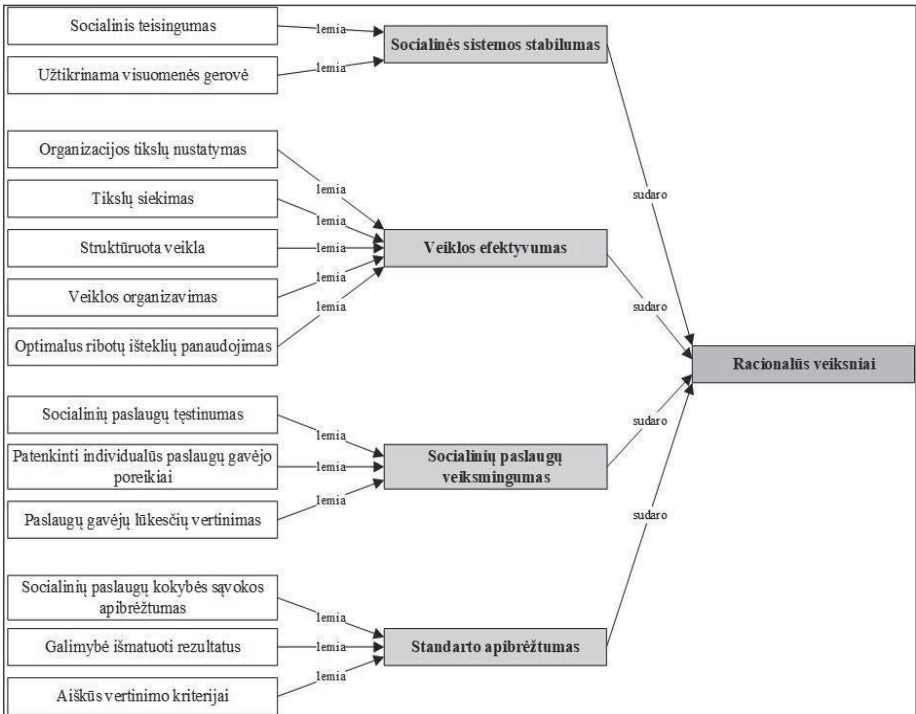
Racionalūs veiksniai pasirenkant diegti EQUASS

SPTO vadovas privalėjo apsispręsti pasirinkti diegti EQUASS organizacijoje. Tyrimu siekta išsiaiškinti, kokie racionalūs veiksniai lemia galimybę pasirinkti įgyvendinti EQUASS.

Racionalaus pasirinkimo suvokimas leidžia pagrįsti asmenų pasirinkimo veiksmus ir juos susieti su socialinės sistemos pokyčiais. Pagal RPT individai, priimdami sprendimą, nusprendžia, kodėl pasirenka, įvertina pasekmes ir įgyvendina pasirinkimą (Leonavičius, Genys, 2016). Šis eiliškumas apibūdina individualią strategiją ir leidžia numatyti perspektyvas, nes racionalu yra tai, kas optimizuoja ir pateisina pasirinkimo naudą. Bouranta ir kt. (2019) teigia, kad kokybės vadybos sistemos diegimas reikalauja daug pastangų bei išteklių, o sėkmingas diegimas priklauso nuo vadovo ir darbuotojų požiūrio į visuotinės kokybės koncepciją. Alnuaimi, Yaakub (2020) išskiria vadovų lyderystę kaip svarbiausią veiksnį diegiant KVS organizacijoje. Vadovų sprendimų, apimančių racionalų pasirinkimą, pasirenkant diegti KVS, apimtis plati, nuo strateginių iki taktinių, t. y. kasdieninių, socialinių problemų sprendimo, taip pat svarbu įvertinti priimamų sprendimų racionalumą diegimo proceso etapuose: priimant, įgyvendinant, prižiūrint, kontroliuojant. Vadovų pasirinkimas diegti KVS beveik visada susijęs su vienokiu ar kitokiu suinteresuotųjų šalių racionalių naudų matavimu, nes kokybiškų paslaugų teikimas susijęs su individo motyvacija, socialinių politinių struktūrų bei esamų bendruomenių ir kitų organizacijų racionalių pasirinktu susitarimu.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė rodo, kad daugelio vadovų racionalus pasirinkimas susijęs su veikėjo pirmenybėmis ir vertybėmis, atmetama visa tai, kas veikėjui yra nesvarbu, o paliekama tai, ko jis siekia (Elster 2000; Norkus 2005). Tyrimas atskleidė, kad vadovams renkantis akcentuojamas susitelkimas į „bendrą naudą“ (Teasley, 1998), t. y. organizacijos narių ir socialinės sistemos gerovės kūrimą ir išreiškia veiklos veiksmingumą bei efektyvumą, o pasirinkimas diegti EQUASS įvertinamas kaip laukiama nauda, numatomas pasirinkimas ir prognozuojamas rezultatas priėmus sprendimą.

Teminėje srityje „Racionalūs pasirinkimo veiksniai“ (žr. 25 pav.) išskirtos šios subkategorijos: *socialinės sistemos stabilumas* (24 lentelė); *standarto apibrėžtumas* (25 lentelė); *veiklos efektyvumas* (26 lentelė); *socialinių paslaugų veiksmingumas* (27 lentelė).



25 pav. Racionalūs veiksniai pasirenkant diegti EQUASS
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis programine įranga ATLAS.ti

Kadangi socialinių paslaugų sektorius (3 priedas) yra nuolat kintantis, o rizikų arba netikrumo situacijų pasitaiko nuolat, vadovų racionalų elgesį galima apibūdinti subjektyvia tikėtinos naudos teorija, todėl šiuo atveju vadovai, pasirinkdami EQUASS, suvokia, kad savo pasirinkimu jie sumažina rizikos pasekmes ir neapibrėžtumą tiek išorinėje, tiek vidinėje sistemos aplinkoje. Vadovai nurodo: *EQUASS padės sistemai susistūruoti darbą ir išlaikyti tuos ryšius ir laikyti organizacijos struktūrą bei identitetą (E_1); Galima sakyti, kad*

SPTO kiekvieną dieną vis nauji, ir visada susiduriama su problemiškais klausimais, kai žinai kas laukia gali numatyti ir veiklą (E_8); Mūsų organizacija dirba su įvairiais klientais, turime skyrių krizių centrą, skyrių – šeimos gerovės, kuris teikia paslaugą šeimoms, turime padalinį paslaugų kuris organizuoja ir teikia socialines paslaugas asmens namuose yra senyvo amžiaus, vienišiemis asmenims, slaugomiems asmenims ir visi išvardinti specifiškumai prisideda prie sistemos stabilumo išlaikymo (E_9).

24 lentelė. Socialinės sistemos stabilumas

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Socialinės sistemos stabilumas	Užtikrinama visuomenės gerovė	<p>Mes esame šitie žmonės kurie iš paskutinių turime stengtis, kad ir kiek klaidų mūsų paslaugų gavėjai būtų pridare, mes turime būti tie pirmieji žmonės kuriems mes jiems ištiesime ranką ir padėsime savo darbu visuomenei (E_3).</p> <p>Dėl tikslo – padėti silpnesniam, kad jie jaustųsi saugiai (E_7).</p> <p>Teikti paslaugas žmogaus ir visuomenės gerovei, norisi mažiau problemų visuomenėje (E_8).</p>
	Asmens gyvenimo kokybė	<p>Kai vadovas žvelgs į darbą per žmogaus gyvenimo kokybės prizmę, kad žmogui reikia suteikti kuo įmanoma kokybiškesnį gyvenimą, kuriame jis dabar gyvena, tai tada šitame darbe ir bus kuo mažiau tų neaiškių situacijų, tikrai nepageidaujamų aplinkybių (E_8).</p> <p>Kai aš jau pradėjau viską struktūruoti ir tą įgalinimo koncepciją... žiūrėkite... ne ne mes per socialinių įgūdžių ugdymo paslaugą ir jos sudėtį mes įgaliname paslaugų gavėjus, juos vedame per savarankiškumą (E_3).</p> <p>Kadangi aš sakau, kad norėčiau teikti paslaugas, tokias kokias pati norėčiau gauti ir kada buvo pasiūlymas dėl projekto, tai man buvo pokytis kad suprasti apie EQUASS (E_1).</p>
	Socialinis teisingumas	<p>Socialinis teisingumas turi būti pajėgus visuomenėje užtikrinti paslaugų prieinamumą (E_1).</p> <p>Jeigu tik nenusisėka, tai norima tiesiogiai jau su mumis (vadovais) spręsti tas problemas ir degančius gaisrus gesinti primenančias situacijas... aš manau, kad tas aiškumas ir padės suvaldyti tą procesą, išaiškinti viską teisingai (E_9).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentų teigimu, EQUASS padės jaustis stabiliai ir bus užtikrinamas socialinis saugumas, turintis ilgalaikį poveikį visuomenėje. Reikia atkreipti dėmesį, kad pagrindinius stabilumo kriterijus vadovai suderina su socialinėmis vertybėmis, o tai, pasak Elster (2000), socialinio veikėjo pasirinkimas gali būti apibrėžiamas ne tik naudos, bet ir kitų vertybių požiūriu. Respondentai paminėjo socialinio teisingumo svarbą, o teisingumas yra vertybių pagrindas (Platonas). Teisingumas įprasmina visą socialinį procesą, sąmoningą žmonių veiklą, gali palaikyti visuomenėje socialinių struktūrų stabilumą, skatinti socialinę sanglaudą. Vadovai, turėdami tiesiogines sąsajas su socialinėmis problemomis, mato sprendimo būdų galimybes, suteikiant kokybiškas socialines paslaugas.

Standarto apibrėžtumas. Socialinės paslaugos yra tiesiogiai susijusios su žmogumi, jo gyvenimu, aplinkos ir gyvenimo sąlygų gerinimu. Tai reiškia, kad organizuojant socialines paslaugas visada tiesiogiai veikiamas asmens gyvenimas, jo asmenybė. Tokiu atveju labai svarbiu klausimu tampa socialinių paslaugų kokybė – kaip ji turi būti pamatuojama, kokie rodikliai turi būti taikomi, siekiant nustatyti kokybę, kokios yra galimybės užtikrinti ir nuolat gerinti paslaugų kokybę. Tyrimo metu vadovai nurodė, kodėl jie pasirinko EQU-ASS: *Kad visi mes žinotume, kokios yra mūsų ribos, ką mes turime turėti, ko mes turime siekti. Nes tos demokratijos yra labai daug... ji yra sveika, viskas tvarkoje, bet jos yra labai daug, bet ir to mikso yra daug... turime standartizuoti* (E_6). Galima įvardyti socialinių paslaugų kokybę: *Pati idėja buvo įdomi, nes yra KOKYBĖ, mes kartais užmirštame tą kokybę darbe kaip ją reikia įvardinti* (E_10).

25 lentelė. Standarto apibrėžtumas

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Standarto apibrėžtumas	Aiškūs vertinimo kriterijai	<p><i>Atitikti kokybės standartui, pvz., EQUASS, ir būtų supratimas vienodas tų įstaigų, ir kai tu ateisi į tas įstaigas kur diegiamas EQUASS standartas, tai jau žinai kad yra viskas struktūruota</i> (E_1).</p> <p><i>EQUASS principai labai gerai ir lyderystei... jie yra sudėlioti... ir kriterijai labai aiškiai sudėlioti. Tai ten lyderystės kriterijai labai aiškūs</i> (E_3).</p> <p><i>Tai darbas kuris reikalauja mano vidinių savybių ir kaip aš žiūriu į tam tikrus dalykus... vienas dalykas man gražus, kitam negražus... bet mes kaip specialistai turime vertinti vienodai, tą patį reiškinį vienodai</i> (E_3).</p>
	Galimybė išmatuoti rezultatus	<p><i>Leido atkreipti darbuotojams, kad aš atėjau ir subjektyviai vertinau tą situaciją, bet vertinant tą šeimos pirminę situaciją žiūrint į ją, mes turime tą gyvenimo kokybės koncepciją, kur objektyviai tai tapo truputį aiškiau ir kas svarbiausia, mes turime suprasti kiek įmanomai vienodai, nes šiaip šiai paslaugai yra 28 darbuotojai, tai reiškia, kad tai yra 28 nuomonės... 28 požiūriai, bet čia gali išmatuoti</i> (E_3).</p> <p><i>Pasimatuoti, pasilyginti, matysime tam tikrus rezultatus kurie šiaip socialinėse paslaugose jau yra sudėtingai išmatuojami</i> (E_9).</p>
	Socialinių paslaugų kokybės sąvokos apibrėžtumas	<p><i>EQUASS principai labai gerai ir lyderystei... jie yra sudėlioti... ir kriterijai labai aiškiai sudėlioti. Tai ten lyderystės kriterijai labai aiškūs</i> (E_1).</p> <p><i>Mes apie SPTO socialinių paslaugų kokybę Lietuvoje tikrai daug literatūros mes ypatingai neturėjome, yra gal keletas šaltinių, bet tokių aiškesnių atsakymų tai tikrai ir neturėjome... atsakymų, kad tikrai tu eini teisinga linkme ir kokybišku keliu eini. taip pat norėjosi gauti aiškių struktūruotų atsakymų</i> (E_2).</p> <p><i>O čia yra dar aukštesni standartai, ir mes einame į tą paslaugų gavėją... į tą neįgalų žmogų, seną asmenį kur reikia padėti</i> (E_5).</p> <p><i>Iš tikrųjų mes garsiai kalbame kas yra ta socialinių paslaugų kokybė? Produkto kokybę labai lengva įvertinti, o paslaugų sunku</i> (E_6).</p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadinasi, EQUASS standartas sudaro prielaidas harmoningam socialinių paslaugų teikimo procesui, kuris susideda iš principų bei kriterijų, padedančių pasiekti kokybiškų paslaugų lygį. Respondentai sutiko: *Kai pradžioje su EQUASS pradėjau, atrodė, kas čia tie punktai, tie principai, tie viskas, bet kuomet tuoliau eini, tai pamatai, kad tu viską gali dėlioti, viskas labai aiškiai apibrėžta iš tikrųjų kuomet tuoliauėjau tuo daugiau mačiau naudoti jame (E_3); Labai išsigrynina neapibrėžtos situacijos (E_6).* EQUASS savo ruožtu leidžia pasiekti veiklos efektyvumą, kai yra realizuojami vadovo įsipareigojimai ir siekiama išskeltų tikslų.

Veiklos efektyvumas. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos efektyvumo didinimas yra vienas svarbiausių prioritetų vadovų veikloje, nes veiklos efektyvumas ir valdymo procesas padeda siekti bendro tikslo ir užtikrina efektyvų darbuotojų įgalinimą diegiant EQUASS. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad įgyvendinusi EQUASS organizacija gali dirbti efektyviai atsižvelgdama į organizacijos tikslus ir siekiamus rezultatus (žr. 26 lentelę): *Kas yra nuveikta, skatina kiekvieną įstaigos darbuotoją, gerinti savo, būtent savo darbo sritį, nes EQUASS, kiekvieną darbuotoją savo pareigybėje turi siekti kokybės darbe su klientu, dirbti efektyviai (E_8).* Vadovai, įvertindami paslaugų gavėjų poreikių ypatumus bei organizacinę aplinką, atkreipia dėmesį, kad veiklos efektyvumas, pirma, padeda paslaugų gavėjui tapti savarankiškesniam organizuojant savo gyvenimą, antra, struktūruoja organizacijos veiklą, padeda veiklos valdymui ir planavimui, optimaliai išnaudoja socialinės paramos struktūrą visų sistemos veikėjų naudai: *Tikrai pagerina įstaigų darbą, pagerina požiūrį į klientą ir tikrai yra naudinga organizacijai, aišku yra baimė, aišku yra visada sunkumai, nes sunku išeiti iš komforto zonos, lengviausia yra nieko neveikti (E_8); kad veikla būtų aiški, atsižvelgiant kokios paslaugų gavėjai, ir kad darbuotojai aiškiai įvertintų savo veiklos galimybes (E_2).*

26 lentelė. Veiklos efektyvumas

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Veiklos efektyvumas	Organizacijos tikslų nustatymas	<i>Jeigu manęs ir nebus metai, kad jie žinotų ir galėtų dirbti efektyviai dėl ko jie dirba ir siekti bendro tikslo... (E_1). Duoti galimybę kolektyvui siekti rezultatą ir siekti efektyvumo, eiti tikslingu keliu link to (E_8). Įsivertinti nuveiktų darbų, identifikuoti ir raštu fiksuoti rezultatus apie pasiektą naudą (E_7).</i>
	Tikslų siekimas	<i>EQUASS labai daug tam padeda skiriant bendravimui ir komunikavimui, požiūriui į klientą, į darbuotoją (E_1). Domėjau... kad EQUASS yra kaip tik efektyvesnis mūsų įstaigoje, diegimas yra efektyvus, geriau galim savo veiklą vykdyti (E_5).</i>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Optimalus ribotų išteklių panaudojimas	<p><i>Apskritai, tas sisteminis požiūris ir ta kokybės sistema, aš manau, kad palengvins darbą, nors iš pradžių tas kokybės diegimas nėra lengvas (E_2).</i></p> <p><i>Kai pradžioje su EQUASS pradėjau, atrodė, kas čia tie punktai, tie principai, tie viskas, bet kuo tu toliau eini, tai pamatai, kad tu viską gali dėti, viskas labai aiškiai apibrėžta iš tikrųjų kuo toliauėjau tuo daugiau mačiau naudos jame (E_3).</i></p> <p><i>Aš pati labai jau domėjausi, apie EQUASS galvojau, kad yra gal yra kokia sistema, kuria mes galime įsidiesti ir mums dirbti bus paprasčiau (E_3).</i></p> <p><i>Vis dėl to mes sugebėjome atrasti savyje resursus ir prisitaikyti, tam tikrus EQUASS reikalavimus. Taigi diegiant, su kiekviena diena darėsi aiškiau... aiškiau, ko mes norime (E_5).</i></p> <p><i>Vertinimo sistemos įvedimas teikiamoms paslaugoms labai teigiamai paveikė mūsų organizaciją, leido optimaliai, turėti kokybiškas paslaugas (E_8).</i></p>
	Veiklos organizavimas	<p><i>Kolektyvui susitelkti per vienerius metus ir pasimokinti per EQUASS, kokybės sąvoka apima daug dalykų, reikia pasižiūrėti ką jau turim praeję kolektyve, kokius mokymus, kad tai padėtų geriau organizuoti darbą (E_6).</i></p> <p><i>Kiek mes esame pažengę, kiek mes dar turime tobulinti, tiesiog susisteminti savo darbą ir patiems kad būtų gairės kuriomis vedini, mes galėtume gerinti savo kasdieninį darbą (E_8).</i></p>
	Struktūruota veikla	<p><i>Kiek mes esame pažengę, kiek mes dar turime tobulinti, tiesiog susisteminti savo darbą ir patiems kad būtų gairės kuriomis vedini, mes galėtume gerinti savo kasdieninį darbą (E_8).</i></p> <p><i>Tai padeda išlaikyti vienodą požiūrį į aplinką ir taikyti visiems vienodas taisykles... išimčių nebūna, aiški kiek galima struktūra (E_3).</i></p> <p><i>Kiekviena paslauga socialinėje srityje yra be galo skirtinga, ir kažkokia vieno modelio čia nėra, tad socialinių paslaugų organizacijos turėtų struktūruotą veiklą (E_6).</i></p> <p><i>Kai tai yra kažkoks tikslinis dalykas, ir įveikimas tam tikros atkarpos, žmonėms, kartais reikia struktūros... kad jie žinotų, kam mes tai darome, kam man to reikia ir kas iš to bus (E_8).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Vadinasi, diegiant EQUASS ir efektyvinant veiklą galima pasirinkti tinkamą veiklos valdymą ir planavimą, atsižvelgiant į organizacijos tikslo siekimą, ribotų išteklių panaudojimą bei įgyvendinimą struktūruojant organizacijos veiklą.

Socialinių paslaugų veiksmingumas. Respondentų teigimu, EQUASS padės ir socialinių paslaugų veiksmingumui užtikrinti, nes, pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006), „socialinės paslaugos valdomos, skiriamos ir teikiamos siekiant gerų

rezultatų ir racionaliai naudojant turimus išteklius“. Interviu metu vadovai nurodė, kad socialinėms paslaugoms organizuoti ir suteikti yra reikalinga nemažai žmogiškųjų, finansinių ir laiko išteklių, dažnai kyla viešojoje erdvėje diskusijų, kodėl nesuteikiamos tinkamos paslaugos, o pagalbos rezultatai paprastai nėra matomi iš karto, nes socialinės problemos yra sudėtingos ir reikalaujančios nuoseklaus bei ilgalaikio darbo: *Tai mūsų SPTO vadovų darbas yra sunkiausias su žmogiškaisiais ištekliais... su klientais, kaip juos įgalinti, nes mūsų darbo baras yra gyvas žmogus (E_3); Reikia numatyti kaip motyvuoti darbuotojus, tada ir darbas bus, su darbuotojais... irgi daug reikia pastangų (E_8)*. Vadovai išskyrė, kad EQUASS leido atkreipti daugiau dėmesio į individualius socialinio paslaugų gavėjo poreikius, o veiksmingumo siekimas yra asmens sugebėjimų savarankiškai tvarkytis gyvenime bei veikti visuomenėje atkūrimas: *Tikslo siekimas būtų žmogus jam paslaugos, nesvarbu, kokios jis yra negalios, kokio supratimo, kokių jis socialinių įgūdžių ir pažvelgti į žmogų, kaip į vertybę... o ne kaip į darbo objektą jis atėjo ir išėjo (E_8)*.

Vadinasi, EQUASS padėtų organizacijoje tinkamai planuoti, optimaliai išnaudoti išteklius ir organizuoti teikiamas socialines paslaugas, kurios užtikrintų pagalbos veiksmingumą, atsižvelgiant į individualius asmens poreikius.

27 lentelė. Socialinių paslaugų veiksmingumas

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Socialinių paslaugų veiksmingumas	Galimybė išmatuoti rezultatą	<p><i>Kad ten yra EQUASS tada tikrai žinosiu, kad tos socialinės paslaugos yra kokybiškos (E_1).</i></p> <p><i>Kaip tai vyks ir apskritai, atsirado apčiuopiamumas, pamatuoti mūsų paslaugas (E_3).</i></p> <p><i>Nes dauguma socialinių paslaugų, visi poreikių vertinimai... tai yra gana labai subjektyvūs, pvz., valgo, nevalgo... juda, nejuda... bet tas ką reiškia juda... o tai kiek juda? Ar tai atstumas, ar dar kažkas. Tai EQUASS leido viską sustruktūruoti (E_3).</i></p> <p><i>Mes dirbame su žmonėmis, kurie turi sunkių negalių, kurie turi psichinių problemų, kontingentas su savo požiūriais ir problemomis labai įvairus, taigi kokybės vieną segmentą įvesti yra sunku, supranti ir nesupranti, lyg pasitikrini, bet nežinojome ar taip turi būti, aiškiau dabar daug (E_6).</i></p> <p><i>Kokybės keliu, kas labai svarbu ir pagrindinis motyvas buvo pagerinti savo teikiamas socialines paslaugas įsivertinti (E_8).</i></p> <p><i>Rezultatai turėjo būti matuojami aiškiais rodikliais, skaičiais (E_7).</i></p>
	Socialinių paslaugų tęstinumas	<p><i>Dalyvavo tikrai lyderių vedinos organizacijos, norėdami, kad jų teikiamos paslaugos būtų kokybiškos ir turėtų tęstinumą (E_1).</i></p> <p><i>Kodėl neprasivadybinti ten dienos globos institucijoje, socialiniame darbe su šeimomis. Tas nežinojimas, kaip tai vyksta... kiekvienas socialinis darbuotojas galvoja, o kaip aš šitą dalyką pritaikysiu savo paslaugai, tai tas noras gerinti paslaugas kyla (E_6).</i></p>

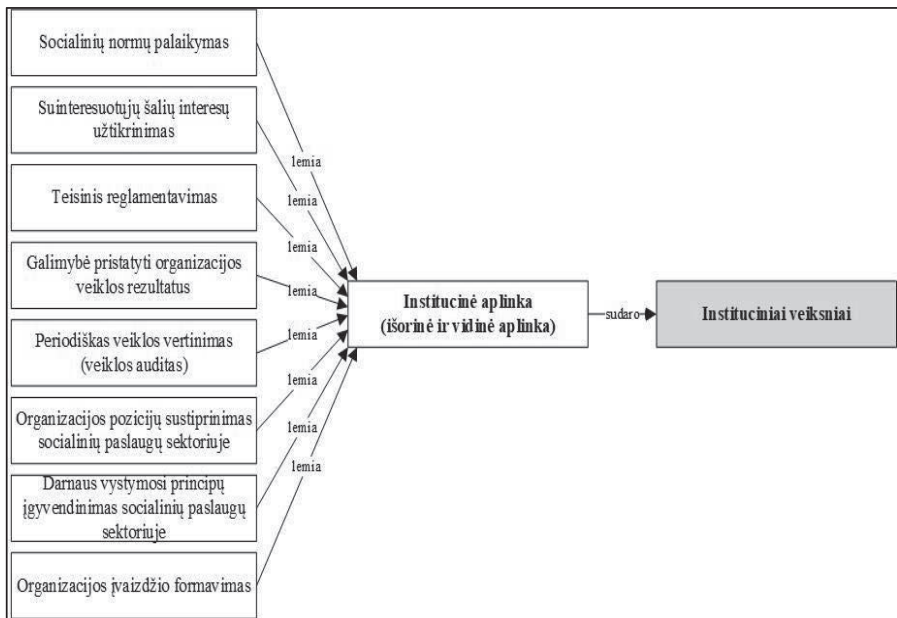
Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Patenkinti individualūs paslaugų gavėjo poreikiai	<p><i>Tai tas labai padėtų ir kad orientuosimės į asmenį, į jo poreikius (E_9).</i></p> <p><i>Tai padės pasitikrinti per paslaugų gavėjo supratimą, kurios buvo svarbios socialinėse paslaugose (E_7).</i></p> <p><i>Atliepti kliento poreikius (E_6).</i></p> <p><i>Didžiausio iššūkio reikalavo įgalinimo koncepcija paslaugų gavėjui, tai buvo vieni iš sunkesnių dokumentų ir reikalavo iššūkių, bet ir įgalinimo koncepcija, kai pirmą kartą išgirdau, galvoju... oho... o kas čia?? o kaip čia? O nuo kuo čia pradėti, o pasirodo čia viskas paprastai... pradėti nuo to ką tu dirbi kiekvieną dieną, nuo to kokia yra tavo paslauga, nes tu per kiekvieną paslaugą ir įgalini paslaugų gavėją (E_3).</i></p> <p><i>Taigi kiekvienas turi nešti kokybę dirbdamas su žmogumi, su kuriuo susitinka kiekvieną dieną. Tai galimybė pakeisti požiūrį į paslaugų suteikimą ir diegiamą sistemą (E_8).</i></p> <p><i>Tada tiesiog visi įsijungia į šitą darbą ir tai yra motyvacija, gerinti tikslingai savo teikiamas socialines paslaugas, nes kitu atveju tikrai neprisiverstum, atkėlinėtum, atkėlinėtum toliau (E_8).</i></p> <p><i>Noras gerinti socialines paslaugas (E_8).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant vadovų pasirinkimą diegti EQUASS per racionalių veikėjų, veikiančių tam tikroje institucinėje ir organizacinėje aplinkoje, perspektyvą, išskiriama sistema, kurią sudaro veikėjai, ištekliai ir veiksmai. SPTO vadovai, pasirinkdami diegti kokybės sistemą, yra racionalaus veikėjo pozicijoje ir įvertindami EQUASS teikiamą naudą pasirinko naujiausią alternatyvą savo veikloje. Vadovai, pasirinkdami diegti, atsižvelgia į individualią racionalumo koncepciją, siekia savo numatytų tikslų ir vizijos. EQUASS diegimas leistų nustatyti kokybės vertinimo gaires, apibrėžti veiksmingus socialinių paslaugų kriterijus, nes SPTO dirbama su tokiais socialinėmis problemomis kaip skurdas, socialinė dezadaptacija, priklausomybės, socialinė atskirtis ir kt., o visa tai yra sunkiai išmatuojama. Tyrimas atskleidė, kad veiklos kokybės vertinimas, apibrėžiantis veiklos kokybę, yra viena iš aktualiausių vadovų vadovavimo ir valdymo dilemų, tad EQUASS standartų taikymas galėtų padėti vadovui aiškiai žinoti atsakomybės ribas, sumažintų neapibrėžtas situacijas ir padėtų efektyviai organizacijos valdymui.

Instituciniai veiksniai pasirenkant diegti EQUASS

Vadovų dalyvavimą diegimo procese lemia jau išnagrinėti lyderystės raiškos ir racionalaus pasirinkimo veiksniai. Tyrimas atskleidė ir institucinės aplinkos poveikį EQUASS pasirinkimui (26 pav.). Vadovai teigia, kad aplinka, kurią suformuoja formalių ir neformalių institucijų visuma ir tarpusavio sąveika bei sąveika su individualiais, daro įtaką pasirinkimui ir koreguoja proceso rezultatus. Tai sąlygoja vadovų, darbuotojų ir paslaugų gavėjų tarpusavio santykius. Vadovai išskyrė šias kategorijas: *teisinį reglamentavimą; išorinės aplinkos įtaką; vidinės aplinkos problematiką; suinteresuotojų šalių interesus.*



26 pav. Instituciniai veiksniai pasirenkant diegti EQUASS
 Šaltinis: sudaryta autorės remiantis programine įranga ATLAS.ti

Tyrimo dalyvavusių vadovų nuomone, bandymai teisiškai reglamentuoti privalomą EQUASS diegimą būtini: *Reikia standartizuoti ir pritaikyti Lietuvoje, reglamentuoti, tai yra reikalinga ir būtina. Projektas parodė šitą kelią, ką reikia daryti (E_6)*. Tai padėtų išspręsti painiavą, būtų apibrėžtumas organizacijos valdymo procese: *Aš pati labai mėgstu taisykles, tai mano manymu tada yra paprasčiau vadovauti ir valdyti darbuotojus, tai liečia ir darbuotojus, kai visi žino tam tikras taisykles, tam tikrus rėmus, tam tikras pozicijas, normas, įstatymus (E_3)*. Dauguma dalyvių pastebi, kad teisinis reglamentavimas palengva keičiasi, nors globalizacijos iššūkiai keičia išorinę aplinką: *Nesikeitė tiek dažnai teisės aktai reglamentuojantys socialines paslaugas ir atėjo laikas, kai pradėjo labai staigiai kisti, atsižvelgiant į demografinius pokyčius Lietuvoje, keitėsi žmonių poreikiai ir organizacijos specifika, tai paskutinis penkmetis yra didelių pokyčių laikas (E_9)*. Tyrimas atskleidė, kad socialinės paslaugos organizuojamos konkrečioje bendruomenėje, o respondentai yra susiję su objektyviomis galimybėmis; esančios normos, taisyklės gali tiek riboti, tiek ir skatinti diegti KVS. Ekspertas nurodė: *Tai, kad galima buvo sustruktūruoti pvz lyderystę... kas ji? ir sustruktūravai, tai tam tikri dokumentai, kurie reikalingi prie lyderystės... teisės ir etika... atrodo tu viską turi, tu viską darai... bet jie buvo neaprašyti iki tol buvo ir kai tu pradėdi dėti, dėti, nes visi mūsų dokumentai buvo, jeigu ir kokio mes neturėjome, mes bandėme pritaikyti, tai labai padėjo pritaikyti tas taisykles mums (E_3)*. Tyrimas parodė, kad organizacijos efektyvi veikla priklauso nuo sugebėjimo priimti institucinės aplinkos, kurioje jos veikia, reikalavimus. Respondentai išskyrė veiksnius, susijusius su suinteresuotųjų šalių reikalavimais, kuriais

remdamasi organizacija privalo veikti konkrečioje bendruomenėje, visuomenėje bei atsi-
žvelgti į vidinės aplinkos problematiką (žr. 28 lentelę). Galima teigti, kad EQUASS galėtų
padėti užtikrinti SPTO institucinį apibrėžtumą.

28 lentelė. *Instituciniai veiksniai*

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Institucinė aplinka	Išorinės aplinkos veiksniai	<p><i>Su išoriniais partneriais daugiau norėjosi betarpiško bendradarbiavimo, būtent diegėme EQUAS (E_2).</i></p> <p><i>Socialinėje srityje, kai tu susiduri su žmogumi... tai sunku ir daug nežinios... tu padarei sprendimą ir nežinai kas bus rytoj... tu visada sėdi ant „socialinės bombos“ (E_8).</i></p> <p><i>Iš tikrųjų turime pamiršti visas savo ambicijas... nevertoti, kaip man atrodo, niekada negali būti kaip man atrodo, o reikia padaryti, kad jiems būtų geriausia visai aplinkai, ir išnaudoti visus paskutinius šansus, kad žmonės jaustųsi geriau, o kad paslaugų vartotojai žinotų apie pagalbą (E_3).</i></p>
	Socialinių normų palaikymas bendruomenėje	<p><i>Paslaugų gavėjų, ta visuomenės dalis yra socialiai pažeisti jau mes gauname žmones su problemomis, bet šalia tu turi sugebėti gražiai išlaviruoti, kad viskas eitų, kaip turi eiti (E_3).</i></p> <p><i>Mes turime kalbėtis su žmonėmis, juos įgalinti, mes sprendžiame rajono žmonių socialines problemas, mes neturime džiaugsmingo taško, mes turime tik problemas, mes turime padėti tiems žmonėms gyventi, pagal normas (E_6).</i></p> <p><i>Ir tam žmogui sugebėti daug ką pasakyti ir motyvuoti jį integruotis (E_3).</i></p> <p><i>Darbai su šeimomis ir tai didžioji dalis tai šeimos, kurios turi problemų ir patiria socialinę riziką, jeigu apie geranoriškumą apie tai kai mums visiems reikia (E_9).</i></p>
	Vidinės aplinkos problematika	<p><i>Dar reikia paminėti, kad dabar mes turime 110 darbuotojų, o iš jų tik 3 vyrus, šiame darbe, socialiniame darbe vyrauja moterys, taigi vyrauja daug emocijų, o emocijas galima suvaldyti tik struktūra ir reglamentavimu (E_3).</i></p> <p><i>Galų gale įgalinti patiems darbuotojams daryti sprendimus, jau čia yra jau nelengva eiti tuo keliu (E_2).</i></p> <p><i>Labai sudėtinga, reikalavimai yra viena... bet kaip pasirinkti tuos žmogiškuosius išteklius, kurie kiekvienas yra asmeniškai su savo atsakomybe eitų į žmogų... tai čia yra didžiulis rebusas ir labai sunkiai išsprendžiamas (E_8).</i></p> <p><i>Kas liečia darbuotojų kvalifikaciją... ar taip ar taip tu jų keli ir darbuotojas per metus 18 valandų privalo kelti, o darbdavys turi sudaryti sąlygas jam kvalifikaciją kelti (E_6).</i></p>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Suinteresuotųjų šalių interesai	<p><i>Šiai dienai, mes turime 70 vietų... už paslaugų gavėjų stovi ir artimieji, tada darbuotojai su įvairiais poreikiais ir lūkesčiais... suinteresuotų žmonių ratas labai didelis... turi visi aiškiai žinoti mūsų tikslą (E_4).</i></p> <p><i>Pritarimas įgyvendinti projektą ir supratimas, kad tai yra ta kryptis kuria reikia eiti, jeigu norime tobulėti kaip organizacija ir socialinių paslaugų sektorius plėstųsi, tai steigėjo teigiamas požiūris, tikrai yra stiprus pliusas (E_9).</i></p> <p><i>Tai suinteresuotų šalių pamatymas, kad tai duos naudos pamatuoju rezultatams, įrodant vertę ir duos kitiems atsakyti kuo svarbus socialinis darbas, o juo labiau kokybiškas, kad galima atsakyti į daug klausimų (E_9).</i></p> <p><i>Partnerystė yra labai plati ir partnerius kuriuos išsirikome sąmoningai, kai kalbama apie mūsų teikiamą paslaugą, kaip neatsiejama dalis, be galo mums svarbūs partneriai ir jų pageidavimai (E_3).</i></p>

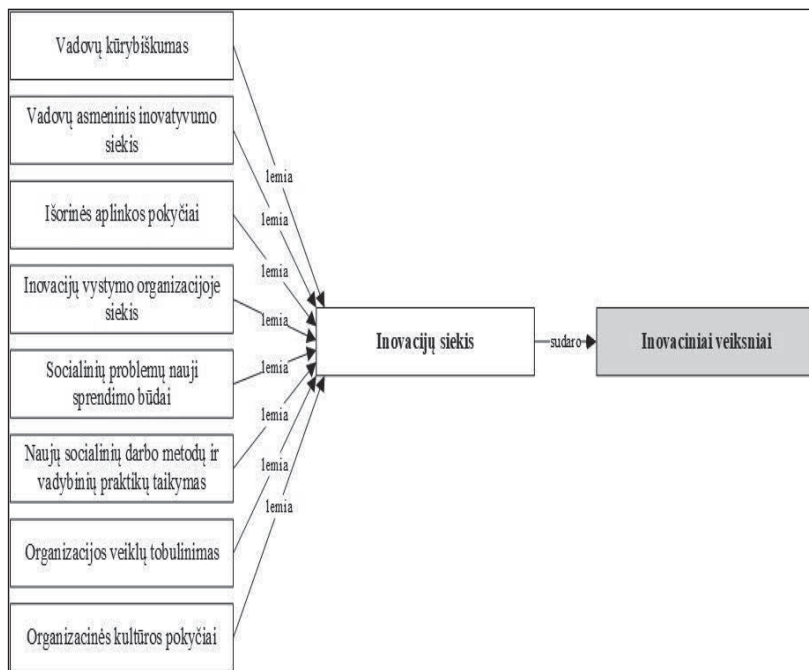
Šaltinis: sudaryta autorės

Vadinasi, socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje vadovų atsakymai pagrindžia EQUASS diegimo svarbą socialinių paslaugų sistemoje, nes atsižvelgiant į nepakankamą teisinį reglamentavimą bei išorinės ir vidinės aplinkos neapibrėžtumus įdiegta kokybės sistema nuolat kintančioje aplinkoje, turint mintyje suinteresuotųjų šalių interesus, pasiūlytų efektyvius būdus norint įveikti socialinę riziką, atskirtį bei skurdą, o asmeniui padėtų tapti savarankiškam ir galinčiam tinkamai organizuoti savo gyvenimą. Vadovai nurodė, kad, vykstant EQUASS diegimo procesui, perėjimas prie teikiamų kokybiškų paslaugų yra gana sudėtingas procesas, reikalaujantis laiko, išteklių, apimantis jau nustatytos institucinės tvarkos keitimą ir naujos, paremtos visuotinės kokybės vadybos koncepciją kūrimą, todėl atsiranda naujų taisyklių, normatyvinių nurodymų, kurie ne visada atitinka darbuotojų ar suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Pritariant Thornton ir kt. (2015), galima teigti, kad kokybės priemonių diegimas veikia organizacijos institucinę logiką, kuri keičia subjektų elgseną, įskaitant vertybių, įsitikinimų ir normų kūrimą, o institucinės struktūros pokyčio galimybė atsiranda veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams. Tyrimas leido atskleisti, kodėl EQUASS nėra taip sėkmingai diegiamas Europoje, nors yra kaip tik pritaikytas socialinių paslaugų sektoriuje. Institucionalizmas dėl savo orientacijos į stabilumą, o ne į kaitą yra priešingybė pokyčiams organizacijoje, todėl nėra viena institucija, veikianti pagal institucinę logiką, nebūs suinteresuota paaukoti savo stabilumą, gerovę ir savanoriškai nedalyvaus pertvarkos procese, o į bet kokią kišimąsi į nusistovėjusią tvarką institucijos reaguos kaip į „grėsmę institucinei sąrangai“ ir imsis priemonių, kad užkirstų bet kokią inovatyvų pokytį (Genienė, Šumskienė, 2016). Vadovai akcentavo, kad išryškėjo darbuotojų pasipriešinimas, nes daugelis jų nepasitikėjo numatoma pertvarka, jiems kilo daug klausimų, jie jautėsi nesaugūs, bijojo dėl savo ateities galimybių ir atsakomybės dalyvauti diegiant EQUASS. Taigi SPTO vadovai susiduria su iššūkiais pasirinkdami EQUASS kaip naujovę; imdamiesi rizikos, jie patiria įtampą, keisdami organizacijos institucinę logiką, formuoja visuotinės

kokybės vadybos koncepciją, keičia darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių įsitikinimus, normas ir taisykles ir taip prisideda prie socialinių problemų sprendimo ir visuomenės gerovės.

Inovaciniai veiksniai pasirenkant diegti EQUASS

Tyrimo metu vadovai nurodė, kad pasirinkti diegti naują vadybos praktiką juos skatino kūrybiškumas ir noras tobulėti, siekimas taikyti naujas praktikas lemiančias kokybiškas paslaugas ir veiklos rezultatus. Vadovai KVS įgyvendinimo procesą apibūdino kaip kūrybinį rezultatą, kurio varomoji jėga yra inovatyvumas ir kūrybiškumas, ir nurodė, kad EQUASS diegimo procesas gali padėti rasti inovacijų socialinių problemų sprendimui ir naujų vadybinių praktikų taikymo įgyvendinimui (žr. 27 pav.).



27 pav. *Inovaciniai veiksniai pasirenkant diegti EQUASS*
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis programine įranga ATLAS.ti

Tyrimas atskleidė, kad vadovų inovatyvumo siekis remiasi naujų idėjų, žinių taikymu savo organizacijoje. Dauguma respondentų nurodė, kad taikyti inovacijas skatina noras tobulėti ir atskleisti kūrybines jėgas, todėl vadovų asmeninis interesas ir uždegantis tikslas įtraukia darbuotojus į diegimo procesą, o vadovo gebėjimas įvertinti individualias darbuotojų pastangas motyvuoja juos keisti požiūrį į veiklą ir išsipareigoti siekti organizacijos tikslų. Vadovo lyderystė turi didelę įtaką kūrybiškumui vystyti organizacijos lygmeniu,

taip pat nustatyta, kad lyderystė turi įtakos nukreipiant darbuotojų kūrybinį potencialą į paslaugų tobulinimą ir naujų vadybinių praktikų įgyvendinimą, todėl vadovų kūrybiškumas, nukreiptas į kokybės sistemos diegimą ir įgyvendinimą, užtikrina sėkmingą EQUASS diegimą.

Vadovai išskyrė šias kategorijas: inovatyvumo siekį (žr. 29 lentelę), socialinių problemų naujus sprendimo būdus, naujų praktikų organizacijoje taikymą.

29 lentelė. Inovatyvumo siekis

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Inovatyvumo siekis	Vadovo kūrybiškumas	<p><i>Kaip mano asmeninė savybė tobulėti ir nestovėti vietoje (E_1).</i></p> <p><i>Tai buvo žingeidumas, ir save ir visą organizaciją laikau labai kūrybiška ir inovatyvia, ir ieškančia visą laiką naujovių (E_2).</i></p> <p><i>Taigi noras kūrybiškumo ir inovacijų (E_2).</i></p> <p><i>Iš tikrųjų, tai tas žingeidumas, paskatino (E_3).</i></p> <p><i>Domėtis naujovėmis, nestovėti vietoje, plėsti paslaugų spektrą (E_1).</i></p> <p><i>Inovatyvumas, naujovių diegimas, siekimas, įsitraukimas, motyvacija, žodžiu svarbiausia, siekti pokyčių, iššūkių (E_4).</i></p> <p><i>Tai „valgoma“, ir iš tikrųjų iš karto rengiau paraišką ir teikiau ją, iš karto laimėjau (E_6).</i></p> <p><i>Vadovas turi būti kūrybiškas, inovatyvus, siekti diegti naujoves (E_7).</i></p>
	Inovacijų vystymo organizacijoje siekis	<p><i>Pats svarbiausias, kad galėtų tobulėti įstaiga, siekti naujovių (E_1).</i></p> <p><i>EQUASS organizacijoje yra ir pokytis ir inovacija... aišku, kad tai inovacija (E_1).</i></p> <p><i>Komanda siekia naujovių (E_3).</i></p> <p><i>Kažko naujo sužinoti ir išmokti, na ir mes manėme, kad tai naudinga, mes kai pamatėme, kad yra tas projektas jau iš karto registravomės, užpildėme paraišką, kadangi esame nauja įstaiga, mes esame tik už naujoves ir inovatyvumą (E_4).</i></p> <p><i>Nebijoti naujovių, būtinas inovatyvumas... visą laiką norėti kažko tobulėti, nes jeigu nenorėsi tai nedarysi nieko. Kodėl mes dalyvavome EQUASS todėl, kad buvo įdomu ir inovatyvu (E_5).</i></p> <p><i>Mes pionieriai visuose veiklose, kai tik pamatome, kas nauja, ten ir stengiamės dalyvauti čia mes pamatėme, tai iš karto nusprendėme teikti paraišką, net nekilo abejonių, kad neteikti (E_6).</i></p> <p><i>Kadangi mes kaip pionieriai visur tai darbuotojai priėmė sprendimą dalyvauti... mes labai jau norime būti visi inovatyvūs (E_5).</i></p> <p><i>Įstaiga puikiai bendradarbiauja, mokosi ir teikia inovacijas, socialiai atsakinga, sukurta gera praktikos bazė studentams, savanoriams, tai mus skatina (E_7).</i></p>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Išorinės aplinkos pokyčiai	<p><i>Bet mes daug dalykų vieni iš pirmųjų padarėme integralią pagalbą, kompleksinę pagalbą... jausmas, vidinis geras, siekti taikyti naujas idėjas, keisti aplinką, padėti (E_3).</i></p> <p><i>Aplinkos naujovės, niekada neleidžia sustingti (E_6).</i></p> <p><i>Noras kurti, vykdyti pokyčius ir įgyvendinti naujas idėjas, nuo jų juk keisis ir aplink mus (E_7).</i></p> <p><i>Greitai reaguoti į pokyčius, nebijoti iššūkių ir pasiruošti nuolat tobulėti, tai yra ta sritis kuri pasidarė labai dinamiška (E_9).</i></p> <p><i>Ieškojimas naujovių ir motyvacija labai svarbu, norėtų vadovas kažką daryti keisti pasaulį (E_10).</i></p> <p><i>Mes visur dalyvaujame, mes norime mokytis ir tobulėti, tai čia vienas iš pagrindinių dalykų, kad mes mokytumės, kad mes atrastume (E_10).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinus tyrimo apie vadovų inovatyvumo siekį duomenis matyti, kad informančių požiūris yra susijęs su pristatytomis teorinėmis nuostatomis. Vadovų kūrybiškumo pasireiškimas lemia pokyčių inicijavimą organizacijoje, tad galima teigti, kad diegimo procesas yra glaudžiai susijęs su vadovo kūrybiškumu, skatinančiu inovacijų vystymo siekį organizacijos lygmeniu bei pokyčius išorinėje aplinkoje. Kaip matyti, vadovai, rodydami savo elgesiu kūrybinį potencialą, gali padidinti ir palaikyti darbuotojų kūrybiškumą, o lyderio kūrybinis efektyvumas ir individualios savybės daro įtaką naujų vadybinių praktikų taikymui ir socialinių problemų sprendimui, taigi reikia sutikti su Amabile, Mueller (2008), kad „kūrybingumas, apimdamas pavienius asmenis, komandas ir išstis organizacijas“, skatina žmones dirbti kūrybingai ir bendradarbiauti tarpusavyje diegiant naujoves. Organizacija, išplėsdama savo galimybes, gali keisti supančią išorinę aplinką, kai taiko naujus socialinių problemų sprendimo būdus. Ekspertai konstatuoja, kad EQUASS padeda atrasti būdus, kaip spręsti socialines problemas: *Pokyčiai turi atitiktų paslaugų gavėjų lūkesčius, tai reikia ieškoti naujų sprendimo būdų (E_7); Tikrai mes nenorime dirbti, kažkokiais senais principais, nes dirbame su jaunais paslaugų gavėjais, jiems reikia įdomių darbo formų, naujų sprendimo būdų (E_10).* Aptardami problemų sprendimų būdus informantai akcentavo, kad EQUASS principai leidžia pritaikyti ir spręsti problemines bei konfliktines situacijas: *Aš džiaugiuosi, kad susipažinau su tokia sistema EQUASS kurią pagaliau, mes galime diegti, nes jeigu įvyksta kokia problema ar konfliktas aš pasakau ir komandai savo, Jūs pastatykite save į paslaugų gavėjo vietą ir ar Jums tai būtų gerai, kas atsitiko pas mus (E_1).*

Respondentų nuomone, teikiamų socialinių paslaugų tobulinimas siejamas su naujomis idėjomis: *Dažniausiai mums gimsta nauja idėja, mes ją išbandome, tai mes patys ieškome ir einame įrodyti ir pristatyti bei pasakyti darykime, gerinkime... savo teikiamas paslaugas (E_1)* ir suprantamas kaip veiksmas ar veikla, kuri vykdoma atsižvelgiant į iškeltą tikslą, naujus reikalavimus ar standartus: *Mes čia dabar visi patobulėsime siekdami tikslo, pati prisiečiau keletą mokymų vykdyti ir įvykdžiau su darbuotojais diskutavome ir apie socialinių paslaugų tobulinimą (E_2); Tai ir parodo įstaigos norą tobulėti, teikti kokybiškas*

paslaugas, eiti į priekį, juk susidūrimas su iššūkiais, mes iš to mokomės (E_4), o tobulinimo kryptys numatomos tada, kai galima remtis tam tikra patirtimi, reikalingais gebėjimais ir įgūdžiais: *Mes jau įsisteigėme, kaip tai pamatuoti, parodyti kitiems kaip mes kokybiškai dirbame* (E_9). Sistema tobulinama, pertvarkoma, keičiama įdiegiant naujus darbo metodus: *Įstaiga įdiegė kelis inovacinius darbo metodus ypač sunkią negalią turintiems asmenims (Camera Maus), simbolių metodą, spalvų muziką, kaniterapiją, šokio – judesio terapiją, sensorinį kambarį ir pan., einame socialinių paslaugų tobulinimo link* (E_7). Ekspertai daro prielaidą, kad veiklos procese tobulinimui svarbi paslaugų teikėjų patirtis vertinant darbuotojų kompetencijas: *Iššūkis, kad klientas turės teisę vertinti darbuotoją* (E_8): *EQUASS aiškiai pabrėžė paslaugų gavėjų įgalinimą ir gyvenimo kokybę, kad tas turėtų būti prioritetas ir vadovas tą turi akcentuoti savo organizacijoje* (E_10), taigi paslaugos gavėjų vertybinės nuostatos keičiasi, nes diegiant EQUASS paslaugų vartotojas yra įtraukiamas į vertinimo procesą: *kad paslaugų gavėjas turės teisę vertinti darbuotoją, šoko terapija kaip čia paslaugų vartotojas mane vertins, nes dažnai darbuotojas nėra tikras, kad jį įvertins gerai, tai tikrai skatina tobulinti socialines paslaugas* (E_8).

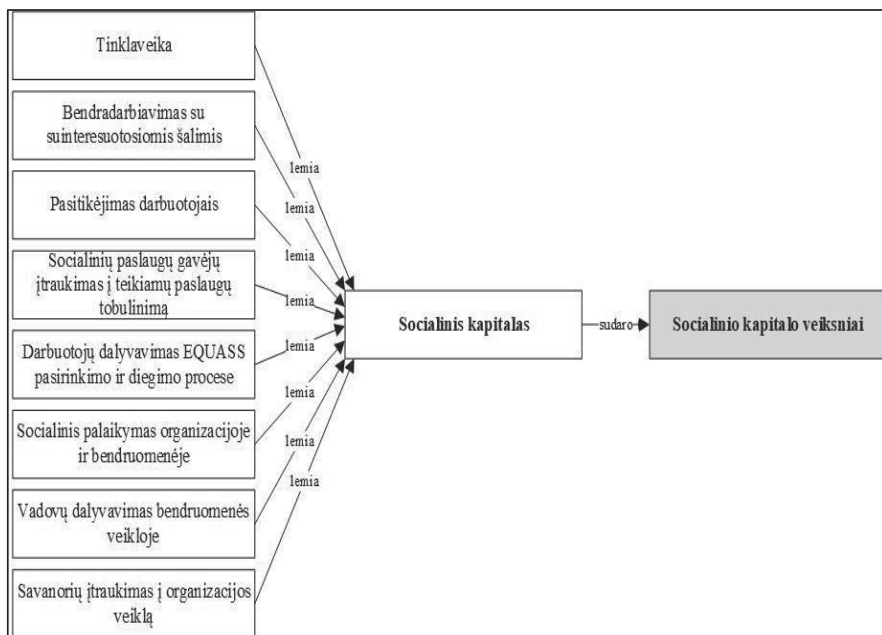
Naujų vadybinių praktikų organizacijoje taikymas. Tyrimo dalyviai, aptardami inovacinius veiksmus, išskyrė, kad EQUASS padeda diegti naujas vadybines praktikas organizacijoje: *Darbuotojams reikia įdomių darbo formų, tiesiog buvo įdomu, pati idėja buvo įdomi* (E_10); *kad mes sužinotume, kas vyksta pasaulyje, kad mes visas naujoves galėtume taikyti savo darbe* (E_10), reikėjo atrasti naujus darbo įrankius ir įveikti iššūkius: *o tai reiškia, kad tas nuotolinis darbas vis gi yra iššūkis... ir nuotolinio darbo metu tiesiog reikėjo rasti geriausius įrankius kaip dirbti* (E_9); *Inovacija organizacijoje, nes keičiasi požiūris komandos ir tu turėsi su visa komanda dirbti pagal EQUASS kriterijus laikytis jų ir taikyti* (E_1); *Tai ypatingai požiūrio ir ypatingai įtraukimo ir dalyvavimo principu, nes mes jau darėme susirinkimus su darbuotojais dėl pokyčių, daug diskutavome ir norėjosi keisti tam tikros ir formos ir dokumentai, ir tam tikra praktika keičiasi* (E_2). Svarbu atkreipti dėmesį į respondentų mintį, kad EQUASS užtikrina organizacijoms galimybę keistis ir tobulėti: *Organizacija turi keistis, tobulėti* (E_7); *Organizacijoms, tai aišku yra inovacija* (E_1); *Pokyčiai priverčia keisti tavo mąstymą, taikymą naujų valdymo praktikų* (E_8). Informantų nuomone, EQUASS padėjo atrasti naujus darbuotojų motyvavimo būdus ir juos taikyti savo organizacijoje: *Tai mes tada kitaip pradedame mąstyti... tai ir suteikiame laisvas dienas, darbą iš namų, nuotoliniu būdu* (E_2); *Turime darbuotojų iniciatyvinę grupę susikūrusią, kad darbuotojai gali tarpusavyje kelti įvairias idėjas ir jas įgyvendinti, mes kaip kolektyvas stengiamės vieną kartą į mėnesį išėiti, kad kuo labiau būtų tas darbuotojas motyvuotas būtų dirbti* (E_4). Vadovai nurodo, kad tai jiems irgi iššūkis, nes darbuotojų motyvacija tampa iššūkiu, reikia pamatyti kiekvieną darbuotoją ir atliepti jo poreikius, taikyti naujas motyvavimo priemones, nes dažnai organizacijos vadovai turi ribotus finansinius išteklius, todėl ieško būdų, kaip įvertinti ir atlyginti darbuotojus už jų pastangas: *Tai toks motyvavimas, tikrai yra didelis iššūkis vadovui... reikia rasti būdų motyvuoti darbuotojus, vadovas negali būti, kaip anksčiau* (E_4); *Bandžiau skatinti irgi darbuotojus, priemokomis ir bendromis kelionėmis (keliaujame prie jūros visi kelioms dienoms), ieškoti būdų pamatyti kiekvieną* (E_5); *tai ir gimtadieniai ir vis kąką sugalvojame, turime sugalvoti, įtraukti, padėkoti* (E_4).

Tyrimas patvirtino lyderystės sąsajas su inovacijų diegimu (Abrell-Vogel, Rowold,

2014; Analou ir kt., 2013; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2015) ir atskleidė vadovų domėjimąsi šiuolaikinių technologijų pritaikymu, naujų socialinių darbo metodų ir vadybinių praktiškų taikymu socialinių paslaugų sektoriuje išskiriant naudą tiek gavėjams, tiek teikėjams. Sutinkant su Afsar, Badir, Saeed (2014), Alnuaimi, Yaakub (2020), vadovų inovacijų siekis daro įtaką organizacijos inovatyvumo aplinkai, kuria emocinę ir palankią atmosferą darbuotojų, paslaugų gavėjų kūrybiškumui, užtikrina ir suteikia galimybę nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui, inicijuoja pokyčius, įtraukdamas ir motyvuodamas darbuotojus, paslaugų gavėjus siekti bendrų organizacijos tikslų.

Socialinio kapitalo veiksniai pasirenkant diegti EQUASS

Tyrimo metu analizuojant vadovų pasirinkimą diegti EQUASS naudą organizacijoje buvo atskleista socialinio kapitalo įtakos svarba (žr. 28 pav.). Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad EQUASS diegimo sėkmė priklausys, kaip vadovas sugebės įtraukti į vykstančius procesus socialinį kapitalą.



28 pav. Socialinio kapitalo veiksniai pasirenkant diegti EQUASS
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis programine įranga ATLAS.ti

Vadovai išskyrė socialinį kapitalą kaip jungiantį ryšį, padedantį organizacijoje siekti bendrų tikslų. Respondentai patvirtino, kad socialiniai ryšiai padėjo išplėsti jų kaip vadovo lyderio veiklos galimybes ir išspręsti sudėtingas situacijas diegiant kokybės sistemą. Atsižvelgiant į EQUASS pasirinkimą, dauguma respondentų įvardijo socialinio kapitalo

perspektyvą, kuri kuriama kaip socialinių santykių tinklas, kurio nauda užtikrina organizacijai išteklių ir paramos prieinamumą. Vadovas tik įvertindamas socialinių tinklų kuriamą prasmę gali reaguoti į atsirandančias problemas ir spręsti įtraukdamas visuomenę, bendruomenę, socialinės politikos formuotojus, organizatorius ir suinteresuotąsias šalis, atrasti naujus sinergijos šaltinius. Respondentai išskyrė šias subkategorijas (žr. 30 lentelę): *pasitikėjimą darbuotojais; darbuotojų dalyvavimą; tinklaveiką; paslaugų gavėjų įtraukimą į teikiamų paslaugų tobulinimą; bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis.*

30 lentelė. Socialinio kapitalo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
Socialinio kapitalo veiksniai	Pasitikėjimas darbuotojais	<p><i>Tas pasitikėjimas komanda, kada komanda pasitiki tavimi, tai mano manymu labai gerai (E_1).</i></p> <p><i>Darbuotojų pasitikėjimas tavimi, noras tobulėti, nestovėti vietoje, galvoju kad tas padeda dalyvauti EQUASS (E_2).</i></p> <p><i>Iš tikrųjų gauti rezultatai mus pačius nustebino, tai yra geras jausmas, kai tu įsivaizduoji, kad čia dar reikia padirbėti... o pasirodo mus vertina visai gerai, pasitiki, džiaugiasi mūsų darbu (E_6).</i></p>
	Darbuotojų dalyvavimas	<p><i>Darbuotojams sunkiai buvo, ypatingai viduryje proceso diegimo nelengva, buvo jaučiamas darbuotojų pavargimas, nes juk reikia ir savo tiesioginį darbą atlikti, paslaugas teikia... ir rasti laiko EQUASS procese dalyvauti, mes tada vieni kitus supratome, tiek laiko kartu, jau žinome nuotaikas, ryšius vienu su kitais (E_7).</i></p> <p><i>Visi susirinkimai, tie aiškinimai, kiekvienas darbo grupės narys skleidavo vis tolyn tas žinias, pritraukdavo kitus narius. Į darbo grupę rinko pirmiausia socialinius darbuotojus, kurie dirba su paslaugų gavėjais, o toliau iš kiekvieno padalinio buvo atrinktas tas, kas yra žingeidis, kas nori siekti naujovių, tai yra jau patikrintas darbuotojas savo sferoje (E_5).</i></p> <p><i>Tai leido pažinti savo kolektyvą toje bendrystėje ne tik organizuojant tuos darbus, bet ir dėliojant tą vadybinę dalį, jos puikiai įsiliejo, puikiai išsakė savo mintis, visi buvo įtraukti dalyvauti (E_6).</i></p>
	Tinklaveika	<p><i>Jauni darbuotojai, kūrybiški, šiuolaikiniai, jie daug išmano socialiniuose tinkluose, geba įtraukti ir daug ryšių gali užmegzti ir rasti naujus partnerius, siūlyti tas krizei idėjas nebijoti (E_2).</i></p> <p><i>Aišku ir pačius mokymus, kur EQUASS organizavo, buvo labai malonu, kad senbuvės įstaigos, turinčios ir 20 metų patirtį, ateina ir klausia mes bendraujame, užmezgame naujus ryšius, pasidaliname (E_4).</i></p> <p><i>Projekto metu kūrėme daug papildomų dokumentų, tvarkų, rodiklių, visi daug bendravome, o taip atsirado stiprūs ryšiai su kitomis SPTO (E_7).</i></p>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Paslaugų gavėjų įtraukimas į teikimą paslaugų tobulinimą	<p><i>Susitikimų, apklausų daryti įtraukiant paslaugų gavėjus daug daugiau organizuoti bendrų renginių, stiprinti jau ryšius (E_2).</i></p> <p><i>Kas liečia socialinių paslaugų teikimą, darbą su paslaugų gavėjais, ieškoti kartu su visais artimaisiais, kaip gali padėti tam paslaugų gavėjui, įtraukiant net jų kaimynus (E_3).</i></p> <p><i>Visi susitelkiame dėl aiškių tikslų, tai nėra formalus ar aš nuleidau iš viršaus tą individualų planą ar tai socialinis darbuotojas... ne padėjėjas yra lygiavertis proceso dalyvis ir tiesioginis įgyvendintojas ir net daugiau... jis tai žino, nes tą žinių jis turi nunešti ir klientui ir jo aplinkai ir kartu jie siektų bendrų tikslų (E_6).</i></p>
	Bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis	<p><i>Svarbiausia įtraukti visus, užkrėsti tą idėja (E_6).</i></p> <p><i>Su partneriais viską greitai praėjome, greit viską suskaičiavome, nes praktika vyko, tai tik rodiklius reikėjo atrasti (E_2).</i></p> <p><i>Pažadino darbuotojus iš to pasyvaus buvimo, tiesiog, darbuotojas nori nenori yra priverstas atėjęs komunikuoti, dirbti, kalbėti, žiūrėti, kad tas žmogus jaustųsi gerai, jo artimieji jaustųsi gerai, jie bendrauja, mato tas pastangas, gali palaikyti bendravimą, tai irgi vienas iš pagrindinių dalykų (E_8).</i></p> <p><i>Savivaldybė palaiko mūsų iniciatyvas, džiaugiasi mūsų pasiekimais, tikrai vertina, kad ir per Socialinio darbuotojo dieną tikrai ir padėjo žmonėms palaiko moralškai (E_10).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentai nurodė, kad socialinio kapitalo veiksniai siejami su vadovų pasirinkimu diegti EQUASS. Informantai atskleidė vadovų lyderio pasitikėjimo darbuotojais svarbą: *Jokia įstaiga nėra be vadovo pagrindinio lyderio, bet vadovavimo menas yra tame kad visi žmonės atsiskleistų ir turėtų galimybę pasitikėti tavimi (E_8); Tai man padėjo suprasti, kad kiti jeigu jiems patiki ir pasitiki gali irgi tam tikrus darbus padaryti, tai mane kaip asmenybę gali atitraukti nuo tam tikrų darbų, suprasti, kad ir kiti gali padaryti (E_9); Mes turime darbuotojų iniciatyvinę grupę... ir kad nebūtų mano idėjos primestos darbuotojams, man kyla mintis aš pasikviečiu iniciatyvinę grupę ir tariusi, jeigu darysime vienokį ar kitokį projektą... pasitariame tarpusavyje, aš pasitikiu, ir toliau galim eiti visi kartu (E_4) ir dalyvavimo: Bet aš iš karto pasakiau, kad aš viena nedirbsiu, dirbsime visi, man reikia Jūsų minčių, man reikia Jūsų patirties, man reikia Jūsų praktikos, žinių ką Jūs matote (E_3); Kai pradedame darbą... nėra mano darbo, tavo darbo... yra mūsų darbas ir jeigu yra, kažkokia problema ar darbas, mes turime susibėgti kartu ir padaryti tą darbą, aš taip turiu visus įtraukti į dalyvavimą (E_1).*

Daugelis respondentų nurodė, kad KVS diegimo procesams įgyvendinti pasitelkia tinklus, kurie padeda siekti naujų žinių, keistis informacija ir patirtimi, o tinklaveika užtikrina šio proceso eigą bei rezultatus: *Žinoma ir bendradarbiavimas ir tarimasis ir tie stiprūs ryšiai, nors projekte to nebuvo numatyta, kai su kolegomis, kai žinai kas diegiasi pasidalinimas einamais rūpesčiais ar iššūkiams, arba laimėjimais ir pasiekimais bei gerais atradimais tai*

buvo stiprioji dalis (E_9); Darbuotojai buvo labai draugiški ir gerasis atradimas, kad sugeba labai stipriai susivienyti ir sujungė visą skyrių diegiantį į vieną gražią stiprią komandą, sugebėjo perduoti savo patirtį kitiems (E_8); Pakvietė pristatyti SP organizacijų vadovams į susirinkimą savo patirtį diegiant kokybės vadybą EQUASS (E_2). Vadovai nurodė, kad EQUASS diegimas organizacijose yra labai svarbus veiksnys, didinantis socialinį kapitalą bendruomenėje, visuomenėje, nes SPTO padeda spręsti išskylančias visuomenės narių socialines problemas, įtraukia ir panaudoja kitų bendruomenės narių gebėjimus ir patirtį kokybiškoms socialinėms paslaugoms teikti: *Tas darbuotojas nuėjęs teikia tas paslaugas žmogui, supažindina, jie stebi pokytį, kas pasikeitė. Mūsų pagrindinis klausimas buvo kaip žmogus gyveno iki tol kol mūsų nebuvo... ir kaip keitėsi jo gyvenimas ir gyvenimo kokybė, kai pradėjo gauti mūsų paslaugas (E_6); Per šitą prizmę ir pats žmogus, jeigu jis gebėjo kalbėti, jis išsakė tas nuomones ir jo artima aplinka, bet ir mes kiekvieną dieną besilankydami, kiekvieną kartą, kad ir tą atsistojimą ar tą žingsnelį per kambarį tobuliname... o po pusmečio vaikštinės pagalba nueina iki tualetu.... čia yra didžiulis pasiekimas žmogui (E_5); Pasirodo, netgi tas kuris negeba kalbėti paslaugų vartotojas, turi teisę reikšti savo nuomonę ir pateikti ir nupiešti vertinimo veiduką... patinka ar nepatinka... arba išeinu lauk iš tavo veiklos (E_8).* Respondentai išskyrė bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis kaip būtiną elementą diegiant sėkmingai EQUASS. Vadovai pabrėžė, kad jų atsakomybė yra užtikrinti sklandų ir naudingą tarpusavio bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis: *Padėjo... Komunikabilumas ir bendradarbiavimas su išorės organizacijomis. Įsipareigojimas vykdyti socialinę atsakomybę (E_7); Sunkiausia įtikinti ir įtraukti suinteresuotas šalis... daryti tik dėl to kad daryti tikslo nėra, bet kas iš to... tai tas patikėjimas ir parodymas, kad mes galėsime (E_9).* Taigi manytina, kad išskirti socialinio kapitalo veiksniai suteikia vadovui galimybę diegti EQUASS, pasitelkiant bendradarbiavimo tinklus, taikant darbuotojų dalyvavimo ir paslaugų gavėjų įsitraukimo galimybes.

Tyrimu nustatyta, kad diegiant EQUASS socialinis kapitalas turi tarpusavyje susijusius šiuos komponentus: pasitikėjimą, įtraukimo tinklus, normas ir vertybes. Pasitikėjimas yra socialinių santykių savybė, esanti socialinėje erdvėje (Matonytė, 2004). Pasitikėjimui būtina išsami informacija ir bendro veikimo patirtis, nes ji per tam tikrą laiką sukuria moralines nuostatas, kurių privalu laikytis, todėl įgyvendinant EQUASS šis veiksnys nulemia vadovų pasirinkimą ir leidžia pasitikėti organizacijos nariais veiklos procese. Galima teigti, kad pasitikėjimas yra vienas iš esminių socialinio kapitalo komponentų, kuriuos nurodė vadovai. Kaip teigė respondentas: *Jeigu aš nepasitikėčiau savo darbuotojais, nieko nenorėčiau rinktis (E_1).*

Įtraukimo tinklai yra svarbūs kuriant socialinį kapitalą, nes kuo šie tinklai tankesni, tuo didėja galimybės organizacijos nariams kartu veikti ir siekti bendros naudos. Normos ir vertybės apima diegimo proceso aspektus, kuriuose vyrauja dalyvavimas ir savitarpio pagalba. Darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, kurie skatina socialinio kapitalo augimą, dalyvavimas bendrose veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir siekti numatytų tikslų.

Galima teigti, kad vadovai pasirinkdami akcentuoja tiek išorinius, tiek vidinius ryšius,

kurie darbo kontekste yra svarbūs diegiant EQUASS organizacijoje. Jie išskiria išteklių visumą, kurią pasitelkus galima gauti reikiamus išteklius ir realizuoti savo tikslus, pvz., gauti finansinių išteklių sistemai įgyvendinti, o vidinių ryšių socialinis kapitalas apibrėžiamas kaip kompleksinis tinklas, kuriame dalyvių lūkesčiai, kultūra ir normos daro poveikį narių elgsenai ir leidžia greičiau pasiekti bendrus tikslus, t. y. įgyvendinti EQUASS organizacijos lygmeniu.

Apibendrinant galima teigti, kad, diegdami EQUASS organizacijoje, vadovai stiprina ryšius tarp visų subjektų, kurie veikia proceso metu, sutelkdami bendruomenę, o EQUASS pasirinkimo ir diegimo procesą sujungia socialiniai ryšiai, socialiniai tinklai, kurie remiasi normatyviniais pasitikėjimo, artimumo ir solidarumo, normų ir vertybių, kuriomis dalijamasi tarpusavyje, kodeksais, leidžiančiais elgtis bendruomeniškai ir socialiai atsakingai.

EQUASS įgyvendinimo nauda

Tyrimas atskleidė, kad visi ekspertai sutinka su EQUASS įgyvendinimo nauda organizacijoje. Jie išskyrė priežastys, dėl kurių įdiegta kokybės vadybos sistema (žr. 31 lentelę). Respondentų pasirinkimo diegti EQUASS kokybės sistemą tikslas yra tobulinti teikiamas socialines paslaugas organizacijoje, įtraukiant darbuotojus į kokybės gerinimo ir nuolatinio tobulinimo procesą, taip pat užtikrinti, kad paslaugų gavėjai dalyvautų kokybės sistemos diegimo procese ir gautų aukštos kokybės paslaugas.

31 lentelė. EQUASS įgyvendinimo nauda organizacijai

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
EQUASS įgyvendinimo nauda SPTO	Prielaida apibrėžti teikiamų socialinių paslaugų kokybę	<i>Nes mes norime būti lyderiais ir aš manau, kad organizacija turi rodyti pavyzdį ir atitikti kokybės standartui pvz EQUASS (E_1). Taigi ir jeigu, EQUASS kokybės sistema bus standartizuota ir pritaikyta ir privaloma, niekas net nekalbės šita tema, nes visi žinos kiek reikia, ko reikia... ir vadovai susitvarkys šitą dalyką, negalės dirbti, jeigu nebus standartizuota (E_6).</i>
	Poreikis keisti dokumentų valdymo sistemą	<i>Dokumentai sutvarkyti, komanda principus žino ir dirba pagal tuos principus visus, tada jau viskas yra daug aiškiau (E_1). Džiaugiuosi, dar atradusi, tvirtinomės, peržiūrėjome dokumentaciją, tvirtinomės naujas tvarkas, atitinkančias viską, reikalavimus visus (E_6). EQUASS diegimas buvo vienoje paslaugoje viename struktūriniame padalinyje, bet nori nenori visi dokumentai daromi ir teikiami, kad apimtų visas centro veiklas apimtų, visos centro paslaugas apimtų (E_6). Toliau rengia pažangos ataskaitą ir toliau tobulina savo darbą, tobulina aprašus, pateikdami savo įžvalgas per klientų vertinimą, tai smagu žiūrėti (E_8).</i>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Prielaida (galimybė) konkuruoti socialinių paslaugų sektoriuje	<p><i>Tu privalai ieškoti naujovių, neatsilikti, kad tavo paslauga būtų perkama, nes kitaip tu neišgyvensi, tai yra varomoji jėga tobulėti (E_1).</i></p> <p><i>Čia įstaiga tampa su aukštu prestižu čia daug kas ima, kaip pavyzdį... reikia tobulinti, paslaugas o kadangi eini tobulumo link, tai veriasi kuo daugiau (E_2).</i></p>
	Galimybė veiklos valdymui gerinti	<p><i>Kai jau yra įdiegta EQUASS tai sprendimai jau ateina iš apačios, vadovas tik nukreipia ir padeda spręsti (E_1).</i></p> <p><i>EQUASS padeda sistemai susistruktūruoti darbą ir išlaikyti tuos ryšius ir laikyti organizacijos struktūrą bei ndentitetą (E_2).</i></p> <p><i>Grįžtant prie EQUASS kuo jis man patinka, kad jis turi aiškias apibrėžtas ribas... kas, ko, ir kam... (E_3).</i></p>
	Organizacinės kultūros pokyčiai	<p><i>Kaip EQUASS sako visi mūsų lektoriai, kad turi praeiti iki 7–8 metų, kad pasikeistų kultūra organizacijoje, ypač tiems ilgamečiams darbuotojams labai sunku perprasti, kad jais pasitiki, kad jų niekas nekontroliuoja (E_1).</i></p> <p><i>Kultūrą pakeisti kuri susiformavo per keliolika metų yra labai sudėtinga... bet EQUASS gali keisti (E_3).</i></p>
	Veiklos auditas (veiklos vertinimas)	<p><i>Pagal EQUASS yra auditorius tas žmogus, kuris pataria, kokioje dalyje tu turi pasistengti kokioje srityje tu turi problemų, pataisyti ir padaryti (E_1).</i></p> <p><i>Išorinis auditas kėlė jaudulį, labai daug davė vidinis auditas (E_3).</i></p> <p><i>Padėjo konsultantai ir patys projekto vadovai, kas mums buvo neaišku, tai mes skambinomės 24 valandas per parą (E_10).</i></p>
	EQUASS – nuolatinio darbuotojų tobulėjimo prielaida	<p><i>O dabar kai mes apsigynėme su dienos socialine globa, tai sekantys padaliniai tą daro savarankiškai ir jie išsikėlė metines užduotis ir metų pabaigoje jie ateis kalbėtis kaip jie suprato ir kaip jiems pavyko, išmokti, patobulėti (E_6).</i></p> <p><i>Keitėmės ir tobulėjome per visą projekto laiką... taip pirma, buvo baimė, reikėjo įtraukti ir darbuotojus, man EQUASS patvirtino, sakytčiau, kad einame gera linkme, kad viską turime ir viską darome teisingai, ir galime toliau tobulėti (E_4).</i></p>
	Komandinio darbo efektyvumo prielaida	<p><i>Jeigu komandoje įvyksta kažkoks nesusipratimas, konfliktas, komanda kaip šeima viskas yra surišta tarpusavyje, kaip sistema... jeigu kažkas, tai tuoj atsigręžiame ir klausiamo, o ką gi sako EQUASS (E_1).</i></p> <p><i>Tai labai puikiai veikia ir aš manau, kad vyks toks komandinis bendravimas ir toliau ir tai labai pasiteisino... nes kai kurios idėjos jie negalvoja, kad tai vadovas jas primetė, jie galvoja, kad tai atėjo iš iniciatyvinės grupės (E_4).</i></p> <p><i>Svarbu komandinis pasiskirstymas, mes sudarėme darbo grupę: socialiniai darbuotojai, medicina, užimtumo specialistai, soc. darbuotojų padėjėjai, administracija iš visų skyrių ir jie reikalui esant įtraukdavo dar iš savo skyrių kitus darbuotojus (E_5).</i></p>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Organizacijos veiklos viešinimas	<p><i>Mes patys viešiname mes turime internetinį puslapį, mes turime teisę susisiekti su vietiniu laikraščiu... patys per save pateikiame informaciją apie EQUASS (E_3).</i></p> <p><i>Noriu, kad apie mūsų organizaciją susiformuotų mūsų bendruomenėje geranoriška aplinka, kad žinotų apie įdiegtą EQUASS (E_1).</i></p> <p><i>Kai gavome sertifikatą EQUASS tai skelbė savivaldybės puslapyje apie mus (E_10).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekspertai nurodė, kad EQUASS padeda apibrėžti teikiamų socialinių paslaugų kokybę: *Socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms būtų drąsiau ir lengviau įsidięgti EQUASS kokybės vadybos sistemą ir suprasti vienodai socialinių paslaugų kriterijus bei kokybę (E_7); Daugelis vadovų apsisprendė dalyvauti ir diegti kokybės vadybos sistemą, kai pamatė, kokia bus nauda ir eina tuo keliu (E_2). Visi respondentai nurodė, kad buvo poreikis sutvarkyti ir įsidięgti dokumentų valdymo sistemą: Kiti dokumentai, tvarkos aprašai, jie privalo būti, tik kas kartą juos reikia atnaujinti. Individualus planas dirbant su žmogumi, jis taip pat privalo būti byloje (E_6); Būtent dokumentų kūrimas, darbo tvarkų aprašai, nes jų tikrai reikėjo nemažai pasirengti organizacijoje, bet dabar jau viską turime (E_9); Tai tos tvarkos pristatytos kolektyve jos gyvos ir gyvuoja, apie jas žino, nereikia formaliai supažindinti, šitas metodas man pačiai buvo atradimas (E_6). Dalis respondentų nurodė, kad EQUASS sudaro galimybę organizacijai konkuruoti socialinių paslaugų sektoriuje: *Pas mus komandoje gerai, kad mes nežūrime ką iš to mes turėsime, mes vis tiek norime užimti lyderio pozicijas socialinių paslaugų sektoriuje (E_1); Mes čia viduje pasidarysime, tuos pakeitimus, ta prasme užkrėtėme, perdavėme tai, nes atsirado labai aiškūs kriterijai, atsirado aiškios galimybės ir gairės socialinių paslaugų teikime, jau galime ir kitus supažindinti ir pasidžiaugti, kad mūsų organizacija turi EQUASS (E_6); Kokybės sistemą, kad ją tik turėti jokios prasmės, naudotis kokybės vadybos sistema kaip įrankiu jau yra pasiekimas ir išsiskirti iš kitų jau yra rezultatas (E_9). Kita dalis respondentų pabrėžė, kad EQUASS svarbus veiklos valdymo procesui, nes užtikrina darbuotojams nuosekliai siekti organizacijos tikslų, o vadovams sistemingai stebėti ir gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą: *EQUASS yra nauja kokybės sistema, darbuotojai jau ją naudoja kiekvieną dieną savo darbe ir jeigu iškyla probleminės situacijos darbuotojai sugrįžta prie EQUAS (E_1); Šiai dienai pasakysiu, kad tas struktūravimas, aiškios ribos, aiškūs pasakymai... kas kur ir ko, darbuotojams yra aiškiau ir paprasčiau, tai ir mažiau konfliktinių situacijų, mažiau intrigų tarpusavio darbuotojų, kai jie žino aiškias taisykles, aiškias ribas (E_3). Dauguma respondentų sutiko, kad EQUASS suteikia galimybę nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui: *Likusieji socialiniai darbuotojai ir padėjėjai teikiantys kitas paslaugas, jie vis tiek buvo įtraukti į pati procesą, taip negali būti, kad vienas segmentas susitvarko, o kitame neatsiliepia (E_6); Su EQUASS išėjo į naudą, tai buvo mokymai komandos, požiūrio keitimas, tai atneša didelę naudą darbuotojams (E_1); Organizacijoje visi yra įtraukti į tobulėti, supažindinti su procesu (E_7); taip pat komandinio darbo efektyvumui: *EQUASS jau susiformavo stipri komanda ir užduočių sprendime jau komandinio darbo daug (E_1); Man*****

jau yra komandiniai sprendimai atnešami, ir praktiškai aš tuos sprendimus jau galiu pako-
mentuoti, pakoreguoti, patarti, bet jau tikrai nekvescionuoju tų sprendimų, kadangi kolegialiai jie yra priimti, komandos jau priimta, tai ir man jie galioja (E_2). Taigi vadovų apklausa rodo, kad EQUASS diegimas yra svarbus socialines paslaugas teikiančioje organizacijoje, o pasiektas rezultatas leidžia konkuruoti socialinių paslaugų sektoriuje ir suteikia galimybę nuolat tobulinti organizacijos veiklą.

Vadovai nurodė EQUASS įgyvendinimo naudą visuomenėje ir bendruomenėje (žr. 32 lentelę), nes suteikus kokybiškas paslaugas socialinę atskirtį patiriantiems asmenims galima padėti integruotis į visuomenę, sudaryti sąlygas pasirūpinti savimi ir jam padėti: *Kaip žmogus jaučiasi, kaip jis atrodo... ir kaip jis jus priima. Darbuotojams svarbu, kai žmogus yra švarus, jau tada gali tvarkyti jo kambarį, gali tenkinti visus kitus jo poreikius... turi prisiliesti prie žmogaus, neprisilietus nieko nebus, artimieji mato mūsų pastangas, mato kaip keičiasi žmogus, gaudamas paslaugas (E_6); Pas mus EQUASS lengvai įsidiėgė, nes pas mus ta kultūra yra ir mes visi esame lygūs... darbuotojai, paslaugų gavėjai... dauguma mūsų gyventojų žino, kad mes galime padėti, jeigu atsitinka problemos... žino, kad pagelbėsime (E_5). Ekspertai atkreipė dėmesį, kad EQUASS įgyvendinimas yra svarbus visuomenės, bendruomenės kontekste, nes paslaugos atitinka individualius asmens poreikius, o paslaugų gavėjai turi galimybę aktyviai dalyvauti vertinant ir tobulinant paslaugas, todėl tikimybė, kad asmuo būtų integruotas į visuomenę, yra pakankamai didelė.*

32 lentelė. EQUASS įgyvendinimo nauda bendruomenėje, visuomenėje

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
EQUASS įgyvendinimo nauda bendruomenėje, visuomenėje	Poreikis keisti visuomenės požiūrį į socialinę atskirtį patiriančius asmenis	<i>Reikalingi, parodyti, kaip tobulėja socialinių paslaugų sektorius, nes daugumą žmonių visuomenėje, mano, kad viskas šioje sferoje yra blogai (E_1). Socialinis darbas reikalaujantis daug labai iššūkių, mes mokomės kiekvieną dieną... nes keičiasi visuomenė, atsiranda vis naujos grupės paslaugų gavėjų, reikia padėti visuomenei žinoti kad yra pagalba ir ji padeda žmogui (E_3). Dar iššūkis kur būna paslaugų gavėjai su įgūdžių stoka... su negalia protine, psichine... turime ir tokių, turime ir žmonių kurie vartoja alkoholį, juk jie tokie yra ir jiems padėti bendruomenėje (E_3).</i>
	Galimybė įtraukti suinteresuotąsias šalis	<i>Labai stipriai padėjo socialiniai partneriai, paslaugų gavėjų artimieji, nes labai geranoriškai dalyvavo ir balsavimuose ir kitose veiklose... ir pildė padėkų knygas, atsižvelgė ir skundus ir ką reikėjo padėti (E_5). Su partneriais mes turėjome irgi labai daug bendravimo jie irgi dalyvavo audito metu, gal ir buvo kažkokių abejingų kuriuos mes norėjome įtraukti ir kvietėme prisidėti, bet kai kurie neypatingai susidomėjo... bet taip nieko išorė mums netrukdy (E_10). Partneriai sužinojo apie patį standartą, ir kada jau dalyvavo susitikime su auditoriais tai įvardino, kad jiems buvo malonu stebėti pokyčius kurie vyko ir juos tie pokyčiai įtraukė (E_9).</i>

Kategorija	Subkategorija	Respondentų nuomonę pagrindžiantys teiginiai
	Galimybė pristatyti organizacijos veiklos rezultatus	<p><i>Reikia išmanyti, kaip į bendruomenę įeiti, tai su EQUASS daug lengviau (E_2).</i></p> <p><i>Noriu, kad apie mūsų organizacija susiformuotų mūsų bendruomenėje geranoriška atmosfera (E_1).</i></p> <p><i>Mes turėsime tą kokybės sertifikatą... tai rodo, kad įstaiga auga, kad jeigu mes esame įstaiga, mes esame dalis bendruomenės... dalis visuomenės sistemos... visi tai jausime (E_4).</i></p>

Šaltinis: sudaryta autorės

Siekdami geriausių rezultatų, vadovai sutiko, kad reikia įtraukti kitas suinteresuotąsias šalis, kad būtų galima sukurti geresnes paslaugas, atsižvelgiant į įvairias nuomones, vizijas ir patirtį: *Pasididžiavimas didelis, turime parodyti ir paslaugų gavėjų artimiesiems, suinteresuotoms šalims... tai tikrai didelis pasiekimas ir tikrai visi džiaugiasi, tai suteikia galimybę pritraukti kitus dar partnerius (E_5); Kurkime geresnę aplinką... manęs niekas nepakviečia ir sako, kad turite sukurti... einame patys... niekas neprašo ką nors sukurti... mes turime galvoti, ieškoti, pateikti siūlymus būsimiems partneriams (E_1).* Dauguma vadovų nurodė abipusiškai sukurtą naudą ir vertę, įtraukiant išorės suinteresuotąsias šalis. Respondentai nurodė: *Mes peržvelgėme mūsų paslaugų suinteresuotas šalis ir partnerius, išklausėme juos, tada ir mes pateikėme jiems daugiau reikalavimų (E_2); Privertė kitaip pasižiūrėti į paslaugų vartotoją, nes teisės atsiranda ir jos labai stipriai akcentuojamos EQUASS standarte ir partneriai tai suprato, ir keitėsi jų stereotipinis požiūris ir jų reikalavimai (E_9).* Tyrimo metu atskleista, kad kaupdami paslaugų gavėjų, jų artimųjų, partnerių atsiliepimus bei įvertinimus vadovai turi galimybę pristatyti bendruomenėje organizacijos veiklos rezultatus ir gauti grįžtamąjį ryšį: *Įdiegus EQUASS kokybės vadybos sistemą padidėjo pasitikėjimas savo komanda ir suvokimas kad mes galime kartu pasakyti bendruomenei, kad tikrai gebame suteikti kokybiškas paslaugas, žmonės jau žinos, kad mes pasiekiamo kokybę (E_7); EQUASS dėka, tai leido mums sudėti į popierių ir atrasti mums patiems, ką mes turime gero ir ką galime pasiūlyti savo bendruomenei... ir kai su darbuotojais mes kalbėjome, atradome tiek daug gerų dalykų, kad tai taikome praktikoje... juk džiaugsimas, kai bendraujame visi, svarstome, ieškome (E_3).* Taigi vadovų apklausa parodė, kad EQUASS įgyvendinimas turi poveikį bendruomenėje, visuomenėje, nes šis procesas pasireiškia tuo, kad visuomenės nariai labiau pasitiki teikiamomis paslaugomis ir organizacijos veikla, o tai sudaro prielaidas bendradarbiauti ir įtraukti suinteresuotąsias šalis į socialinės aplinkos gerinimą, taip pat pasiūlyti kokybiškas socialines paslaugas bendruomenėje.

Apibendrinant pasakytina, kad tyrimo metu buvo išskirtos šios lyderystės raiškos charakteristikos, kurios būtinos vadovui įgyvendinant EQUASS: demokratinis vadovavimo stilius, transformacinė lyderystė, strateginis požiūris, socialinės politikos poreikių įžvalgumas, veiklos valdymas, komandinis darbas, asmeninės kompetencijos, orientacija į rezultatą, paslaugų vartotoją, tobulėjimą. Tyrimas atskleidė, kad vadovų pasirinkimą diegti EQUASS skatina racionalūs, inovaciniai, socialinio kapitalo veiksniai, kurie padeda užtikrinti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą organizacijoje ir priimti novatoriškus sprendimus teikiant socialines paslaugas. Mažiausią įtaką daro instituciniai veiksniai. Em-

pirinis tyrimas parodė, kad dažniausiai ekspertai SPTO vadovo pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą sieja su racionaliais (19,8 proc.) bei inovaciniais veiksniais (19,0 proc.). Tarp racionalių veiksnių, dėl ko pasirenkama diegti kokybės vadybos sistemą, išskiriamas veiklos efektyvumas ir socialinių paslaugų veiksmingumas. Tarp inovacinių veiksnių pasirinkimą labiau lemia EQUASS įgyvendinimo nauda SPTO. Taigi ryškėja, kad vadovams kokybės vadybos sistemos įdiegimas leidžia struktūruoti SPTO valdymo mechanizmą ir atverti galimybes veiklos tobulinimui ir pokyčiams, kuriuos suteikia EQUASS įgyvendinimas. Kalbėdami apie lyderystę, ekspertai daugiausia akcentavo asmeninių ir socialinių kompetencijų vaidmenį pasirenkant diegti EQUASS, o demokratinio vadovavimo stiliaus raiška buvo siejama su kokybės sistemos diegimu.

Nagrinėjant vadovo lyderystės charakteristikų ir pasirinkimą diegti kokybės sistemą SPTO lemiančių veiksnių sąsajas, sudaryti veiksnių raiškos prognozės pagal vadovo lyderystės charakteristikų atsiskleidimą modeliai (5 priedas). Prognostiniai modeliai rodo, kad vadovo lyderystės charakteristikos labiausiai išryškina racionalių ir inovacinių veiksnių raišką. Institucinių veiksnių raiška turi neigiamą priklausomybę nuo vadovo lyderystės charakteristikų – toks rezultatas gali būti siejamas su tuo, kad vadovai, turintys aiškius lyderystės bruožus, prioritetą teikia mažiau formalizuotiems, tačiau daugiau pridėtinės vertės ir strateginę orientaciją turintiems organizacijos aspektams. Tyrimas atsiskleidė, kad transformacinės lyderystės veiksniai skatina darbuotojus įsitraukti į procesą, įkvepia dalyvauti EQUASS procese. Nuo vadovų lyderystės raiškos charakteristikų priklauso vadovų pasirinkimas diegti EQUASS ir įgyvendintos naujos vadybinės praktikos bei socialinio darbo metodai organizacijoje. EQUASS padėtų tokiais aspektais užtikrinti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą ir skatintų visuotinės kokybės vadybos principų taikymą organizacijoje; taip pat leistų daryti įtaką organizacijos vystymuisi; standartizuoti teikiamų paslaugų kokybę socialinių paslaugų sektoriuje ir užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą; tobulinti ir modernizuoti teikiamas socialines paslaugas paslaugas; pagerinti veiklos efektyvumą; sustiprinti komandinį darbą; įtraukti darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis; tobulinti dokumentacijos valdymą; orientuotis į paslaugų gavėjo individualius poreikius; nustatyti ir įvertinti veiklos rezultatus; viešinti informaciją apie teikiamas socialines paslaugas ir paramos galimybes bendruomenėje; stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą; užtikrinti socialines paslaugas teikiančios organizacijos veiklos kokybės standartą. EQUASS įgyvendinimas yra naudingas ir tinkamas socialinių paslaugų sektoriuje, todėl pasibaigus standarto terminui vadovai norėtų pakartotinio sertifikavimo, nes įsidedus EQUASS kokybės sistemą jie aiškiai apibrėžia teikiamų socialinių paslaugų kokybės vadybos standartą, kuris leidžia identifikuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Tyrimas atskleidė, kad kol kas tik keli vadovai norėtų siekti aukščiausio lygio kokybės sertifikato ir būti lyderiais socialinių paslaugų sektoriuje.

3.3. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti EQUASS kokybės sistemą koncepcinis modelis

Atlikus literatūros analizę buvo pateiktas SPTO vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinis modelis, kurio pagrindu atliktas empirinis tyrimas. Teorinio modelio sistemą sudaro tarpusavyje susiję aplinkos elementai – tai visuomenės, socialinės

politikos formuotojų, organizatorių, bendruomenės įtaka, kuri lemia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą ir išskirti lyderystės raiškos, racionalūs, instituciniai ir inovaciniai veiksniai.

Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus pateikiamas SPTO vadovų lyderystės įtakos pasirinkant diegti EQUASS sistemą organizacijoje modelis (žr. 29 pav.). Modelyje išskirti subjektai, kurie daro įtaką organizacijos vadovui pasirinkti diegti kokybės sistemą, nes socialinių paslaugų sektoriaus plėtra yra glaudžiai susijusi su socialinės sanglaudos vystymusi visuomenėje, o aktyvi bendruomenių veikla bei suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir įsitraukimas į socialinių paslaugų sektorių yra būtini veiksniai, skatinantys visuomenės narių aktyvumą. Sėkminga socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla remiasi socialinės sanglaudos koncepcija, kuri padeda spręsti socialines atskirties problemas visuomenėje ir bendruomenėje. Globalizacijos iššūkiai visuomenėje daro įtaką socialinės politikos formuotojams bei organizatoriams apibrėžiant naujas integracijos kryptis bendruomenėse, o vykstantys pokyčiai išorinėje ir vidinėje aplinkoje paveikia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų veiklos organizavimą, atsižvelgiant į individualius paslaugų gavėjų poreikius ir teikiamų paslaugų kokybę. Visuomenei įsitraukiant į socialinių paslaugų teikimo vertinimą, paslaugų teikėjai skatinami siekti geresnės kokybės ir ieškoti tinkamų kokybės standartų bei taikyti kokybės vadybos principus, galiojančius versle, tad privačiame sektoriuje esančių standartizuotų kokybės modelių ir visuotinės kokybės vadybos principai yra perkeltami ir taikomi socialinių paslaugų sektoriuje.

SPTO vadovo pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą grindžiamas transformacine lyderyste (Jung ir kt., 1995; Bass ir kt., 2003; Jung, Wu, Chow, 2008). Toks vadovavimas susijęs su naujovių praktikų diegimu, darbuotojų kūrybiškumu, inovacijų siekiu (Afsar ir kt., 2014; Choi, Kim, Ullah ir Kang, 2016). Tyrimas atskleidė, kad vadovai yra svarbiausi sistemoje diegiant visuotinės kokybės koncepciją organizacijoje ir skatinant sekėjų inovatyvumą bei kūrybiškumą. Buvo išskirtos šios *lyderystės charakteristikos*: demokratinis vadovavimo stilius; transformacinė lyderystė; socialinio darbo vertybės; socialinės politikos poreikių išvalgumas; orientacija į paslaugų vartotoją; orientacija į tobulėjimą; komandinis darbas; asmeninės kompetencijos.

Taip pat interviu metu vadovai patvirtino, kad struktūruota organizacijos veikla, aiškūs paslaugų teikimo kriterijai bei darbuotojų įtraukimas į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą palengvino jų vadovavimo ir valdymo veiklas ir leido atskleisti darbuotojų kūrybiškumą. Personalo dalyvavimas diegimo procese pagerino komandinio darbo įgūdžius, o naujų darbuotojų motyvavimo priemonės suteikė daugiau pasitenkinimo atliekamu darbu ir paskatino įsitraukti į papildomas veiklas. Atliktas tyrimas atskleidė, kad EQUASS vadovams padėjo pagerinti lyderystės gebėjimus ir pritaikyti naujas darbo organizavimo galimybes. Tyrimo metu apklausti vadovai akcentavo, kad kokybės vadybos sistemos diegimo metu turėjo peržiūrėti ir sutvarkyti dokumentų valdymo sistemą, kuri padeda nustatyti darbo organizavimo tvarką ir kriterijus. Dauguma vadovų patvirtino, kad naudojant EQUASS galima struktūruoti organizacijos veiklą, o tai leidžia nustatyti teikiamų paslaugų kokybę, atsižvelgiant į problemines paslaugų gavėjų situacijas. Kokybės sistemos įdiegimas daro įtaką paslaugų gavėjui, darbuotojams, organizacijų vadovams, suinteresuotosioms šalims, visuomenei, nes EQUASS sertifikatas patvirtina kokybės standartą ir užtikrina pas-

laugų kokybę, o tai leidžia suinteresuotosioms šalims įsitikinti organizacijos veiklos skaidrumu ir patikimumu. Buvo išskirti šie *racionalūs veiksniai*: socialinės sistemos stabilumas; užtikrinama asmens gyvenimo kokybė; socialinių paslaugų kokybės apibrėžtumas; veiklos efektyvumas; optimalus ribotų išteklių panaudojimas; veiklos organizavimas ir struktūravimas; socialinių paslaugų veiksmingumas.

Empiriniu tyrimu nustatytas vadovo lyderystės charakteristikų ir pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą lemiančių veiksnių ryšys. Tyrimas atskleidė vadovų lyderystės įtaką skatinant naujovių diegimą valdymo praktikoje ir organizacinėje aplinkoje ir parodė, kad lyderystė vaidina svarbų vaidmenį pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą. Buvo išskirti šie *inovaciniai veiksniai*: vadovų asmeninis inovatyvumo siekis; kūrybiškumas; novacijų vystymo siekis organizacijoje; socialinių problemų nauji sprendimo būdai; naujų praktikų organizacijoje taikymas; organizacijos veiklų tobulinimas. Disertacijos tyrimo rezultatai rodo, kad EQUASS sistemos įdiegimas turi didelę įtaką paslaugų gavėjams, nes paslaugos yra orientuojamos į asmenį, taikomi nauji darbo metodai atsižvelgiant į kiekvieno paslaugos gavėjo individualius poreikius. EQUASS įgyvendinimas organizacijoje padeda užtikrinti paslaugų vartotojų teises ir lygias galimybes. Pastarųjų įsitraukimas ir dalyvavimas organizacijos veiklos procesuose garantuoja sklandesnę jų integraciją į bendruomenę.

Tyrimas atskleidė socialinio kapitalo įtakos veiksnius, kurie nulemia sėkmingą diegimo proceso įgyvendinimą. Darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, skatinančius socialinio kapitalo augimą, dalyvavimas bendrose veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir siekti numatytų tikslų. Buvos išskirti *socialinio kapitalo veiksniai*: pasitikėjimas darbuotojais; darbuotojų įtraukimas į EQUASS diegimo procesą; tinklaveika; paslaugų gavėjų įtraukimas į teikiamų paslaugų ir organizacijos veiklų tobulinimą; bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis.

Tyrimas atskleidė, kad mažiausią įtaką vadovų pasirinkimui daro instituciniai veiksniai. Tyrimu nustatyta, kad EQUASS įgyvendinimas padeda identifikuoti sritis, kuriose galima tobulinti organizacijos veiklą, ir suteikia vadovui ir darbuotojui nuolatinio tobulinimo galimybę. Visi apklausti vadovai sutinka, kad įgyvendinant EQUASS kokybės sistemą reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai. Buvo išskirti *instituciniai veiksniai*: teisinis reglamentavimas; išorinės aplinkos įtaka siekiant sustiprinti organizacijos pozicijas socialinių paslaugų sektoriuje; vidinės aplinkos įtaka; siekis pagerinti organizacijos įvaizdį; tenkinti paslaugų gavėjų poreikius; palaikyti socialines normas; suinteresuotųjų šalių interesai. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad EQUASS pasirinkimas atnešė naudą – tiek vadovai, tiek darbuotojai įgijo teorinių žinių apie kokybės užtikrinimą ir tobulinimą ir sėkmingai pritaikė šias žinias savo veikloje. Vadovai, suprasdami savo atsakomybę ir lyderystės svarbą už kokybės užtikrinimą organizacijoje, išskyrė vadovų lyderystę lemiančias prielaidas pasirenkant diegti EQUASS, atsižvelgiant į vidinę ir išorinę organizacijos paramą (žr. 33 lentelę).

33 lentelė. Vadovų lyderystę lemiančios prielaidos pasirinkant diegti EQUASS

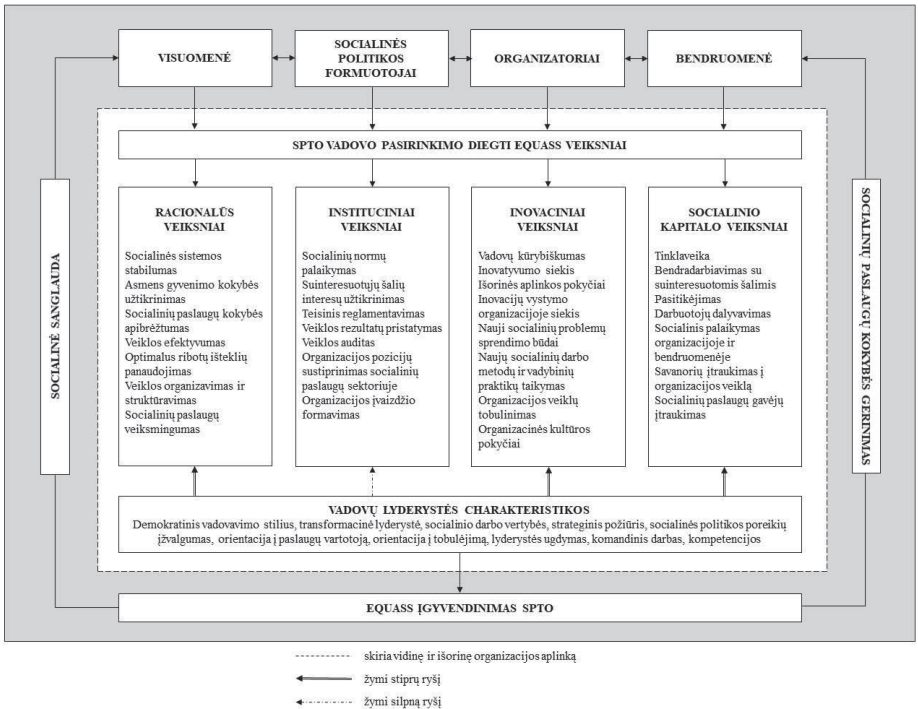
Veiksniai	Prielaidos
Teisinis reglamentavimas	Socialinės politikos formuotojai, organizatoriai turi skatinti socialinių paslaugų standarto įgyvendinimą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Parengti nacionalines gaires EQUASS įgyvendinti. Apibrėžti kokybės sampratą socialinių paslaugų sektoriuje, atsižvelgiant į teikiamų socialinių paslaugų pobūdį.
Vadovų lyderystės ugdymas	Socialinę politiką formuojančių ir organizuojančių institucijų įsitraukimas ir kryptingas lyderystės ugdymo skatinimas socialinių paslaugų sektoriuje. Didinti vadovų lyderystės kompetencijų ugdymui skirtas veiklas. Bendradarbiavimas su aukštojo mokslo institucijomis.
Vykdomo procesas	Vadovus ir darbuotojus skatinančių priemonių naudojimas diegiant EQUASS. Paslaugų gavėjų įtraukimas į socialinių paslaugų kokybės formavimą. EQUASS diegimo ir įgyvendinimo procedūrų supaprastinimas. EQUASS įgyvendinimo praktikos pristatymas, nuolatinis vadovų, darbuotojų mokymų organizavimas visuose regionuose.
Išteklių panaudojimas	Įvairių išteklių skyrimas ir efektyvus panaudojimas (finansavimo, darbuotojų, infrastruktūros). Išteklių skyrimas ateities perspektyvoje (pvz., 5 m.). Galimybė pritraukti įvairius išteklius (pvz., finansinius, žmogiškuosius išteklius, tarp jų savanorius, visuomenines iniciatyvas). Informacinių technologijų taikymas ir IT sistemų sukūrimas.
Informavimas ir ryšiai	EQUASS standarto rezultatų pristatymas ir viešinimas bendruomenėje, visuomenėje. Socialinio teisingumo nuostatų visuomenėje formavimas. Mokslo institucijų įtraukimas ir bendradarbiavimas, mokslinių tyrimų skatinimas.
Kokybės kultūros įgyvendinimas	Lūkesčių ir nuostatų dėl kokybiškų socialinių paslaugų visuomenėje įvertinimas. Kokybės kultūros formavimas socialinių paslaugų sektoriuje.

Šaltinis: sudaryta autorės

Įgyvendinus EQUASS organizacijoje bus taikomi visuotinės kokybės vadybos principai, kokybė bus orientuota į paslaugų gavėją, pagerės organizacijos veiklos efektyvumas, vadovas ir darbuotojai nuolat tobulės, dokumentai bus valdomi struktūruotai; vyks suinteresuotųjų šalių įtraukimas, akivaizdus organizacijos skaidrumas lems pasitikėjimą organizacijos teikiamomis socialinėmis paslaugomis.

Socialinės atskirties mažinimui ypač svarbi teikiamų socialinių paslaugų kokybės sistema, užtikrinanti asmenims, turintiems socialinių problemų, veiksmingą ir efektyvią pagalbą. Valstybė turėtų remti visuotinės kokybės vadybos koncepcijos visame socialinių paslaugų sektoriuje įgyvendinimą įtraukiant SPTO, bendruomenes, organizatorius ir suin-

teresuotąsias šalis, taip pat užtikrinti kokybės sistemos diegimą ir tęstinumą, skatinti vadovų lyderystės ugdymą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.



29 pav. Vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti EQUASS koncepcinis modelis
Šaltinis: parengta autorės

Taigi NVV paradigma, socialinių paslaugų modernizavimo tendencijos įtvirtina visuotinės kokybės principus socialinių paslaugų sektoriuje, kuriuose akcentuojama, kad teikiamos paslaugos turi būti kokybiškos ne tik turiniu, bet ir administravimo lygmeniu. Mokslininkai (Žalimienė, 2007, 2015; Ruškus ir kt., 2013; Ruškus ir kt., 2014; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018) teigia, kad kokybė teikiant socialines paslaugas yra ypač svarbi, nes: socialinių paslaugų gavėjai dažniausiai yra pažeidžiamos grupės nariai nuo kurių sėkmingos integracijos priklauso visuomenės gerovė, socialinės paslaugos yra finansuojamos valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšomis, suinteresuotosios šalys kelia reikalavimus, kad organizacijų veikla būtų efektyvi ir ekonomiška, o teikiamos socialinės paslaugos veiksmingos bei atitinkančios individualius paslaugų gavėjų poreikius.

Tiek Lietuvoje, tiek Europos Sąjungos lygiu yra diskutuojama apie apibrėžtumą taikant kokybės standartus, kurių įgyvendinimas turi užtikrinti socialinių paslaugų ir jas teikiančių organizacijų kokybę, tačiau sunku įvertinti kokybę, nes Europos Sąjungos šalyse socialinių

paslaugų teikimo ir socialinių paslaugų organizacijų veikimo tradicijos yra labai skirtingos, o tokiu atveju yra pakankamai sunku kurti ir taikyti vienodus kokybės vertinimo standartus. ES lygiu priimta Savanoriška Europos socialinių paslaugų sistema (angl. *Voluntary European Quality Framework for Social Services*), kurią 2010 m. patvirtino Europos Taryba ir Bendrasis visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės modelis (angl. *Common Quality Framework for Social Services of General Interest*, 2010) nurodo tik kokybės gaires ir yra rekomendacinio pobūdžio.

Mokslininkai (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Gudžinskienė, Gečienė, 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Adomaitytė-Subačienė, 2019) išskiria, kad EQUASS yra pirmoji sertifikuota ir pritaikyta socialinių paslaugų sektoriuje yra EQUASS, kuri orientuota į organizacijos veiklos kokybę ir atsižvelgia į individualių paslaugų kokybės parametrus. Todėl kyla probleminis klausimas, kodėl turint EQUASS pritaikytą sistemą vienos organizacijos pritaria ir pasirenka diegti, siekdamos didinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, skatina darbuotojus įsitraukti į tobulinimo procesus, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių keliamus lūkesčius, o kitos organizacijos šiai praktikai nepritaria. Pagal Rogers (2003) teorinį inovacijų sklidimo požiūrį, naujovės priėmimas nėra pasyvus veiksmas, dauguma individų, priimdami naujoves, atsižvelgia į savo subjektyvų vertinimą, o sprendimas pasirinkti ir diegti naują daro įtaką kitiems socialinio tinklo nariams. Darbe „pasirinkimo diegti“ (Rogers, 2003; Ehigie, McAndrew, 2005; Kasperavičiūtė-Černiauskienė, 2014; Alofan, 2018; Alofan, Chen, Tan, 2020) terminas apibūdinamas kaip pasirinkimo veiksmas naudoti vadybos naujovę, tai atitinka EQUASS diegimo situaciją Lietuvoje: EQUASS yra gana nauja pasiūlyta kokybės sistema socialinių paslaugų sektoriuje ir tik rekomendacinio pobūdžio.

Nuo 2017 m. kovo Valakupių reabilitacijos centro pradėto vykdyti iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamo projekto Nr. 08.4.1.-ESFA-V-421-01-0001 „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“, kurio tikslas – didinti Lietuvos socialinių paslaugų kokybę, taikant Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos (*Voluntary European Quality Framework for Social Services*) reikalavimus, yra neprivalomas, organizacijos pasirenka dalyvauti arba ne. VŠĮ Valakupių reabilitacijos centro direktoriaus 2019 m. spalio 1 d. įsakymo Nr. EQI-EQI-53 II skyriaus 12 punktą, kuriame nurodoma, kad „atrinktų įstaigų vadovai pasirašo dalyvavimo projekte sutartį ir įsipareigoja dalyvauti projekto veiklose bei užtikrinti rodiklių įgyvendinimą“, apibrėžia SPTO vadovų pasirinkimą ir atsakomybę už kokybės sistemos diegimą. Darbe atskleista vadovų lyderystės raiškos įtaka patvirtina individualų vadovų požiūrį į pasirinkimą diegti naujoves, užtikrinimą ir įgyvendinimą EQUASS, įtraukiant darbuotojus, paslaugų gavėjus ir suinteresuotąsias šalis.

Atliktos analizės pagrindu galima teigti, kad disertacijoje suformuoti teiginiai yra patvirtinti.

Ginamasis teiginys Nr. 1: Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų gebėjimo lyderiauti, jų inovatyvumo, veiksmingų paslaugų organizavimo ir taikymo bei vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos paramos.

Ginamąjį teiginį galima patvirtinti iš dalies. Empirinio tyrimo duomenys patvirtino, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystė remiasi transformacinės lyderystės raiška ir skatina darbuotojus įsitraukti į EQUASS diegimo procesą, kad nuo vadovų lyderystės gebėjimų priklauso vadovų pasirinkimas diegti EQUASS ir naujų vadybos praktikų bei socialinio darbo metodų įgyvendinimas organizacijoje. Pažymėtina, kad vadovų lyderystės charakteristikos labiausiai išryškina racionalių ir inovacinių veiksmų raišką, o institucinių veiksmų raiška turi neigiamą priklausomybę nuo vadovo lyderystės charakteristikų. Empiriniame tyrime akcentuota, kad vadovai, pasirinkdami diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą, atsižvelgia į organizacijos vidinės aplinkos paramą, o sėkmingą įgyvendinimą lemia lyderystės gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesio modelį, išvalgumas, veiksmingas vadovavimas įtraukiant sekėjus ir suinteresuotąsias šalis bei valdant įtampą ir konfliktines situacijas proceso metu. Tyrimas atskleidė, kad išorinės aplinkos parama nėra pakankama, nes socialinę politiką formuojančių ir organizuojančių institucijų kryptingo lyderystės skatinimo nepakanka, trūksta kokybinio požiūrio į lyderystės ugdymą socialinių paslaugų sektoriuje.

Ginamasis teiginys Nr. 2: Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas nacionaliniu lygmeniu turi būti pagrįstas aiškia vadovų lyderystės ugdymo strategija socialinių paslaugų sektoriuje, formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei bendradarbiavimu su bendruomene ir visuomene.

Ginamąjį teiginį galima patvirtinti. Tyrimas atskleidė, kad Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas priklauso nuo vadovų lyderystės ugdymo strategijos socialinių paslaugų sektoriuje, o socialinio kapitalo veiksniai nulemia sėkmingą diegimo proceso įgyvendinimą, darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, skatinančius socialinio kapitalo augimą, dalyvavimas bendrose veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir spręsti atsirandančias socialines problemas visuomenėje ir bendruomenėje.

IŠVADOS

1. **Atlikta socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės raidos teorinė analizė atskleidė, kad:**
 - 1.1. Sėkminga socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla remiasi socialinės sanglaudos koncepcija, kuri padeda spręsti socialines atskirties problemas visuomenėje ir bendruomenėje, todėl organizacijų vadovų lyderystę apibrėžia socialiniai tikslai, socialinės sanglaudos procesai, principai ir nuostatos:
 - 1.1.1. Tai pagarba žmogui ir jo individualumui bei skirtumų priėmimas pripažįstant, kad jokios charakteristikos ar asmens gyvenimo ypatumai neturi daryti įtaką socialinių paslaugų skyrimui ir vykdymui;
 - 1.1.2. Pabrėžiam, kad vadovai lyderiai turi vadovautis pagrindinėmis humanistinėmis vertybėmis, tokiomis kaip solidarumas, pagarba žmogaus teisėms, socialinis teisingumas, empatija, pakantumas;
 - 1.1.3. Pabrėžiama lyderio svarba bendruomenėje tikint, kad integracija į visuomenę yra daug sėkmingesnė, jeigu asmenį palaiko ir suteikia paramą kiti bendruomenės nariai;
 - 1.1.4. Organizacijų lyderiai prisideda prie kuriamos socialinių paslaugų sistemos, grindžiamos demokratinėmis vertybėmis, jie pabrėžia pilietiškumą, įvertinimą ir savikontrolę, kuria saugią vadybinę aplinką sudarydami galimybę užtikrinti lankstesnį paslaugų teikimą ir kokybišką aptarnavimą.
 - 1.2. Vadovų lyderystę lemia naujosios viešosios vadybos veiksniai socialinių paslaugų sektoriuje: paslaugų komercializavimas ir konkurencija paslaugų sektoriuje, visuotinės kokybės vadybos standartai, savivaldos institucinė kontrolė ir atskaitomybė, vyriausybės patvirtintas teisinis reglamentavimas, organizacijose taikoma įrodymais grįsta socialinio darbo praktika, technologijų pažanga.
 - 1.3. Vadovų lyderystės raišką apibrėžia socialinių paslaugų gavėjų gerovė ir darbuotojų motyvacija bei jų poreikiai, socialinė sanglauda, socialinis kontekstas, visuomenė ir bendruomenė, taip pat ekonominis kontekstas, vadybos tendencijos ir suinteresuotosios šalys.
 - 1.4. Visuomenės transformacijų procese socialinių organizacijų vadovų lyderystė svarbi užtikrinant organizacijos veiklos efektyvumą ir našumą, tačiau paslaugų gavėjų gerovė turi būti pagrindinis socialinės srities lyderių veiklos tikslas, paremtas socialinio darbo vertybėmis, humanistiniu požiūriu į asmenį, šeimą ir bendruomenę ir suteikiantis vadovų lyderystei išskirtinumą iš kitų paslaugų sektoriaus spektro.
2. **Išanalizavus vadovų lyderystę lemiančius veiksnius pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje, galima daryti šias išvadas:**
 - 2.1. Globalizacijos iššūkiai visuomenėje daro įtaką socialinės politikos formuotojams ir organizatoriams apibrėžti naujas integracijos kryptis bendruomenėse, o vykstantys pokyčiai išorinėje ir vidinėje aplinkoje paveikia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų veiklos organizavimą, atsižvelgiant į individualius paslaugų gavėjų poreikius ir teikiamų paslaugų kokybę.
 - 2.2. Visuomenei įsitraukiant į socialinių paslaugų teikimo vertinimą, paslaugų teikėjai

- skatinami siekti geresnės paslaugų kokybės ir ieškoti tinkamų kokybės standartų bei taikyti kokybės vadybos principus.
- 2.3. Diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijoje, vadovavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu individas ar grupė individų, siekdami organizacijos iškeltų socialinės misijos tikslų ir taikydami socialinio darbo bei vadybos žinias, vadovauja organizacijos darbuotojams ir prisiima atsakomybę už kiekvieno jų efektyvią veiklą.
 - 2.4. Vadovui vienas svarbiausių gebėjimų turėtų būti gebėjimas lyderiauti, tad socialinių paslaugų organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimo sėkmei ir efektyvumui daugiausia reikšmės turi vadovų vaidmuo, nes siekiant efektyviai vadovauti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms reikalinga suprasti ne tik vadybą, bet ir socialinio darbo specifiką, turėti lyderystės gebėjimų įtraukiant į procesą darbuotojus, paslaugų gavėjus ir suinteresuotąsias šalis.
 - 2.5. Lyderių elgesys ir vadovavimo organizacijai stilius lemia sėkmingą KVS diegimą organizacijos veikloje, o pasirinktas lyderystės stilius – įgyvendinimo proceso sėkmę ar nesėkmę, nes jeigu lyderiai, neįvertindami konkrečios situacijos, pasirinks netinkamą lyderystės stilių, nukentės KVS įgyvendinimas, darbuotojai pasyviai trauksis į procesą.
 - 2.6. Lyderystę lemia gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesio modelį, atsižvelgiant į organizacijos esamą situaciją, jeigu lyderiai turi aiškią įgyvendinimo KVS viziją ir tinkamai supranta jos tikslus, gali lengvai nustatyti problemas ir įveikti kliūtis įgyvendinimo procese, o gebėjimas efektyviai vadovauti leidžia organizacijoje daryti reikiamus pokyčius, ypač kai keičiama jos struktūra ir organizacinė kultūra įtraukiant sekėjus ir suinteresuotąsias šalis, valdant įtampą ir konfliktines situacijas proceso metu.
3. **Išanalizavus vadovų lyderystės aspektus pasirenkant diegti socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje, sudarytas vadovų pasirinkimo diegti KVS teorinis modelis.**
- 3.1. Teorinio modelio sistemą sudaro tarpusavyje susiję elementai: išorinės aplinkos – tai visuomenės, socialinės politikos formuotojų, organizatorių, bendruomenės įtaka; vidinės aplinkos – tai organizacijos struktūra; visi šie elementai lemia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą atsižvelgiant į lyderystės raišką, racionalius, institucinius ir inovacinius veiksnius.
 - 3.2. Vadovų lyderystė, priimant sprendimą diegti KVS, įvardijama kaip racionalus procesas, kurio metu identifikuojama informacija, pagal kurią vertinama situacija ir laukiama nauda, numatomi pasirinkimai ir prognozuojami būsimi rezultatai.
 - 3.3. Pasirenkant diegti vadybos sistemą vadovų sugebėjimas suvokti naujų idėjų vertę yra vienas iš veiksnių imtis kokybės vadybos sistemos diegimo strategijos, kuri lemia pokyčius ir naujų vadybinių praktikų taikymą organizacijoje.
 - 3.4. Vadovų pasirinkimas iš dalies nulemiamas institucinės logikos, paremtos septintame dešimtmetyje prasidėjusiu deinstitucionalizacijos procesu, kurio tikslas buvo paslaugų gavėjus integruoti į visuomenę, bei institucinės įtakos, priklausomos nuo finansinių išteklių.

4. **Išanalizavus socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti EQUASS kokybės sistemą, galima daryti tokias išvadas:**
- 4.1. Vadovų pasirinkimo diegti EQUASS kokybės sistemą tikslas yra tobulinti teikiamas socialines paslaugas organizacijoje, įtraukiant darbuotojus į kokybės gerinimo ir nuolatinio tobulinimo procesą, taip pat užtikrinti, kad paslaugų gavėjai dalyvautų kokybės sistemos diegimo procese ir gautų aukštos kokybės paslaugas.
 - 4.2. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai išskyrė šias lyderystės raiškos charakteristikas, kurios būtinos vadovui įgyvendinant EQUASS: demokratinis vadovavimo stilius, transformacinė lyderystė, strateginis požiūris, socialinės politikos poreikių išvalgumas, veiklos valdymas, komandinis darbas, asmeninės kompetencijos, orientacija į rezultatą, paslaugų vartotoją, tobulėjimą.
 - 4.3. Tyrimas atskleidė vidinės aplinkos įtakos poveikį, nes vadovai, pasirinkdami diegti EQUASS, labiausiai siekia pagerinti darbuotojų darbo kokybę ir organizacijos kokybės politiką, tad galima teigti, kad vadovai suvokia darbuotojų poreikių svarbumą ir tai, kad tik pagerinus darbo sąlygas įmanomi pokyčiai organizacijoje. Tyrimu nustatyta, kad vadovai stengiasi suprasti darbuotojų poreikius ir kad pasirinkus EQUASS bus užtikrinti papildomi mokymai, atskleisti darbuotojų sugebėjimai ir įgyvendinta kokybės vadybos sistema organizacijoje.
 - 4.4. Nustatyta, kad vadovų pasirinkimą diegti EQUASS skatina racionalūs, inovaciniai, socialinio kapitalo veiksniai, kurie padeda užtikrinti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą organizacijoje ir priimti novatoriškus sprendimus teikiant socialines paslaugas. Mažiausią įtaką daro instituciniai veiksniai.
 - 4.5. Sudaryti veiksmų raiškos prognostiniai modeliai rodo, kad vadovo lyderystės charakteristikos labiausiai išryškina racionalių ir inovacinių veiksmų raišką. Institucinių veiksmų raiška turi neigiamą priklausomybę nuo vadovo lyderystės charakteristikų – toks rezultatas gali būti siejamas su tuo, kad vadovai, turintys aiškius lyderystės bruožus, prioritetą teikia ne tokiems formalizuotiems, bet daugiau pridėtinės vertės ir strateginę orientaciją turintiems organizacijos aspektams.
 - 4.6. Tyrimas atsiskleidė, kad transformacinės lyderystės veiksniai skatina darbuotojus įsitraukti į procesą, įkvepia dalyvauti EQUASS procese. Nuo vadovų lyderystės raiškos charakteristikų priklauso vadovų pasirinkimas diegti EQUASS bei įgyvendintos naujos vadybinės praktikos ir socialinio darbo metodai organizacijoje.
5. **Išanalizavus teorinio ir empirinio tyrimo duomenis, suformavus vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą koncepcinį modelį, galima teigti, kad:**
- 5.1. EQUASS įgyvendinimas yra svarbus ir visuomenei, ir bendruomenei, nes paslaugos atitinka individualius asmens poreikius, o paslaugų gavėjai turi galimybę aktyviai dalyvauti, kai yra vertinamos ir tobulinamos paslaugos, todėl tikimybė, kad asmuo būtų integruotas į visuomenę yra gana didelė.
 - 5.2. Darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, skatinančius socialinio kapitalo augimą; dalyvavimas bendrose veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose

atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir siekti numatytų tikslų.

- 5.3. EQUASS padėtų tokiais aspektais: užtikrinti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą ir skatintų visuotinės kokybės principų taikymą organizacijoje; daryti įtaką organizacijos vystymuisi; standartizuoti teikiamų paslaugų kokybę socialinių paslaugų sektoriuje ir užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą; tobulinti ir modernizuoti teikiamas socialines paslaugas; pagerinti veiklos efektyvumą; sustiprinti komandinį darbą; įtraukti darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis; tobulinti dokumentacijos valdymą; orientuotis į paslaugų gavėjo individualius poreikius; nustatyti ir įvertinti veiklos rezultatus; viešinti informaciją apie teikiamas socialines paslaugas ir paramos galimybes bendruomenėje; stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą; užtikrinti socialines paslaugas teikiančios organizacijos veiklos kokybės standartą.
- 5.4. EQUASS principų įdiegimas organizacijoms padeda sukurti sistemą, kuri optimizuoja veiklos efektyvumą ir paslaugų teikimą bei leidžia nustatyti ir įvertinti teikiamų socialinių paslaugų rezultatus. Vadovai sutiko, kad veikla tapo struktūruota ir geriau organizuota, nes sutvarkius organizacijos tvarkos aprašus patobulėjo dokumentų valdymo sistema, kuri užtikrina darbo organizavimą ir veiklos vertinimo kriterijus bei atskleidžia veiklos skaidrumą, leidžiantį įsitikinti suinteresuotosioms šalims, kad organizacijos veikla atitinka kokybės vadybos standartą.
- 5.5. Diegiant EQUASS būtina gauti paslaugų gavėjų ir partnerių įvertinimus apie teikiamas socialines paslaugas, nes atsiliepimų apžvalga leidžia nuolat gerinti paslaugų kokybę. Vadovai pabrėžė, kad atsižvelgdami į atsiliepimus gali padėti bendruomenei sprendžiant socialines problemas, o paslaugų gavėjui atrasti galimybę integracijos procese įsitraukti į darbo rinką ar savanorišką veiklą bendruomenėje.
- 5.6. Visi ekspertai sutiko, kad EQUASS įgyvendinimas yra naudingas ir tinkamas socialinių paslaugų sektoriuje, todėl pasibaigus standarto terminui jie norėtų pakartotinio sertifikavimo, nes įsidieigus EQUASS kokybės sistemą vadovai aiškiai apibrėžia teikiamų socialinių paslaugų kokybės vadybos standartą, kuris leidžia identifikuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses.
- 5.7. Vadovo lyderystė turi didelę įtaką kūrybiškumui vystyti organizacijos lygmeniu, taip pat nustatyta, kad lyderystė turi įtakos nukreipiant darbuotojų kūrybinį potencialą į paslaugų tobulinimą ir naujų vadybinių praktikų įgyvendinimą, todėl vadovų kūrybiškumas, nukreiptas į KVS diegimą ir įgyvendinimą, užtikrina sėkmingą EQUASS diegimą.

REKOMENDACIJOS

Institucijoms, atsakingoms už paslaugų kokybę socialinių paslaugų sektoriuje:

1. Vykdyti EQUASS kokybės sistemos viešinimo veiklos strategiją socialinių paslaugų sektoriuje ir organizuoti informacinius renginius: konferencijas, seminarus, kurių metu būtų teikiama naujausia kokybės vadybai skirta informacija.
2. Norint užtikrinti EQUASS diegimo ir taikymo tęstinumą, rekomenduojama toliau vystyti kokybės vadybos kompetencijoms ugdyti skirtas veiklas: organizuoti praktinius mokymus, diskusijas, forumus įtraukiant ir sudarant galimybę dalyvauti visų regionų socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojams.
3. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams ir darbuotojams sudaryti galimybę glaudžiai bendradarbiauti keičiantis gerosios praktikos patirtimi: organizuoti gerųjų pavyzdžių pristatymo renginius.
4. Sukurti IT sistemą, kurią pasitelkus būtų pristatomi ir vertinami gerosios praktikos pavyzdžiai.
5. Rekomenduojama plėtoti su suinteresuotosiomis šalimis ir partneriais bendradarbiavimo kultūrą, sudaryti sąlygas bendruomenės nariams bendradarbiauti su socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis, skatinti savanorystės veiklas visuomenėje.
6. Skatinti kokybės vadybos sistemos taikymo socialines paslaugas teikiančiose organizacijose: įsteigti prizus ir nominacijas sėkmingai kokybės sistemą taikančioms organizacijoms, jų vadovams, darbuotojams, užtikrinti organizacijų pasiekimų viešinimą regioniniu, nacionaliniu lygmeniu.

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Aarons, G. A., Fettes, D. L., Sommerfeld, D. H., Palinkas, L. A. (2012). Mixed methods for implementation research: application to evidence-based practice implementation and staff turnover in community-based organizations providing child welfare services. *Child maltreatment*, 17(1), 67–79.
2. Abrahamson, P., Greve, B., Boje, T. (2019). *Welfare and families in Europe*. Routledge.
3. Acevedo, M. (2007). Network Capital: an expression of social capital in the Network Society. *The Journal of Community Informatics*, 3(2).
4. Ache, P., Andersen, H. T. Maloutas, T. (Eds) (2008). *Cities between Competitiveness and Cohesion*. New York, Springer
5. Ackoff R. L. (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York: John Wiley & Sons.
6. Ackoff, R.L. (1962), *Scientific Method: Optimizing Applied Research Decisions*. Wiley, New York, NY.
7. Adams, R., Dominelli, L., Payne, M. (Eds.). (2009). *Practising social work in a complex world*. Macmillan International Higher Education.
8. Adomaitienė, J., Balčiūnienė, R. (2018). Asmenų, dirbančių socialinių paslaugų sektoriuje, kompetencijos ir jų tobulinimo galimybės. *Andragogy*, 8, 71–93.
9. Adomaitytė-Subačienė, I. (2015). Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (11), 54–65.
10. Adomaitytė-Subačienė, I. (2019). *Socialinio darbo kokybės konstravimas klientų igalimumo perspektyvoje* (Doctoral dissertation, Vilnius: VU).
11. Aelbrecht, P., Stevens, Q. (Eds.). (2019). *Public Space Design and Social Cohesion: An International Comparison*. Routledge.
12. Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*. 114(8), 1270
13. Agogbua, S. N., Anekwe, E. A., Abugbum, H. (2017). Evolution of Management Thought: A Continuous or Discontinuous Process. *Evolution*, 9(35).
14. Aidukaitė, J., Bogdanova, N., Guogis, A. (2012). *Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė?*Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
15. Akdere, M., Top, M., Tekingündüz, S. (2020). Examining patient perceptions of service quality in Turkish hospitals: The SERVPERF model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(3–4), 342–352.
16. Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2(2), 116–126.
17. Alcock, C., Payne, S., Sullivan, M. (2000). *Introducing Social Policy*. Harlow: Prentice Hall: Pearson Education.
18. Alnuaimi, A. S. A., Yaakub, K. B. (2020). The Impact of Leadership Practices on Total Quality Management and Organizational Performance in the UAE Interior Ministry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(2), 10–15.

19. Alofan, F. H., (2018). *Management innovations, organisational culture, and national culture: the case of adaptation of Total Quality Management (TQM) in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, University of Newcastle).
20. Alofan, F., Chen, S., Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 109, 184–199.
21. Alsarrani, W. I., Jusoh, A. (2019). A review on the characteristics of a good quality leadership style. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 1152–1159.
22. Al-Tabbaa, O., Gadd, K., Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590
23. Alzoubi, M. M., Hayati, K. S., Rosliza, A. M., Ahmad, A. A., Al-Hamdan, Z. M. (2019). Total quality management in the health-care context: integrating the literature and directing future research. *Risk management and healthcare policy*, 12, 167.
24. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
25. Amabile, T. M. (2012). Componential theory of creativity. *Harvard Business School*, 12(96), 1-10.
26. Andrews, R., Jilke, S. (2016). Welfare states and social cohesion in Europe: Does social service quality matter? *Journal of Social Policy*, 45(1), 119–140.
27. Andrijauskaitė, L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste*. (Daktaro disertacija, MRU)
28. Aquino, A. T. D., Silva, J. L., Melo, R. M. D., & Silva, M. M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Production*, 27.
29. Ascoli, U., Ranci, C. (2002). The context of new social policies in Europe. In *Dilemmas of the Welfare Mix* (pp. 1–24). Springer, Boston, MA.
30. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Current Issues of Business & Law*, 10.
31. Astrauskaitė, S., Ruževičius, J. (2016). Research on need and peculiarities of quality management tools in public sector: the case of Lithuania. *Contemporary research on organization management and administration*, 4, 42-56.
32. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos Mokslai*, 86.
33. Augutienė, R., Adomaitytė-Subačienė, I. (2016). *Prekyba žmonėmis: ko nepasako specialistai*. Lietuvos .Kaunas: Caritas.
34. Austin, M. J. (2018). Social work management practice (1917–2017): A history to inform the future. *Social Service Review*, 92(4), 548–616.
35. Austin, M. J. (2019). Pathways for Promoting Macro Practice in Social Work Edu-

- cation: A Commentary. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 241–257.
36. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
 37. Babravičius, J., Dzemyda, I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 52-62.
 38. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
 39. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*: Kaunas: VDU.
 40. Baker, B. (2020). Power, Leadership and Culture as Drivers of Project Management. *American Journal of Management*, 20(1).
 41. Baltušnikienė, J. (2009). Decentralization of Public Governance System: Content, Advantages and Disadvantages. *Public Policy and Administration*, 1(27).
 42. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ.
 43. Banelienė, R. (2019). Inovacinė veikla: šiuolaikiniai požiūriai ir rodikliai. *Public Administration*, 1(56).
 44. Bargal, D., Schmid, H. (1989). Recent themes in theory and research on leadership and their implication for management of the human services administration in social work. *Leadership Quarterly*, 13, 37–55.
 45. Barile, S., Polese, F. (2010). Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science. *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
 46. Barley S. R., Kunda G. (2001) Bringing Work Back In. *Organization Science*, 12 (1), 76-95.
 47. Barnes, M. (2019). *Social exclusion in Great Britain: An empirical investigation and comparison with the EU*. Routledge.
 48. Baronienė, L., Bakanauskienė, I. (2014). *Sprendimų priėmimo proceso ypatumai ES struktūrinių fondų paramos projektų kontekste*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU.
 49. Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė, R., Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
 50. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
 51. Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18–40.
 52. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
 53. Battilana, J., Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
 54. Bawden R (2010). *The Community Challenge: The Learning Response*. *Social Learning*

Systems and Communities of Practice. Ch. Blackmore. London: Springer, Open University.

55. Beehner, C. G. (2019). *System Leadership for Sustainability*. Routledge.
56. Beer, O. W., Phillips, R., Stepney, L., Quinn, C. R. (2020). The feasibility of mindfulness training to reduce stress among social workers: A conceptual paper. *The British Journal of Social Work*, 50(1), 243-263.
57. Berger, P. L., Luckmann, Th. (1999) *Socialinės tikrovės konstravimas [The Social Construction of Reality]*. Vilnius: Pradai.
58. Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., Van Wart, M. R. (2019). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
59. Berwick, D., Fox, D. M. (2016). Evaluating the quality of medical care: Donabedian's classic article 50 years later. *The Milbank Quarterly*, 94(2), 237.
60. Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(3), 364-381.
61. Birdi, K., Leach, D., Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
62. Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
63. Bitinas, A., Guogis, A., Mígūn, L., Važgytė, G. (2010). Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*, 9(1), 18-26.
64. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: SMK.
65. Blackmore, C. (2010). *Social learning systems and communities of practice*. London: Springer.
66. Blakemore, K., Warwick-Booth, L. (2013). *Social Policy: An Introduction*. McGraw-Hill Education (UK).
67. Blom, B., Morén, S. (2010). Explaining social work practice – The CAIMeR theory. *Journal of social work*, 10(1), 98-119.
68. Blom, B., Morén, S. (2012). Evaluation of quality in social-work practice. *Nordic Journal of Social Research*, 3.
69. Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
70. Bode, I. (2017). Social services in post-industrial Europe: an incomplete success story and its tragic moments. *In Social Services Disrupted*. Edward Elgar Publishing.
71. Bode, I. (2019). Let's count and manage—And forget the rest. Understanding numeric rationalization in human service provision. *Historical Social Research*, 44(2 (168)), 131-154.
72. Bode, I., Champetier B., Chartrand S. (2013). Embedded marketization as transna-

- tional path departure. Assessing recent change in home care systems comparatively. *Comparative Sociology*, 12 (6), 821–50.
73. Boehm, A., Yoels, N. (2009). Effectiveness of welfare organizations: The contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment. *British Journal of Social Work*, 39(7), 1360–1380.
 74. Bogdanov, A. (1980). *Essays in Tektology: The General Science of Organization*, trans. By George Gorelik. Seaside: Intersystems Publications.
 75. Bogičević-Milikić, B. (2019). Toward systematization of organization theory of the XX century. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (41), 37–54.
 76. Borgatti, S. P., Everett, M. G., Johnson, J. C. (2018). *Analyzing social networks*. Sage.
 77. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 16(2), 335–346.
 78. Bosma, N., Schutjens, V., Volker, B. (2016). Local social entrepreneurship and social capital. In *Handbook of Social Capital and Regional Development*. Edward Elgar Publishing.
 79. Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*.
 80. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, Greenwood, pp. 241-258
 81. Bourdieu, P. (ed). (1999). *he Weight of the World: Social Suffering in Contemporary Society* P. P. Ferguson (trans.). London: Polity Press. 6.
 82. Boyatzis, R. E. (1993). Beyond Competence: the choice to be a leader. *Human Resource Management Review*, 3(1), 1-14..
 83. Bratton, J., Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
 84. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
 85. Brech, E. F., Thomson, A., Wilson, J. F. (2010). *Lyndall Urwick. Management Pioneer*. Oxford: Oxford University Press.
 86. Bridgeforth, B. W. (2005). Advancing the practice of leadership: A curriculum. *Journal of leadership education*, 4(1), 4-30.
 87. Brilliant, E. (2001). Social work leadership: A missing ingredient. *Social Work*, 31, 325–331
 88. Bristow, N., Bucner, K., Folkman, J. McKinnon P. (2005). *The Leadership Skills Audit*. Cambridge: Dirks.
 89. Brunetto Y., Beattie R. (2020) Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1), 1–5.
 90. Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative research*, 6(1), 97–113.
 91. Bryson J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*. 6(1), 21–53.

92. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2019). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. . *Regional formation and development studies*, (2), 46-57.
93. Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
94. Burke, W. W., Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523–545.
95. Burns, J., Hull, G., Lefko-Everett K., Njozela, L. (2018). *Defining social cohesion*. Cape Town: (SALDRU Working Paper Number 216).
96. Burrell, G., Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
97. Burt, R. S. (2001). Closure as social capital. *Social capital: Theory and research*, 31-55.
98. Buschoff, K. S. (2019). The ‘new’self-employed and hybrid forms of employment: challenges for social policies in Europe. In *Self-Employment as Precarious Work*. Edward Elgar Publishing.
99. Buskeviciute, J., Raipa, A. (2010). Modern decision-making in the public sector. *Viešoji Politika ir Administravimas*, (34).
100. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, (30), 68-81.
101. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E., Žvaliauskas, G. (2009). Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, (27), 36-44.
102. Butvilienė, J., Butvilas, T. (2014). Neformalusis suaugusiųjų švietimas: struktūrinio funkcionalizmo ir socialinio konflikto teorijų perspektyva. *Studies in Modern Society*, 5(1).
103. Cable, D. M., Judge, T. A. (2003). Managers’ upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 197-214.
104. Call, C. R., Owens, L. W., Vincent, N. J. (2013). Leadership in social work education: Sustaining collaboration and mission. *Advances in Social Work*, 14(2), 594–612.
105. Carnochan, S., McBeath, B., Chuang, E., Austin, M. J. (2019). Perspectives of public and nonprofit managers on communications in human services contracting. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 657–684.
106. Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032.
107. Carrasco, M. A., Bilal, U. (2016). A sign of the times: To have or to be? Social capital or social cohesion ?. *Social Science & Medicine*, 159, 127–131.
108. Carroll, B., Simpson, B. (2012). Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. *Human Relations*, 65(10), 1283–1309.
109. Casey W. W. (2006). The Relationship among Decision-Making Approaches, System Thinking and Decision Speed: An Explanatory Study. Dissertation, USA: Capella University.

110. CEC (Commission of the European Communities), (2007), Services of General Interest, Including Social Services of General Interest: A New European Commitment, COM (2007) 725 final, Brussels.
111. Chan, J., To, H. P., Chan, E. (2006). Reconsidering social cohesion: Developing a definition and analytical framework for empirical research. *Social indicators research*, 75(2), 273–302.
112. Chang, Y. S., Lin, H. C., Chien, Y. H., Yen, W. H. (2018). Effects of creative components and creative behavior on design creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 29, 23-31.
113. Chang, Y. Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 265.
114. Chang, Y. Y., Shih, C. H., Liu, C. J. (2019). Decision-Making of Enterprise Leaders From the Perspective of Organizational Neuroscience. *Management*, 7(4), 361–371.
115. Chatterjee, S., Xiao, X., Elbanna, A., Saker, S. (2017, January). The information systems artifact: a conceptualization based on general systems theory. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
116. Chaudoir, S. R., Dugan, A. G., Barr, C. H. (2013). Measuring factors affecting implementation of health innovations: a systematic review of structural, organizational, provider, patient, and innovation level measures. *Implementation science*, 8(1), 22.
117. Chen, R., Lee, Y. D., Wang, C. H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5–6), 451–468.
118. Chen, R., Wang, C. H., Lee, Y. D. (2018). Total quality management (TQM) is the lifeline of an organization's sustainable development: leadership is the impetus to change'. *International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities*, 3(4), 5–18.
119. Chiou, J. S., Chang, T. Z. (2009). The effect of management leadership style on marketing orientation, service quality, and financial results: A cross-cultural study. *Journal of Global Marketing*, 22(2), 95–107.
120. Chletsos, M., Saiti, A. (2019). Total Quality Management and Health-Care Sector. In *Strategic Management and Economics in Health Care* (pp. 109–127). Springer, Cham.
121. Chlivickas, E., Luckutė, R. (2016). Viešojo sektoriaus valdymas: žmoniškųjų išteklių sistemos modernizavimas. *Public Administration*, 3(51), 4.
122. Chlivickas, E., Papsiene, P. (2009). Žmoniškųjų išteklių vadyba: integruotas guest palyginimo modelis. *Public Administration*,
123. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2010). Human resources: Strategic management aspects. *Business, Management and Education*, 8(1), 51–65.
124. Choi, Y. (2019). The mediating role of the aesthetic experience between transformational leadership and innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1).
125. Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.

126. Christensen, T., Lægreid, P. (2017). *Transcending new public management*. Taylor & Francis.
127. Christopher, W. F. (2007). *Holistic management: managing what matters for company success* (Vol. 46). John Wiley & Sons.
128. Cibulskas, G., Žydzūnaitė, V. (2012). *Lyderystės vystymosi mokykloje modelis*. Vilnius: Lodvila.
129. Čižikienė, J. (2019). The Role Of Leadership in Adopting Quality Management System in Social Service Sector. *Journal of Intercultural Management*, 11(2), 179–199.
130. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). Social capital and social cohesion in community development. *Management of innovative development the economic entities*, 145–152.
131. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018a). The aspects of provision of social services considering the social exclusion dimensions in the context of rational choice theory. *Eurasian journal of social sciences*, vol. 6, no. 1, p. 29–36.
132. Clarke, A. E., Charmaz, K. (Eds.) (2014). *Grounded Theory and Situational Analysis: Sage Benchmarks in Social Research Methods: History, Essentials and Debates in Grounded Theory*. London: Sage.
133. Colasante, M., Oboler, A., Walsh, L., Civitella, M. (2018). Striving for authentic social constructivism in online learning; examples from postgraduate law & humanities. *Open Oceans: Learning without borders. Proceedings ASCILITE*, 324-329.
134. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
135. Cooney, K. (2012). Mission control: Examining the institutionalization of new legal forms of social enterprise in different strategic action fields. *In Social enterprises (pp. 198-221)*. Palgrave Macmillan, London.
136. Corder, G. W., Foreman, D. I. (2009). *Nonparametric statistics: an introduction. Nonparametric statistics for non-statisticians: a step-by-step approach*. Hoboken: Wiley.
137. Cousins, M. (2005). *European Welfare States: Comparative Perspectives*. London: Sage
138. Covington, W. G. (1998). *Creativity and general systems theory*. Universal-Publishers.
139. Creswell, J. W., Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
140. Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., Smith, K. C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. *Bethesda (Maryland): National Institutes of Health*, 541–545.
141. Crisp, B. R. (2017). Leadership and social work education in the online environment. *Advances in Social Work and Welfare Education*, 19(1), 80.
142. Croitoru, A. (2012). Schumpeter, JA, 1934 (2008), The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. *Journal of comparative research in anthropology and sociology*, 3(02), 137-148.
143. Curry, L. A., Krumholz, H. M., O’Cathain, A., Clark, V. L. P., Cherlin, E., Bradley, E. H. (2013). Mixed methods in biomedical and health services research. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*, 6(1), 119–123.

144. Dacin, M.T., Goodstein, J. Scott, W.R. (2002). Institutional theory and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 45–57.
145. Daly, M., Silver, H. (2008). Social exclusion and social capital: A comparison and critique. *Theory and society*, 37(6), 537–566.
146. Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
147. Daqar, M. A., Constantinovits, M. (2020). The role of total quality management in enhancing the quality of private healthcare services. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 64.
148. Dauderys, V., Bandzevičienė, R. (2008). Socialinių paslaugų inovacija: dienos globos centro senyvo amžiaus žmonėms patirtis. *Socialinis darbas*, 7(1).
149. Davila, T., Epstein, M., Shelton, R. (2012). *Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it*. FT press.
150. De Bes, F. T., Kotler, P. (2011). *Winning at innovation: the A-to-F model*. Palgrave Macmillan.
151. Dearing, J. W., Cox, J. G. (2018). Diffusion of innovations theory, principles, and practice. *Health Affairs*, 37(2), 183–190.
152. Delfgaauw, J., Dur, R., Onemu, O., Sol, J. (2019). *Team Incentives, Social Cohesion, and Performance: A Natural Field Experiment* (No. 19-045/VII). Tinbergen Institute.
153. Delhey, J., Dragolov, G. (2016). Happier together. Social cohesion and subjective well-being in Europe. *International Journal of Psychology*, 51(3), 163–176.
154. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: Quality. Productivity and Competitive Position*, Massachusetts, USA.
155. Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7–52.
156. Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148.
157. DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and culture* (pp. 3–32). Cambridge, MA: Ballinger.
158. DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual review of sociology*, 23(1), 263–287.
159. DiMaggio, P. J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
160. Dimitriadis, V., Kousoulis, A. A., Markaki, A., Sgantzios, M. N., Hadjipavlou, A., Lionis, C. (2013). Quality assessment systems in rehabilitation services for people with a disability in Greece: A critical review. *Disability and health journal*, 6(3), 157–164.
161. Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5–6), 681–695.
162. Dóci, E., Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The

- mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 436–447.
163. Dragolov, G., Ignácz, Z. S., Lorenz, J., Delhey, J., Boehnke, K., Unzicker, K. (2016). Social Cohesion, Values of Individuals, and Their Well-being. In *Social Cohesion in the Western World* (pp. 79–92). Springer, Cham.
 164. Dubauskas, G. (2006). *Organizacinė elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija.
 165. Duhaime, G., Searles, E., Usher, P. J., Myers, H., Frechette, P. (2004). Social cohesion and living conditions in the Canadian Arctic: From theory to measurement. *Social Indicators Research*, 66(3), 295–318.
 166. Dunajevus, E. (2009). Socialinių paslaugų sistemos raida gerovės pliuralizmo požūriu. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, (02), 120–129.
 167. Dunajevus, E. (2011). *Asmeninių socialinių paslaugų sistemos raida pokomunistinėje Lietuvoje* (Doctoral dissertation, Vilnius University).
 168. Dunajevus, E. (2012). Asmeninių socialinių paslaugų deinstitutionalizacija pokomunistinėje Lietuvoje. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (6), 45–63.
 169. Dunleavy, P. (1991). *Democracy, Bureaucracy and Public Choice*. Economic Explanations in Political Science. Harvester Wheatsheaf
 170. Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9–16.
 171. Durana, P., Kral, P., Stehel, V., Lazaroiu, G., Sroka, W. (2019). Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A possible way to adaptation to Industry 4.0. *Social Sciences*, 8(4), 124.
 172. Durand, R. (1996). *Histoire des centres sociaux. Du voisinage a la citoyennete*. Paris: Syros.
 173. Edbrooke-Childs, J., Calderon, A., McDonnell, M., Hirvonen, H., Deighton, J., Wolpert, M. (2019). A qualitative exploration of the role of leadership in service transformation in child and adolescent mental health services. *Child and Adolescent Mental Health*, 24(2), 170–175.
 174. Ehigie, B. O., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM). *Management Decision*, 43(6), 925–940.
 175. Ehrenberg, R. H., Stupak, R. J. (1994). Total quality management: its relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector. *Public Administration Quarterly*, 75–98.
 176. Eika, K. H. (2009). The challenge of obtaining quality care: limited consumer sovereignty in human services. *Feminist Economics*, 15(1), 113–137.
 177. Eirinaki, M., Gao, J., Varlamis, I., Tserpes, K. (2018). Recommender Systems for Large-Scale Social Networks: A review of challenges and solutions. *Future Generation Computer Systems*, 78, 413–418.
 178. Ekanayake, N. P. K., Abeyasinghe, A. A. C. (2017). Social Networks and Maintaining Service Quality in a Total Quality Management (TQM) Context: The Case of a Sri Lankan Service Sector Organization.
 179. Elmasry, M. O., Bakri, N. (2019). Behaviors of Transformational Leadership in Pro-

- moting Good Governance at the Palestinian Public Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 1–12.
180. Elster, J. (2015). *Explaining social behavior: More nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.
 181. Elster, J., Jon, E. (2000). *Ulysses unbound: Studies in rationality, precommitment, and constraints*. Cambridge University Press.
 182. Enggartyasti, A., Caraka, R. E. (2017). A Preview of Total Quality Management (TQM) in Public Services. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6, 3285–3290.
 183. EQUASS, (2017), (2018) m. EQUASS Assurance ženkle pripažinimo principai, kriterijai ir rodikliai. Brussels, Belgium. EQUASS.
 184. Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
 185. European Commission. (2010). Communication from the Commission: Europe 2020. A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth. 3.3.2010, COM (2010) 2020.
 186. European Commission. (2013a). Best social innovation ideas. New ways to create new jobs and businesses. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=6699&lang=en.
 187. European Commission. Directorate-General for Regional Policy. (2013b). Guide to social innovation. Luxembourg, Publications Office of the European Union. Prieiga per internetą: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/m>.
 188. Evers, A., Haverinen, R., Leichsenring, K., Wistow, G. (Eds.). (2019). *Developing quality in personal social services: Concepts, cases and comments*. Routledge.
 189. Fauth, R., Mahdon, M. (2007). *Improving social and health care services*. Social Care Institute for Excellence.
 190. Feldheim, M. A. (2004). Mary Parker Follett lost and found-again, and again, and again. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3), 341.
 191. Fernandez-Maloigne, C., Moreno, J., Rizzi, A., Bonanomi, C. (2016). QUALITAS: image quality assessment for stereoscopic images. *Journal of Imaging Science and Technology*, 60(5), 50405-1.
 192. Feters, M. D., Curry, L. A., Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Health services research*, 48(6), 2134–2156.
 193. Filej, B., Skela-Savič, B., Vicic, V. H., Hudorovic, N. (2009). Necessary organizational changes according to Burke–Litwin model in the head nurses system of management in healthcare and social welfare institutions – The Slovenia experience. *Health policy*, 90(2–3), 166–174.
 194. Fischer, T., Dietz, J., Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753.
 195. Fisher, E. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies. *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367
 196. Fitzpatrick, T. (2001). *Welfare Theory: An Introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
 197. Flick, U. (2014). Mapping the field. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 1-18.

198. Fonseca, X., Lukosch, S., Brazier, F. (2019). Social cohesion revisited: a new definition and how to characterize it. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 231–253.
199. Fook, J. (2016). *Social work: A critical approach to practice*. Sage.
200. Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
201. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
202. Frieder, R. E., Wang, G., Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324.
203. Friedkin, N. E. (2004). Social Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 409–425.
204. Garvin, D. (1988). *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: Free Press.
205. Gashema, B., Gao, Y. (2018). Strengthening Managerial Innovation Behavior in the SMEs. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147–4478), 7(3), 36–56.
206. Gaspar, C. A. (2019). Representações sociais dos/as técnicos/as acerca do modelo de funcionamento e gestão das estruturas residenciais para pessoas idosas do concelho de Torre de Moncorvo (Doctoral dissertation).
207. Gečienė, J., Gudžinskienė, V. (2018). Socialinės globos įstaigų, dirbančių su senyvo amžiaus asmenimis, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. *Socialinis ugdymas*, 49(2).
208. Gečienė, J., Gudžinskienė, V. (2019). Socialinės globos įstaigų, teikiančių paslaugas senyvo amžiaus asmenims, darbuotojų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę.
209. Gečienė, J., Raišienė, A. G. (2019). Factors for strengthening the organizational resilience by the case of organizations providing social services. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 19, 71–86.
210. Genienė, R., Šumskienė, E. (2016). Stacionarios globos pertvarka Lietuvoje institucionalizmo teorijos požiūriu. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (12), 74–89.
211. Gephart, R. (1999). Paradigms and research methods. *In Research methods forum* (Vol. 4, No. 1, p. 11).
212. Ghența, M., Sârbu, R., Mihai, M. (2014). Managing Quality in social care services. International Conference on Quality and Innovation in Engineering and Management.
213. Gifford, W. A., Squires, J. E., As, D. E., Ashley, L. A., Brosseau, L., Craik, J. M., ...Wallin, L. (2018). Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: a systematic review. *Implementation Science*, 13(1), 127.
214. Gillingham, P., Graham, T. (2016). Designing electronic information systems for the future: social workers and the challenge of new public management. *Critical Social Policy*, 36(2), 187–204.
215. Girardi, S., Pulignano, V., Maas, R. (2019). Activated and included? The social inclusion of social assistance beneficiaries engaged in “public works”. *International Journal of Sociology and Social Policy*.
216. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4–17.

217. Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard business review*, 82(1), 82-91.
218. Golinelli, G. M. (2010). Viable systems approach (VSA). *Governing business dynamics*.
219. Golinelli, G.M. 2008. *L'approccio sistemico al governo di impresa – Verso la scientificazione dell'azione di governo*. Padova: CEDAM.
220. Golinelli, G.M. 2009. L'approccio sistemico vitale: nuovi orizzonti di ricerca per il governo dell'impresa. *Sinergie*. (80), IX–XXII.
221. Gómez-Barroso, J. L., Barillà, S., Harsløf, I. (2017). The European Union policy framework for social services: agendas, regulations and discourses. In *Social Services Disrupted*. Edward Elgar Publishing.
222. Gözükar, İ., Çolakoglu, N., Şimşek, Ö. F. (2019). Development culture and TQM in Turkish healthcare: importance of employee empowerment and top management leadership. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11–12), 1302–1318.
223. Graham, P. (Ed.). (1996). *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
224. Grant, H. M., Crutchfield, L. (2008). The hub of leadership: Lessons from the social sector. *Leader to Leader*, 2008(48), 45-52.
225. Gražulis, V., Čižikienė, J. (2016). Evaluation of non-financial social assistance to families in child day care centers: situation analysis in Lithuania. *Acta Prosperitatis*, 7, 59–73.
226. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius:MRU.
227. Green, A., Janmaat, G., Cheng, H. (2011). Social cohesion: converging and diverging trends. *National Institute Economic Review*, 215(1), R6-R22.
228. Green, L., Howells, J., Miles, I. (2001). *Services and innovation: Dynamics of service innovation in the European Union*. PREST and CRIC, University of Manchester.
229. Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629.
230. Greve, B., Sirovátka, T. (Eds.). (2014). *Innovation in Social Services: The Public-private Mix in Service Provision, Fiscal Policy and Employment*. Ashgate Publishing, Ltd..
231. Grundey, D. (2008). Cross-cultural dimensions: organisational culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in business & economics*, 7, 47–65.
232. Gudelytė, U., Ruškus, J. (2019). Padėk man nuspręsti: socialinio darbuotojo vaidmuo teikiant pagalbą intelekto negalią turintiems asmenims priimant sprendimus. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai. Social work. Experience and methods*. 2019, T. 23 (1).
233. Gudžinskienė, V., Gečienė, J. (2018). Socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę.
234. Gunasekaran, A., Subramanian, N., Ngai, W. T. E. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics*. 207, 125–29.
235. Guogis, A. (2002). Modeliavimo reikšmė socialiniame moksle. *Viešojo politika ir administravimas*, Nr. 3, p. 94–98.

236. Guogis, A. (2014). Kai kurie socialiniai-politiniai gerovės valstybių kūrimo Europoje ir Lietuvoje aspektai. *Filosofija. Sociologija*, (2), 71–79.
237. Guogis, A. (2015). Socialinės atskirties mažinimo problema Europos Parlamento rekomendacijų kontekste. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 2015, nr. 16 (2), p. 9–24.
238. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, (4), 26–34.
239. Guogis, A., Rakšnys, A. V. (2017). Socialiniai ir ekonominiai prekariato plėtros aspektai. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 2017, nr. 19 (1), p. 11–25.
240. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. *Public Administration* (16484541), 3(31).
241. Gvaldaitė, L., Šimkonytė, S. (2016). Vaikų globos namų deinstitutionalizacija Lietuvoje: ar „vežimas“ judės į priekį? *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, (12), 55–73.
242. Gvaldaitė, L., Švedaitė-Sakalauskė, B., Buzaitytė-Kašalynienė, J. (2014). Vadovavimas socialiniam darbui: pasekmės darbuotojams ir profesinei veiklai. *Tiltai*, (2), 109–125.
243. Hafford-Letchfield, T., Lambley, S., Spolander, G., Cocker, C. (2014) *Inclusive Leadership in Social Work and Social Care*. Bristol: Policy Press.
244. Hall, J. N. (2013). Pragmatism, evidence, and mixed methods evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2013(138), 15–26.
245. Halpin, D. (1999). Utopian realism and a new politics of education: developing a critical theory without guarantees. *Journal of Education Policy*, 14(4), 345–361.
246. Hansen, J. Ø., Jensen, A., Nguyen, N. (2020). The Responsible Learning Organization: Can Senge (1990) Teach Organizations How to Become Responsible Innovators?. *Learning Organization*, 27(1), 65–74.
247. Hansen, M. B., Lindholm, A. C., Greve, C. (2020). Organizing Marketization. In *Marketization in Local Government* (pp. 21–59). Palgrave Macmillan, Cham.
248. Hardina, D., Jane Middleton, D. S. W., Montana, S., Simpson, R. A. (2006). *An empowering approach to managing social service organizations*. Springer Publishing Company.
249. Hargadon, A. (2008). Creativity that works. *Handbook of organizational creativity*, 323.
250. Harpur, P. (2012) Embracing the new disability rights paradigm: The importance of the Convention on the Rights of Persons with disabilities. *Disability & Society*, 1 (27), 1–14.
251. Hartley, J., Sancino, A., Bennister, M., Resodihardjo, S. L. (2019). Leadership for public value: Political astuteness as a conceptual link. *Public Administration*, 97(2), 239–249.
252. Hasenfeld, Y. (2015). What exactly is human services management? Human service organizations: Management. *Leadership & Governance*, 39(1), 1–5.
253. Hasenfeld, Y. (Ed.). (2010). *Human services as complex organizations* (2nd ed.). Newbury Park, CA: SAGE.
254. Hatch, M. J. (2004). Dynamics in organizational culture. *Handbook of organizational change and innovation*, 207.

255. Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
256. Hausknost, D., Gaube, V., Haas, W., Smetschka, B., Lutz, J., Singh, S. J., Schmid, M. (2016). Society Can't Move So Much As a Chair! – Systems, Structures and Actors in Social Ecology. In *Social ecology* (pp. 125-147). Springer, Cham.
257. Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. Kogan Page Publishers.
258. Haxeltine, A., Avelino, F., Wittmayer, J. M., Kunze, I., Longhurst, N., Dumitru, A., & O'Riordan, T. (2017). Conceptualising the role of social innovation in sustainability transformations. In *Social Innovation and Sustainable Consumption* (pp. 12–25). Routledge.
259. Healy, K. (2014). *Social work theories in context: Creating frameworks for practice*. Macmillan International Higher Education.
260. Helmja, H. (2017). EQUASS kvaliteedijuhtimissüsteemi juurutamisprotsess MTÜ Noore Vanema Perekeskuse näitel (Doctoral dissertation, TU).
261. Heyden, M. L., Sidhu, J. S., Volberda, H. W. (2018). The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529.
262. Hindess, B. (2014). *Choice, rationality and social theory (RLE social theory)*. Routledge.
263. Hirtz, P. D., Murray, S. L., Riordan, C. A. (2007). The effects of leadership on quality. *Engineering management journal*, 19(1), 22-27.
264. Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
265. Hoefler, R. (2019 a). The Janus Assignment: Past and Future of Social Policy Practice Research. *Journal of Policy Practice and Research*, 1–5.
266. Hoefler, R. (2019). Modest Challenges for the Fields of Human Service Administration and Social Policy Research and Practice. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(4), 278–289.
267. Holosko, M. J. (2009). Social work leadership: Identifying core attributes. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 19(4), 448–459.
268. Hopkins, K., Hyde, C. (2002). The human service managerial dilemma: New expectations, chronic challenges, and old solutions. *Administration in Social Work*, 26(3), 1–15
269. Hopkins, K., Meyer, M., Shera, W., Peters, S. C. (2014). Leadership challenges facing nonprofit human services organizations in a post-recession era. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 38(5), 419–422.
270. Howard, A., Williams, C. (2017). Succession and success: New generation capacity building in social work education Australia. *Advances in Social Work and Welfare Education*, 19(1), 10.
271. Hunt, T., Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22–26.

272. Hwang, K. (2019). Understanding complexity of administrative reform. *International Journal of Organizational Analysis*.
273. Ife, J. (2012). Human rights and social work: Towards rights-based practice. Cambridge University Press.
274. Ihuah, P. W., Eaton, D. (2013). The pragmatic research approach: A framework for sustainable management of public housing estates in Nigeria. *Journal of US-China Public Administration*, 10(10), 933–944.
275. Ikram, M., Sroufe, R., Qingyu, Z. (2020). Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. *Journal of Cleaner Production*, 120121.
276. Ikram, M., Sroufe, R., Rehman, E., Shah, S. Z. A., Mahmoudi, A. (2019). Do Quality, Environmental, and Social (QES) Certifications Improve International Trade? A Comparative Grey Relation Analysis of Developing vs. Developed Countries. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*. 545(C).
277. Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
278. Ismail, A., Foboy, N. A., Mohamad Nor, A. (2018). Effect of Managers' Communication on Training Application with Motivation to Learn as an Intervening Variable. *The South East Asian Journal of Management*. 12(2).
279. Ivaškevičius, M. (2020). Using skeletons of urban shape to model social capital in Lithuania. *Mokslas–Lietuvos ateitis/Science–Future of Lithuania*, 12.
280. Jackūnas, Ž. (2006). Ribų problema postmodernioje teorinėje sąmonėje. *Athena: filosofijos studijos*, (1), 36–49.
281. Jakubavičius A., Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Keršys M. (2008). Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
282. Jankauskienė, A., Ališauskas K. (2008). Kaimo bendruomenių plėtra Plungės rajone. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Vol. 1, Issue 17, pp. 158–165
283. Jarašiūnas, E. (2004). Asmenų lygybės principas, kaip teisės aktų konstitucingumo matas, Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo praktikoje. *Jurisprudencija*, (52), 7–18.
284. Jiang, L., Probst, T. M. (2016). Transformational and passive leadership as cross-level moderators of the relationships between safety knowledge, safety motivation, and safety participation. *Journal of safety research*, 57, 27–32.
285. Johnson, A. L. (2007). Mary Parker Follett: Laying the foundations for spirituality in the workplace. *International Journal of Public Administration*, 30(4), 425–439.
286. Jokubaitis, A., Norkus, Z. (2006). Socialinės gerovės koncepcijos ir pilietybės rentą kaip viešosios politikos orientyrai. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, (2), 5–36.
287. Jovaiša, L. (2007). Enciklopedinis edukologijos žodynas. Gimtasis žodis.
288. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., ...Žirgūtis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika. Kaunas: VDU.

289. Juknevičienė, V. (2015). Regioninės inovacijų sistemos absorbcinio gebėjimo vystymas (Doctoral dissertation, Kaunas University of Technology).
290. Jung, D. D., Wu, A., Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582–594.
291. Jung, D. I., Bass, B. M., Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3–18.
292. Juujärvi, S., Kallunki, E., Luostari, H. (2020). Ethical Decision-Making of Social Welfare Workers in the Transition of Services: The Ethics of Care and Justice Perspectives. *Ethics and Social Welfare*, 1–19.
293. Kallis, L. (2019). EQUASS kvaliteedimārgise taotlemise protsessi kogemus ja rakendamine sihtasutuses Nõo hooldekodu (Doctoral dissertation, TU).
294. Kaplan, H. C., Brady, P. W., Dritz, M. C., Hooper, D. K., Linam, W. M., Froehle, C. M., & Margolis, P. (2010). The influence of context on quality improvement success in health care: a systematic review of the literature. *The Milbank quarterly*, 88(4), 500-559.
295. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: edukologija ir kiti socialiniai mokslai. Vilnius.
296. Kasperavičiūtė-Černiauskiene, R. (2014). Pasirinkimas diegti kokybės vadybos priemonės: ISO 9001 standarto atvejis Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose (Doctoral dissertation. MRU).
297. Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Vol. 2, p. 528. New York: Wiley.
298. Kaushik, V., Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a research paradigm and its implications for social work research. *Social Sciences*, 8(9), 255.
299. Kautz, K., Larsen, E. Å. (2000). Diffusion theory and practice. *Information Technology & People*. 13(1), 11-26.
300. Kaziliunas, A. (2010). The implementation of quality management systems in service organizations. *Viesoji politika ir administravimas*, (34).
301. Kelloway, E. K., Mullen, J., Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 76.
302. Kennedy, M. T., Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, framing, and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among US hospitals. *Academy of Management Journal*, 52(5), 897–918.
303. Keršienė, R. (2011). Skurdas ir jo priežastys Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 535-542.
304. Khan, V. H., Hafeez, M. H., Rizvi, S. M. H., Hasnain, A., Marian, A. (2012). Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance. *European Journal of Economics, Finance and Administration*, 49.
305. Khattak, M. N., Zolin, R., Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement. *Management Research Review*. 43(8).
306. Kiaunytė, A., Lygnugariene, V. (2019). Vaiko globos sisteminė pertvarka kaip iššūkis

- socialinių darbuotojų profesionalumui: kas parodo supervizijos ir intervizijos poreikį? *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 2019, nr. 23 (1), p. 69–94.
307. Kidneigh, J. C. (1950). The quest for competence in welfare administration. *Social Service Review*, 24(2), 173–180.
 308. Kim, Y. M., Shin, H. C. (2019). The Effect of Small Firm CEOs' Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior. *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 47(1), 59–74.
 309. Kinman, G., Grant, L. (2017). Building resilience in early-career social workers: Evaluating a multi-modal intervention. *British Journal of Social Work*, 47(7), 1979–1998.
 310. Kirchheimer, O., Neumann, F. (2019). *Social democracy and the rule of law* (Vol. 53). Routledge.
 311. Kishore, N., Pretorius, J. H. C., Chattopadhyay, G. (2019). The Roles of Functional Managers and Project Managers in a Matrix Organization. In 2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (pp. 784–788). IEEE.
 312. Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., ... Fünfschilling, L. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1–32.
 313. Koprić, I., Wollmann, H., Marcou, G. (Eds.). (2017). *Evaluating reforms of local public and social services in Europe: More evidence for better results*. Springer.
 314. Korra, A. (2016). *A case study and comparative analysis of Albanian and Lithuanian 15-years old children education quality and their perspectives to improve the quality of education* (Doctoral dissertation, Lithuanian University of Educational Sciences).
 315. Kosinskienė, A., Ruževičius, J. (2011). Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui. *Visuomenės sveikata*, 1(52), 13–29.
 316. Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of marketing*, 75(4), 132–135.
 317. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
 318. Kozlovskij, V. (2018). *Ekonominės ir socialinės sanglaudos ir sąsajų su ekonomikos augimu vertinimas Europos Sąjungoje* (Doctoral dissertation, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2018).
 319. Kraniauskas, L., Gedutis, A., Sidrys, I. (2001). Sociologijos istorija. *Sociologija mintis ir veiksmai*.3
 320. Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74.
 321. Krstić, M. S. (2020). Rational choice theory—limitations and alternatives. *Социолошки преглед*, 54(1), 40–63.
 322. Kudtarkar, S. G. (2014). Deming award, a journey towards business excellence. *Journal of Business and Management*, 1–9.
 323. Kudukytė-Gasperė, R., Jankauskienė, D. (2019). THE need of the health and social care services at home for patients hospitalized in the nursing hospital. *Health Policy and Management*, 11(1), 96–116.

324. Kumar, V., Sharma, R. R. K. (2018). Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
325. Kviesskienė, G., Čiužas, R., Vaicekauskienė, V., Šalaševičiūtė, R. (2015). Kompleksinė pagalba neįgaliems asmenims. Mokslo studija. Vilnius.
326. Labanauskas, L. (2017). Socialinės inovacijos ir kūrybiškumas švietimo ir inovacijų politikos kontekste. *Socialinis ugdymas*, 47(3).
327. Labanauskas, L., Taljūnaitė, M. (2010). Socialinė sanglauda kaip sociologinio pažinimo objektas. *Filosofija. Sociologija*, 21(2), 151–159.
328. Lagrosen, Y., Lagrosen, S. (2019). Creating a culture for sustainability and quality—a lean-inspired way of working. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–15.
329. Lam, S.Y., Lee, V.H., Ooi, K.B. and Lin, B. (2011), “The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22 No. 12, pp. 1277–1297.
330. Lane, J. E. (2005). *Public administration and public management: the principal-agent perspective*. Taylor & Francis.
331. Laszlo A., Krippner S. (1998). Systems Theories: Their Origins, Foundations and Developments. Systems Theories and A Priori Aspects of Perception. Ats. red. J. S. Jordan. Amsterdam: Elsevier Science.
332. Laszlo, E., (1996.) The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time. New Jersey: Hampton Press. Lawrence, P., Lorsch, J. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 12, 1–30.
333. Lawler, J. (2007). Leadership in social work: A case of caveat emptor? *British Journal of Social Work*, 37(1), 123-141.
334. Lawler, J. (2016). 13 Social care and social work leadership. *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, 249.
335. Lawler, J. Bilson, A. (2013) Social Work Management and Leadership: Managing Complexity with Creativity. New York, Routledge.
336. Le Grand, J. (2007). *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services Through Choice and Competition*. Princeton University Press
337. Le, P. B., Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of Knowledge Management*.
338. Lee, M. T., Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.
339. Lee, M. T., Raschke, R. L., Louis, R. S. (2016). Exploiting organizational culture: Configurations for value through knowledge worker’s motivation. *Journal of Business Research*, 69(11), 5442-5447.
340. Leonavičius V. (2005). Struktūrinis funkcionalizmas. V. Leonavičius, Z. Norkus ir A. Tereškina, Sociologijos teorijos. Kaunas: VDU

341. Leonavičius, V. (2011). Dėl aukštojo mokslo sociologijos objekto. *Andragogika*, (1), 105-118.
342. Leonavičius, V., Genys, D. (2016). Energetinio saugumo suvokimas: neinformuotų racionalių veikėjų tipai. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 313-322.
343. Lepineux, F. (2005). Stakeholder theory, society and social cohesion. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
344. Lethbridge, J. (2005). Changing care policies in Europe. London: Public Services International Research Unit.
345. Levy, J. S. (1997). Prospect theory, rational choice, and international relations. *International studies quarterly*, 41(1), 87-112.
346. Lewis, J., Packard, T., & Lewis, M. (2011). Management of human service programs. Boston, MA: Cengage Learning.
347. Liao, Y. Y., Soltani, E., Yeow, P. (2014). What sparks quality-driven change programmes in not-for-profit service sector? Some evidence from the voluntary sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1295-1317.
348. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006). Valstybės žinios, 2006, Nr. 17-589
349. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas dėl socialinės globos normų aprašo patvirtinimo. 2007 m. vasario 20 d. įsakymo Nr. A1-46.
350. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 85 „Dėl nevyriausybinių organizacijų plėtros koncepcijos patvirtinimo“. (2010). Valstybės žinios, Nr. 12-566.
351. Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas (2017). Prieiga internete: <http://pjd.c.lt/wp-content/uploads/2016/11/Nr.-10.2-Etikos-kodeksas.pdf>
352. Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.
353. Lipinskienė, D., Siudikas, L. (2018). Darbuotojų verslumą įgalinanti aplinka: teorinės įžvalgos. *Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje*, 14(1), 101-109.
354. Little, L. M., Gooty, J., Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85-97.
355. Littlewood, P., Glorieux, I., Jönsson, I. (2017). Social exclusion in Europe: problems and paradigms. Routledge.
356. Lobanova, L. (2015). *Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste* (Doctoral dissertation, VGTU)
357. Lobanova, L. (2019). Žmogiškųjų išteklių vadyba: inovatyvūs požiūriai. *Public Administration* 1(56).
358. Long, C. S., Thean, L. Y., Kowang, T. O. (2013). The transformational leadership: A possible TQM solution to increase job satisfaction. *Life Science Journal*, 10(4), 1474-1484.
359. Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161-183.
360. Loorbach, D., Frantzeskaki, N., Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research:

- transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599–626.
361. Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
 362. Lord, R. G., Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615.
 363. Luhmann, N. (1990). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag. Maturana, H. R., Varela, F.J. 1975. *Autopoietic systems*. BLC Report 9. University of Illinois.
 364. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, 8, 90–119.
 365. Lukoševičiūtė, A. (2017). Postmodernizmo filosofijos aspektai šiuolaikinėje švietimo praktikoje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 47(1), 96–99.
 366. Lukoševičiūtė, R., Raišienė, A. G. (2014). Sprendimų priėmimo proceso ypatybių įtaka projekto „Lietuvos įsitinklinimo ES skatinimas“ veiksmingumui. *Acta AVADA*, (1), 32–49.
 367. Lynch-Cerullo, K., Cooney, K. (2011). Moving from outputs to outcomes: A review of the evolution of performance measurement in the human service nonprofit sector. *Administration in Social Work*, 35(4), 364–388.
 368. Lynn L.E. (2006). *Public Management: Old and New*. Hoboken: Taylor and Francis.
 369. Mačerinskienė, I., Aleknavičiūtė, G. (2011). The evaluation of social capital benefits: enterprise level. *Business, Management and Education*, 9(1), 109–126.
 370. Macy J. (1991). *Mutual Causality in Buddhism & General System Theory*. USA: State University New York Press.
 371. Magadley, W., Birdi, K. (2012). Two sides of the innovation coin? An empirical investigation of the relative correlates of idea generation and idea implementation. *International Journal of Innovation Management*, 16(01), 1250002.
 372. Maguad, B. A., Krone, R. M. (2009). Ethics and moral leadership: Quality linkages. *Total Quality Management*, 20(2), 209–222.
 373. Mahoney, J., Thelen, K. (Eds.). (2009). *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press.
 374. Makštutis, A. (2016). *Strateginis valdymas*.
 375. Malinauskas, Ž., Kvedaravičius, J. (2008). Sistemų teorijų modeliai ir sinergetika ekonominių mokyklų kontekste. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. T. 46.
 376. Malley, J., Fernández, J. L. (2010). Measuring quality in social care services: theory and practice. *Annals of public and cooperative economics*, 81(4), 559–582.
 377. Maram, A. (2008). Reassessment of the application of TQM in the public sector. *International Public Management Review*, 9(1), 194–212.
 378. Marcinkevičiūtė L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*, Kaunas.
 379. Marimon, F., Melão, N., Bastida, R. (2019). Motivations and benefits of quality ma-

- nagement systems in social services: mediation of the implementation process. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–26.
380. Martišauskienė, D., Trakšėlyš, K. (2014). Švietimo paslaugų kokybės epistemologinės prieigos. *Tiltai*, 65(4), 205–213.
 381. Martišauskienė, E. (2008). Ugdomojo mokymo retrospektyva ir dabartis (V. Rajecko „Ugdomojo mokymo“ ir konstruktyvizmo paralelės). *Pedagogika*, (89), 11–17.
 382. Mary, N. L. (2005). Transformational leadership in human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 105–118.
 383. Masiulis, K., Sudnickas, T. (2008). Elitas ir lyderystė. Vilnius: MRU.
 384. Matkevičienė, R. (2006). Luhmano sistemų teorijos taikymas politikos komunikacijoje. *Informacijos mokslai*, (37), 122–134.
 385. Matonytė, I., Kazlauskaitė, R., Poškutė, V. (2019). Ilgalaikė senyvo amžiaus asmenų globa Lietuvoje: visuomenės nuostatos ir paslaugų teikėjų požiūriai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 18, 74–95.
 386. Matthews, C. H., Brueggemann, R. (2015). *Innovation and entrepreneurship: A competency framework*. Rousstledge.
 387. Matulevičienė, M. (2018). Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
 388. Maturana, H. R., Varela, F. J. (1975). Autopoietic systems. BLC Report 9. University of Illinois.
 389. Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214–253.
 390. Mažeikienė, N., Naujanienė, R., Ruškus, J. (2014). What is mixed in welfare mix? Welfare ideologies at stake in the Lithuanian case of social service delivery. *European journal of social work*, 17(5), 641–655.
 391. McCann, J., Sparks, B. (2019). The effects of leadership styles on innovative work behavior and the role of locus of control in the manufacturing environment. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 79–94.
 392. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
 393. McCrea, R., Walton, A., Leonard, R. (2016). Developing a model of community well-being and resilience in response to change. *Social Indicators Research*, 129(1), 195–214.
 394. McDermott, F., Bawden, G. (2017). New ways of seeing: Health social work leadership and research capacity building. *Social work in health care*, 56(10), 897–913.
 395. McNabb, D., Webster, M. (2010). Qualities and practices of professional social work leadership in an interdisciplinary mental health service: an action learning approach. *Action Learning: Research and Practice*, 7(1), 41–57.
 396. Mcquaid, R. W. (2010). Theory of organizational partnerships: Partnership advantages, disadvantages and success factors. In S. P. Osborne (Ed.), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 127–148). New York: Routledge
 397. Meadows, D.H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

398. Mehta, A., Degi, F. R. (2019). Total quality management implementation, and its barriers in Education system. *International Journal of Management, And Social Sciences Review (IJMSSR)*, 1(3).
399. Mehta, R., Dahl, D. W. (2019). Creativity: Past, present, and future. *Consumer Psychology Review*, 2(1), 30-49.
400. Melão, N. F., Guia, S. M. (2015). Exploring the impacts of ISO 9001 on small-and medium-sized social service institutions: a multiple case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3-4), 312-326.
401. Melão, N. F., Amorim, M., Marimon, F., Alegre, I. (2018). Quality management systems in European social service organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
402. Melão, N. F., Maria Guia, S., Amorim, M. (2017). Quality Management and Excellence in the third sector: examining European Quality in Social Services (EQUASS) in non-profit social services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 840-857.
403. Melão, N., Amorim, M., Marimon, F., Alegre, I. (2016). EQUASS assurance certification: the view of Pioneer adopters. In Proceedings of 2nd international conference on quality engineering and management. Guimarães: ICQEM (pp. 615-32).
404. Melão, N., Bastida, R., Marimon, F. (2019). Assessing a quality model for the social sector: an empirical study of the EQUASS model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1-2), 221-243.
405. Mele, C., Pels, J., Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service science*, 2(1-2), 126-135.
406. Melnikas, B. (2011). *Transformacijų visuomenė*. Vilnius: Technika.
407. Melnikas, B. (2017). Socialinis verslas: kūrimo ir plėtros poreikiai. *Public Administration*, 1/2 (53/54), 64-81.
408. Melnikas, B. (2019). Dinamiškoji vadyba: perspektyvūs požiūriai ir prioritetai. *Public Administration*, 1(56).
409. Merriam, S. B., Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
410. Meyer, H. D., Rowan, B. (2006). Institutional analysis and the study of education. *The new institutionalism in education*, 1-13.
411. Michailakis, D., Schirmer, W. (2014). Social work and social problems: A contribution from systems theory and constructionism. *International journal of social welfare*, 23(4), 431-442.
412. Mikulionienė, S. (2005). Social exclusion: the understanding of concept and its use in Lithuania. *Social Work*, 4(2), 20-32.
413. Mikulionienė, S., Rapolienė, G. and Valavičienė, N. (2018) *Vyresnio amžiaus žmonės, gyvenimas po vieną ir socialinė atskirtis (Elderly People, Single Life and Social Exclusion)*. Lietuvos socialinių tyrimų centras, Vilnius.
414. Miles, I. (2001). Services innovation: A reconfiguration of innovation studies. PREST, University of Manchester.
415. Milhem, M., Muda, H., Ahmed, K. (2019). The impact of transformational leaders-

- hip style on employee engagement: using structural equation modeling (SEM). *International Journal*, 2(8), 162–173.
416. Milner, V. (2017). Rekindling the flame of community through compassion—a call for leadership toward compassionate community. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 20(3), 3–13.
 417. Mlakar, T., Mulej, M. (2008). On the concept of the “control systems theory” as a new model of systemic consideration. *Kybernetes*. 37(2), 215
 418. Miniotaitė, A., Staškevičius I. (2019). *Lyderystė*. Vilnius: Tyto Alba.
 419. Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 48–76.
 420. Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a paradigm for social research. *Qualitative inquiry*, 20(8), 1045–1053.
 421. Morkūnas, M. (2016). Lietuvos verslo grupių formavimosi veiksnių vertinimas (Doctoral dissertation, Mykolo Romerio universitetas).
 422. Mosadeghrad, A. M. (2012). Towards a theory of quality management: an integration of strategic management, quality management and project management. *International Journal of Modelling in Operations Management*, 2(1), 89–118.
 423. Mosadeghrad, A. M. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 26(2), 147
 424. Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors influencing healthcare service quality. *International journal of health policy and management*, 3(2), 77.
 425. Mosadeghrad, A. M. (2014a). Why TQM does not work in Iranian healthcare organizations. *Quality Assurance*, 27(4), 320–335.
 426. Mosadeghrad, A. M., Isfahani, P. (2020). Strategic planning challenges in the hospital: A qualitative study. *Payesh (Health Monitor)*, 19 (1), 19–39
 427. Mosley, J. E. (2020). Social service nonprofits: Navigating conflicting demands. *The nonprofit sector: A research handbook*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
 428. Muldoon, J., Bendickson, J., Bauman, A., Liguori, E. W. (2019). Reassessing Elton Mayo: clarifying contradictions and context. *Journal of Management History*.
 429. Mumford, M. D., Zaccaro S. J., Harding F. D., Jacobs O. T. Fleishman E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
 430. Muriithi, R. W. (2014). Influence of leadership competency on client satisfaction: a case of hiv/aids services offered at kerugoya county (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
 431. Narayan, D., Cassidy, M. F. (2001). A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory. *Current sociology*, 49(2), 59–102.
 432. Năstase, M., Barbu, M. (2011). The leadership mix for increasing the organization's competitiveness. Review of *International Comparative Management*, 12(2), 230–239.
 433. Naujanienė, R., Eidukevičiūtė, J., Ruškus, J. (2018). Socialinių darbuotojų lūkesčiai su-

- pervizijai kaip atsakas į praktikos lauko kompleksiskumą ir neapibrėžtumą. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 22(2).
434. Naujanienė, R.; Endriulaitienė, A.; Ruškus, J.; Gustaitienė, L.; Mažeikienė, N.; Bukšnytė-Marmienė, L.; Varžinskienė, L.; Stelmokienė, A.; Motiečienė, R.; Genevičiūtė-Janonienė, G.; Jarašiūnaitė, G. (2016). *Veiklos tyrimas organizacijoje. Socialinių paslaugų senyvo amžiaus žmonėms atvejis*. Kaunas: VDU
 435. Nechansky H. (2010) The Relationship Between: Miller's Living Systems Theory and Beer's Viable Systems Theory. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27, p.: 97-112
 436. Nerdinger, F. W., Pundt, A. (2018). Leadership of service employees-A narrative review. *SMR-Journal of Service Management Research*, 2(1), 3–15.
 437. Nguyen ir kt., 2017, M. (2020). Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*. IGI Global.
 438. Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213.
 439. Nicotera, A. M. (2019). *Human Relations Theory. Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field*. Routledge.
 440. Nisbet, R. A. (1993). *The sociological tradition*. Transaction publishers.
 441. Niskanen, William A. (2003). „Bureaucracy“, William F. Shughart II, Laura Razzolini (eds.) *The Elgar Companion to Public Choice*. Edward Elgar Publishing, Inc
 442. Nitzl, C., Sicilia, M., Steccolini, I. (2019). Exploring the links between different performance information uses, NPM cultural orientation, and organizational performance in the public sector. *Public Management Review*, 21(5), 686–710.
 443. Norkus, Z. (2005). Senoji kultūros istorija ir naujoji kultūrinė istorija. *Lietuvos istorijos studijos (Mokslo darbai)*, (15), 17–37.
 444. Norkus, Z. (2005a). Socialinės tvarkos problema šiuolaikinėje racionalaus pasirinkimo prieigoje ir Maxo Weberio suprantančioje sociologijoje. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, (02), 5–18.
 445. Norkus, Z. (2008). Substanciniai ir procedūriniai praktinio racionalumo aspektai. *Problemos*, 73, 90–103.
 446. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
 447. O'Mahoney, J. (2018). *The philosophy of management ideas*. In *The Oxford Handbook of Management Ideas*.
 448. Oakland, J. S., S. Tanner. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence* 18 (1–2): 1–19.
 449. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
 450. Oluwakayode, O., Clinton, E., Stanley, A., Subi, J. (2017). A review and application of McGregor's theory X & theory Y in business research. *Theme: "Entrepreneurship and the Knowledge Economy"*, 245.

451. Omar, H. O. (2017). *Transformational Leadership in Quality Management* (Doctoral dissertation, University of Montana).
452. Ondra, P., Tuček, D., Rajnoha, R. (2018). The empirical quality management practices study of industrial companies in the Czech Republic. *Polish Journal of Management Studies*, 17.
453. Onyx, J., Osburn, L., Bullen, P. (2004). Response to the environment: social capital and sustainability. *Australian Journal of Environmental Management*, Vol. 11, Issue 3, pp. 212–219.
454. Ormerod, R. (2006). The history and ideas of pragmatism. *Journal of the Operational Research Society*, 57(8), 892-909.
455. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
456. Osborne, S. P., McLaughlin, K. (2005). *The new public management in context*. In *New public management*. Routledge.
457. Pabayo, R., Grinshteyn, E., Avila, O., Azrael, D., Molnar, B. E. (2020). Relation between neighborhood socio-economic characteristics and social cohesion, social control, and collective efficacy: Findings from the Boston Neighborhood Study. *SSM-population health*, 10, 100552.
458. Pache, A. C., Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In *Institutional logics in action*, part B. Emerald Group Publishing Limited.
459. Padhy, K. C. (2013). Total quality management: An overview. *Srusti Management Review*, 6(1), 119.
460. Pankova, V. (2019). Viešojo, privataus, mokslo ir NVO sektorių socialinės klasterystės plėtra kaip šeimos gerovės prielaida. *Socialinis ugdymas*, 52, nr. 2, p. 62–71.
461. Papšienė, P. (2010). Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadybai. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (3), 100-107.
462. Parsons T. (1971). *The systems of Modern Societies*. Prentice Hall.
463. Parsons, T. (1951). *The Social System*: Free Press.
464. Pastor, J. C., Mayo, M. (2008). Transformational leadership among Spanish upper echelons. *Leadership & Organization Development Journal*. 29(4), 340
465. Patapas, A. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(2), 206–219.
466. Patapas, A., Žilionytė, T. (2016). The Public Service Quality Management in Lithuanian Municipalities. *Public Policy and Administration*, 15(2), 206-219.
467. Paulavičienė, E. (2007). Lyderystė visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Economics & Management*, 12, 1033-1042.
468. Pauliukevičiūtė, A., Jucevičius, R. (2016). Evaluation of Strategics as Smartness Dimension in Cultural Management. *Public Policy and Administration*, 15(3), 375–389.
469. Penna, S., O'Brien, M. (2006). What price social and health care? Commodities, competition and consumers. *Social Work & Society*, 4(2), 217-231.
470. Pervaiz, Z., Chaudhary, A. R., van Staveren, I. P. (2013). *Diversity, inclusiveness and*

- social cohesion* . International Institute of Social Studies of Erasmus University Rotterdam (ISS), The Hague.
471. Pescosolido, B. A. (2006). Of pride and prejudice: the role of sociology and social networks in integrating the health sciences. *Journal of health and social behavior*, 47(3), 189-208.
 472. Peters, S. C. (2018). Defining social work leadership: A theoretical and conceptual review and analysis. *Journal of Social Work Practice*, 32(1), 31–44.
 473. Petkevičiūtė, N., Balčiūnaitienė, A. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka: mokslinių straipsnių rinkinys*. 20.
 474. Petkevičiūtė, N., Baryvydiene, V., Surpikiene, N. (2018). Authentic leadership: leader-follower relationship genesis. *Transformations in Business & Economics*, 17(1).
 475. Petkevičiūtė, N., Giedraitis, A. (2013). Leadership skills formation in workgroup of the first level managers in manufacturing companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (67), 69–82.
 476. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, (1), 65–80.
 477. Petrulis, A. (2016). Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. *Regional formation and development studies*, (1), 123–135.
 478. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Raipa, A. (2007). Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga. *Viešoji politika ir administravimas*, 87.
 479. Pileckienė, D., Žadekaitė, L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Socialinis ugdymas*, (10), 44-55.
 480. Pilkauskas, V. (2011). *Procesų modeliavimas ir nuotolinis valdymas*. Vilnius: TEV.
 481. Pluye, P., Hong, Q. N. (2014). Combining the power of stories and the power of numbers: mixed methods research and mixed studies reviews. *Annual review of public health*, 35, 29–45.
 482. Popay, J. (2010). Understanding and tackling social exclusion. *Journal of Research in Nursing*, 15(4), 295–297.
 483. Pope, S., Bromley, P. (2019). Management Ideas and the Social Construction of Organizations. *The Oxford Handbook of Management Ideas*, 411.
 484. Powell, J., Orme, J. (2011). Increasing the confidence and competence of social work researchers: What works? *British Journal of Social Work*, 41(8), 1566–1585.
 485. Powell, T. C. (2019). Can quantitative research solve social problems? Pragmatism and the ethics of social research. *Journal of Business Ethics*, 1-8.
 486. Pranevičienė, B. (2017). Konstitucinis lygiateisiškumo principas: samprata ir institucinė lygiateisiškumo apsaugos sistema Lietuvoje. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka: mokslinių straipsnių rinkinys*.12.
 487. Prottas, D. J., Nummelin, M. R. (2018). Theory X/Y in the health care setting: employee perceptions, attitudes, and behaviors. *The health care manager*, 37(2), 109–117.
 488. Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C. (2020). Effect

- of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314.
489. Puškorius, S. (2002). The development of 3E concepts. *Public Policy and Administration*, 1(3), 31–38.
490. Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian journal of policy research*, 2(1), 41–51.
491. Rahmani, M., Hashemi, S. A., Bagheri, M. (2019). The Influence of Managers Competency Dimensions on Entrepreneurial Behavior of Training Departments. *Iranian journal of educational sociology*, 2(1), 104–110.
492. Raipa, A. (2011). Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas, 10(2), 167–182.
493. Rakšnyš, A. V., Guogis, A. (2017). Nacionalinių kultūrų svarba siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo reformų veiksmingumo. *Tiltai*, 76(1), 13–26.
494. Ramosaj, B. (2014). Systems theory and systems approach to leadership. *ILIRIA International Review*, 4(1), 59–76.
495. Rank, M. R. (Ed.). (2020). *Towards a Livable Life: A 21st Century Agenda for Social Work*. Oxford University Press, USA.
496. Raudeliūnaitė, R., Smalcer, A. (2017). Socialinių paslaugų į namus teikimo vertinimas paslaugų gavėjų požiūriu. *Socialinis darbas*, 15(2), 24–41.
497. Ravalier, J. M. (2019). Psycho-social working conditions and stress in UK social workers. *The British Journal of Social Work*, 49(2), 371–390.
498. Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Dimas, I. D. (2019). The journey of team learning since “The Fifth Discipline”. *The Learning Organization*. 27(1), 42–53
499. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590–600.
500. Rekašienė, R., Sudnickas, T. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590–600.
501. Rhodes, M. (2016). *The future of European welfare: a new social contract?* Springer.
502. Rice, R. E. (2017). Intermediality and the diffusion of innovations. *Human Communication Research*, 43(4), 531–544.
503. Rimkus, V. (2015). Neapibrėžtumo aspektai socialiniame darbe. *Tiltai*, (1), 99–113.
504. Robert, G., Greenhalgh, T., MacFarlane, F., Peacock, R. (2009). *Organisational factors influencing technology adoption and assimilation in the NHS: a systematic literature review. Report for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organisation programme*. HMSO. SDO Project (08/1819/223).
505. Rogers E. (2003). *The Diffusion of Innovations*. Fifth Edition. The Free Press, New York.
506. Rogošić, S., Baranović, B. (2016). Social capital and educational achievements: Coleman vs. Bourdieu. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 6(2), 81–100.
507. Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and

- leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101304.
508. Rosinaitė, V. (2010). Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje (Doctoral dissertation, Vilnius University).
 509. Roundy, P. T. (2017). Hybrid organizations and the logics of entrepreneurial ecosystems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1221-1237.
 510. Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., & Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba*, (1), 143.
 511. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU.
 512. Ruškus, J., Mažeikienė, N., Naujanienė, R., Motiečienė, R., Dvarionas, D. (2013). Įgalinimo samprata socialinių paslaugų kontekste. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 12(2), 9-43.
 513. Rusu, G., Avasilcāi, S., Huțu, C. A. (2016). Organizational context factors influencing employee performance appraisal: A research framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 57-65.
 514. Ruževičius, J. (2010). *Kokybės vadybos aprėpties plėtra*. Vilnius: VU.
 515. Ruževičius, J., Daugvilienė, D., Serafinas, D. (2007). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*, (24), 99–113.
 516. Ryan, J. C. (2017). Reflections on the conceptualization and operationalization of a set-theoretic approach to employee motivation and performance research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 45-47.
 517. Sadauskas, J., Leliūgienė, I. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. *Socialinis darbas*, 9(2), 56–63.
 518. Salter, A., Alexy, O. (2014). The nature of innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 26-49.
 519. San Miguel, E., Heras-Saizarbitoria, I., Tari, J. J. (2016). TQM and market orientation in care home services. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(8).
 520. Sarker, A. E. (2006). New public management in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 180-203
 521. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, (02), 105–119.
 522. Šavareikienė, D. (2008). Motyvacija vadybos procese. *Šiauliai: všĮ Šiaulių universiteto leidykla*, 36-41.
 523. Savicka, A. (2018). Bendruomeniškumas tinklaveikoje: mitas ar tvari perspektyva?. *Lietuvos kultūros tyrimai*, 32–45.
 524. Ščepkauskaitė, K. (2013). Socialinių paslaugų administravimas: Šiaulių rajono savivaldybės atvejis. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos*, 277–285.
 525. Schiefer, D., Van der Noll, J. (2017). The essentials of social cohesion: A literature review. *Social Indicators Research*, 132(2), 579–603.
 526. Schuyt, T. N. (2010). Philanthropy in European welfare states: a challenging promise?. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 774–789.

527. Schwandt, T. A. (2012). Quality, standards and accountability: An uneasy alliance. *Education Inquiry*, 3(2), 217–224.
528. Schwaninger, M. (2007). Optimal structures for social systems. *Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics*, 36(3-4), 307-318.
529. Scott, J. (2017). *Social Network Analysis*. SAGE.
530. Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
531. Scourfield, P. (2020). Too many cooks or cannot follow the recipe? A critical consideration of conceptualising the professional leadership of social work in England as a collective endeavour. *Critical and Radical Social Work*, 8(1), 41–57.
532. Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A. B., García-Juan, B. (2020). The link between quality management and innovation performance: a content analysis of survey-based research. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1–2), 1–22.
533. Senge, P. (1990). *The fifth discipline, systems thinking*. New York: Doubleday.
534. Sethibe, T., Steyn, R. (2017). The Impact Of Leadership Styles And The Components Of Leadership Styles On Innovative Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21(02), 1-19.
535. Shafiq, M., Lasrado, F., Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1–2), 31–52.
536. Shalley, C. E., Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. *Handbook of organizational creativity*, 331.
537. Shanks, E. (2016). *Managing social work: Organisational conditions and everyday work for managers in the Swedish social services* (Doctoral dissertation, Stockholm University).
538. Shanks, E., Lundström, T., Bergmark, Å. (2014). Embedded in practice? Swedish social work managers on sources of managerial knowledge. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(5), 435–447.
539. Shaw, J. A., Connelly, D. M., Zecevic, A. A. (2010). Pragmatism in practice: Mixed methods research for physiotherapy. *Physiotherapy theory and practice*, 26(8), 510-518.
540. Shier, M. L., Handy, F., Jennings, C. (2019). Intraorganizational conditions supporting social innovations by human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 173–193.
541. Shore, J. (2020). How social policy impacts inequalities in political efficacy. *Sociology Compass*, 14(5)
542. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, (16), 961–968.
543. Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, 85.
544. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1.

545. Silva, F. M. D. (2017). *O EQUASS na APPACDM de Coimbra* (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra).
546. Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. Sage.
547. Simola, S., Barling, J., Turner, N. (2012). Transformational leadership and leaders' mode of care reasoning. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 229-237.
548. Simonavičienė, A., Ruževičius, J. (2016). Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių taikymas mažose ir labai mažose verslo organizacijose. *Acta AVADA*, (3), 22-41.
549. Šinkūnienė, J. R., Katkonienė, A. (2010). Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai. *Socialinis darbas*, 9(1), 64-73.
550. Skarbalienė, A. (2018). The Leadership Competencies of Teacher Mentors as a Factor of Education of Leadership Competencies in Students. In *Mentorship Strategies in Teacher Education*.
551. Skučienė, D. (2012). Individualaus pasirinkimo pensijų sistemoje ribotas racionalumas. *Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas*, 3(2), 95-116.
552. Šlapkauskas, V. (2006). Teisinės sistemos disfunkcija – silpnos socialinės politikos požymis. *Socialinis Darbas*, 5(1).
553. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Aspects of Public Management Modernization and the Problems of its Implementation. *Public Policy and Administration*, 1(24), 60-66.
554. Sohrabi, H. (2019). A Durkheimian critique of contemporary multiculturalism. *Ethnic and Racial Studies*, 42(8), 1283-1304.
555. Sologubas, S. (2019). Vadovavimas ir lyderystė Šiaulių regiono reklamos agentūroje. *Laisvalaikio tyrimai*, 1(13).
556. Souba, W. W. (2014). The phenomenology of leadership. *Open Journal of Leadership*, 3(04), 77.
557. Spencer, L., Spencer, S. (1993) *Competence at Work: A Model for Superior Performance* (New York: Wiley).
558. Spencer, S. (1959). *The administrative method in social work education*. New York, NY.
559. Srinivasan, A., Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard Business Review*, 92(4), 23-25.
560. Stake, R. E., Schwandt, T. A. (2006). On discerning quality in evaluation. *The Sage handbook of evaluation*, 404-418.
561. Stasiukynas, A., Bileišis, M., Jociutė, A., Stankevič, B., Urbanovič, J. (2017). Jaunimo nevyriausybių organizacijų kuriama socialinė vertė: tyrimo ataskaita.
562. Steinmetz-Wood, M., Pluye, P., Ross, N. A. (2019). The planning and reporting of mixed methods studies on the built environment and health. *Preventive medicine*, 126, 105752.
563. Stelmokienė, A., Vadvilavičius, T. (2019). Hipotetinio vadovo tamsiosios triados bruožų poveikis transformacinio vadovavimo vertinimui. *Psichologija: mokslo darbai*, 59.
564. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
565. Stewart, J. A. (2018). *How Human Service Organization Managers View the Influence*

of State Policies and Practices on Therapeutic Foster Care (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).

566. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2006). *Vadyba*. Kaunas.
567. Stout, M., Love, J. M. (2017). The unfortunate misinterpretation of Miss Follett. *Public Voices*, 13(2), 11–32.
568. Strier, R., Binyamin, S. (2014). Introducing anti-oppressive social work practices in public services: Rhetoric to practice. *The British Journal of Social Work*, 44(8), 2095–2112.
569. Sturdy, A. 2004. The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities. *Management Learning*, 35(2) 155–179
570. Su, F., Cheng, D., Wen, S. (2019). Multilevel impacts of transformational leadership on service quality: evidence from china. *Frontiers in psychology*, 10, 1252.
571. Subedi D. (2010), Structural Functional Perspective in Sociology.
572. Sukackaitė, R., Atkočiūnienė, Z. O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai*, 74, 38–49.
573. Suleiman, E., Waterbury, J. (2019). *The political economy of public sector reform and privatization*. Routledge.
574. Sullivan, W. (2016). Leadership in Social Work: Where are We? *Journal of Social Work Education*. 52(1): pp. 51–61.
575. Sun, P., Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (2).
576. Surpikienė, N., Petkevičiūtė, N., Barvydienė, V. (2018). Authentic leadership: leader-follower relationship genesis. *Transformations in business & economic*, 17, 1 (43).
577. Svava, J. H. (2017). Reinventing and redesigning local government. *In Leadership and Change in Public Sector Organizations*. Routledge.
578. Švedaitė-Sakalauskė, B. (2004). Socialinio darbo sistema Lietuvos visuomenės kaitos kontekstu. *Acta Paedagogica Vilnensia*, (12), 39–49.
579. Švedaitė-Sakalauskė, B., Buzaitytė-Kašalynienė, J. (2014). Socialinis darbas ir galia: teoriniai tyrinėjimų pagrindai. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 13 (1), 9–31.
580. Sy, T., Horton, C., Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69.
581. Tafvelin, S. (2013). *The transformational leadership process: Antecedents, mechanisms, and outcomes in the social services* (Doctoral dissertation, Umeå universitet).
582. Talib, F., Asjad, M., Attri, R., Siddiquee, A. N., Khan, Z. A. (2019). Ranking model of total quality management enablers in healthcare establishments using the best-worst method. *The TQM Journal*, 31(5).
583. Talib, F., Azam, M., Rahman, Z. (2015). Service quality in healthcare establishments: a literature review. *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, 5(1–2), 1–24.
584. Talib, F., Rahman, Z., Azam, M. (2011) Best practices of total quality management implementation in healthcare setting. *Health Marketing Quarterly*, 28 (3), 232–252.
585. Taljūnaitė, M. (2004). Pilietybė ir socialinė atskirtis šiuolaikinėje Europoje. *Filosofija. Sociologija*, 4, 46–49.

586. Tamošiūnas, T. (2018). Europos Sąjungos socialinių inovacijų skatinimo politika ir jos įgyvendinimas. *Socialiniai tyrimai*, 41(1), 42-55.
587. Tamutienė, I., Naujanienė, R. (2014). Senyvo amžiaus asmenų socialinių paslaugų prieinamumo namuose patirtys. *Tiltai*, 65(4), 63-78.
588. Tashakkori, A., Teddlie, C. (2008). Quality of inferences in mixed methods research: Calling for an integrative framework. *Advances in mixed methods research*, 101-119.
589. Taylor, J., Davis, A. (2018). Social Cohesion. *The International Encyclopedia of Anthropology*, 1-7.
590. Teddlie, C., Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
591. Teddlie, C., Tashakkori, A. (2012). Common “core” characteristics of mixed methods research: A review of critical issues and call for greater convergence. *American Behavioral Scientist*, 56(6), 774-788.
592. Teminė aiškinamoji pastaba [...].2014. Perėjimas nuo institucinių prie bendruomeninių paslaugų (deinstitutionalizavimas). Europos Komisija. Transition from institutional to community-based care.
593. Tenji, T., Foley, A. (2019). Testing the readiness of an organisational culture profile to a TQM implementation. *The TQM Journal*, 31(3).
594. Thibault, T., Gulseren, D. B., Kelloway, E. K. (2019). The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes. *In Increasing Occupational Health and Safety in Workplaces*. Edward Elgar Publishing.
595. Thornton, P. H., Ocasio, W., Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: Foundations, research, and theoretical elaboration*. Oxford University Press.
596. Tiwari, K., Kumar Sharma, A. (2017). Transactional leadership in total quality management. *Internacional Journal of Engineering Technology Science and Research*, 4(3), 97-100.
597. Tolbert, P. S., Zucker, L. G. (1999). The institutionalization of institutional theory. *Studying Organization. Theory & Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi, 169-184.
598. Trætteberg, H. (2018). User democracy in schools? Comparing Norwegian schools with nursing homes. *Scandinavian journal of educational research*, 62(1), 17-33.
599. Trakšėlys, K. (2014). Švietimo sociologijos epistemologinės prieigos. *FilosoFija. sociologija*, (2), 118-125.
600. Trakšėlys, K., Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, (1), 191-205.
601. Tsoukas, H., Chia, R. (2002) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13 (5), 567-582.
602. Tumėnas, A. (2010). *Valstybinių organizacijų pokyčių ir reformų teorinė analizė* (Doctoral dissertation, MRU).
603. Tunčikienė, Ž., Grigas, V. (2017). Vadybos funkcijų svarba orlaivių techninės priežiūros kokybei. *Science: Future of Lithuania*, 9(2).
604. Tung, Y. C., Lin, Y. P., Chang, W. H. (2019). Differentiated Leadership and Group Performance: The Mediating Effect of Group Cohesion. *International Journal of Business and Management*, 14(1).

605. Tylienė, E., Pauliukėnas, L. (2015). Pacientams teikiamų paslaugų kokybės vertinimas palaikomojo gydymo ir slaugos ligoninėse, taikant AH Maslow poreikių teoriją ir A. Donabedian kokybės sistemos modelį. *Slauga. Mokslas ir praktika*, 7 (8).
606. Ulle, R. S., Kumar, A. S. (2014). A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices-Industrial Management and Organizations. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 3(5), 152–155.
607. Urmanavičienė, A. (2019). *Užimtumo srityje veikiančių socialinių įmonių kuriamo socialinio poveikio vertinimo įgyvendinimas Baltijos šalyse* (Daktaro disertacija, MRU).
608. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas* (Daktaro disertacija, MRU).
609. Vaicekauskienė, V. (2009). Sistemų teorijos integravimas į socialinio darbo veiklą. *LOGOS-A Journal of Religion, Philosophy, Comparative Cultural Studies and Art*, (58), 181–188.
610. Vaicekauskienė, V. (2014). Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Socialinis ugdymas*, 39(3).
611. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
612. Valantiejus, A. (2002). Reprerentacijos kaip modernizmo sąvokos santykiškas sunykimas sociologijoje. Durkheimio, Parsonso ir Giddenso modeliai. *Meno sociologija*, 105.
613. Valantiejus, A. (2003). Postmodernizmas ir epistemologinio reliatyvizmo spastai. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, (02), 5-49.
614. Van der locht, M., van Dam, K., Chiaburu, D. S. (2013). Getting the most of management training: the role of identical elements for training transfer. *Personnel Review*, 42(4), 422–439.
615. Van der Meer, T., Tolsma, J. (2014). Ethnic diversity and its effects on social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 40(1), 459–478.
616. Van der Voet, J. (2014). The Effectiveness and Specificity of Change Management in a Public Organization: Transformational Leadership and a Bureaucratic Organizational Structure. *European Management Journal*, 32 (3), 373–382.
617. Van der Voet, J., Steijn, B., Kuipers, B. S. (2017). What's in it for others? The relationship between prosocial motivation and commitment to change among youth care professionals. *Public Management Review*, 19(4), 443-462.
618. Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public administration review*, 214-228.
619. Vanagas, R. (2006). Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 160-169.
620. Vanagas, R., Cizikiene, J. (2015). The peculiarities of social service organizations development. *International journal of academic research*, 7(1), 24–30.
621. Vargas, M. (2017). Investigating the Influence of Personality Traits and Leadership Styles. *Angelo State University Social Sciences Research Journal*, 4(1).
622. Vasiliauskaitė J. (2007). *Įmonės socialinio kapitalo įtakos įmonės veiklai vertinimo modelis* (daktaro disertacijos, Kauno technologijos universitetas)

623. Viešo intereso socialinės paslaugos (2015). Social services of general interest.
624. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., Stulgienė, V. (2016). Vadovaujančio personalo lyderystės vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(4), 436–443.
625. Vilkas, M., Bučaitė, J. (2009). Besiformuojanti tinklaveikos teorija. *Ekonomika ir vadyba*, (14), 1100–1106.
626. Virvilaitė, R., Banytė, J. (2000). Požiūrio į vartotojų elgsenos tyrimus ištakos ir raida: metodologinis aspektas. *Socialiniai mokslai*, (1), 51–61.
627. Vito, R. (2020). Social work leadership revisited: Participatory versus directive approaches during service system transformation. *Journal of Social Work Practice*, 34(1), 7–21.
628. Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15.
629. Von Bertalanffy, L. (1956). General System Theory, in Emery, F.E. (eds.). *General System*, Yearbook of the Society for the Advancement of General System Theory.
630. Von Bertalanffy, L. (1962). *Modern Theories of Development*. New York: Harper.
631. Von Bertalanffy, L. (1967). General theory of systems: Application to psychology. *Information (International Social Science Council)*, 6(6), 125–136.
632. Von Bertalanffy, L. (1968). *General System theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
633. Vorevičienė, J. (2016). Nevyriausybių organizacijų vaidmuo užtikrinant socialinę gerovę: teorinės prielaidos sociologijoje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, (2), 50–61.
634. Vorevičienė, J. (2018). Lietuvos bendruomenių centrų veikla vietos bendruomenėse. kiekybinio tyrimo apžvalga. *Regional Formation and Development Studies*, 25(2), 104–116.
635. Vrabková, I. (2013). Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union. *Economic Studies & Analyses/Acta VSFS*, 7(2).
636. VšĮ Valakupių reabilitacijos centro direktoriaus 2019 m. spalio 1 d. įsakymas Nr. EQI-EQI-53
637. Vygotsky, L. S. (1999). *The collected works of L. S. Vygotsky*, Vol. 6. Scientific legacy. New York: Plenum Press.
638. Vyšniauskienė, L. (2014). *Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai* (Doctoral dissertation, MRU).
639. Wagneris, H. (2003). Sistemų teorija ir socialinis darbas/socialinė pedagogika. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*. 2, 4–32.
640. Wang, X. H. F., Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1134.
641. Wang, X. H. F., Howell, J. M. (2012). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775–790.
642. Wang, Y. C., Ryan, B., Yang, C. E. (2019). Employee brand love and love behaviors:

Perspectives of social exchange and rational choice. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 458–467.

643. Ward, J., Bailey, D. (2016). How far can a short leadership and management programme address the challenges for first line social work managers? An evaluation of one of the skills for care leadership and management demonstration sites. *Practice*, 28(4), 281–303.
644. Wathne, C. T. (2020). New Public Management and the Police Profession at Play. *Criminal Justice Ethics*, 1–22.
645. Webster, M. (2012). Complexity approach to frontline social work management. *Social Work and Social Sciences Review*, 14(1), 27–46.
646. Webster, M. (2016). Challenging workplace bullying: the role of social work leadership integrity. *Ethics and Social Welfare*, 10(4), 316–332.
647. Webster, M., McNabb, D., Darroch, J. (2015). Advancing social work professionalism: Standards for management and leadership in Aotearoa New Zealand. *Aotearoa New Zealand Social Work*, 27(3), 44–56.
648. Weick, K. E., (1995) What Theory is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly*. 40 (3),385-390.
649. Wellman, B., Frank, K. (2001). Network capital in a multi-level world: Getting support from personal communities. *Social capital: Theory and research*, 233–273.
650. Wellman, B., Wong, R. Y., Tindall, D., Nazer, N. (1997). A decade of network change: Turnover, persistence and stability in personal communities. *Social Networks*, 19(1), 27–50.
651. Wessendorf, S., Phillimore, J. (2019). New migrants’ social integration, embedding and emplacement in superdiverse contexts. *Sociology*, 53(1), 123–138.
652. West, M. A., Richter, A. W. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work. *Handbook of organizational creativity*, 211–236.
653. West, M., Armit, K., Loewenthal, L., Eckert, R., West, T., & Lee, A. (2015). The Evidence Base. *Leadership and Leadership Development in Healthcare*.
654. Williams, C. (2010). *Management* (5th ed.). Mason: Thomson South-Western
655. Williams, N. J., Glisson, C. (2014). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: A United States national study. *Child abuse & neglect*, 38(4), 757–767.
656. Willke, H. (2000). *Systemtheorie I: Grundlagen*, Überarbeitete Auflage, Stuttgart.
657. Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Springer Science & Business Media.
658. Wollmann, H. (2016). Provision of Public and Social Services in European Countries: From Public Sector to Marketization and Reverse—or, What Next?. *In Local public sector reforms in times of crisis*. Palgrave Macmillan, London.
659. Wollmann, H. (2018). Public and personal social services in European countries from public/municipal to private—and back to municipal and “third sector” provision. *International Public Management Journal*, 21(3), 413–431.
660. Wollmann, H., Bönker, F. (2018). Evaluating personal social services in Germany.

- In Evaluating Reforms of Local Public and Social Services in Europe*. Palgrave Macmillan, Cham.
661. Wollmann, H., Koprić, I., Marcou, G. (Eds.). (2016). *Public and social services in Europe: From public and municipal to private sector provision*. Springer.
 662. Wright, G. (2019). Integrative Democracy: Mary Parker Follett's Integration and Deliberative Democracy. *Journal of Public Deliberation*, 15(1), 4.
 663. Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., Khan, M. M. (2016). Leadership styles in relation to employees' trust and organizational change capacity: Evidence from non-profit organizations. *Sage Open*, 6(4).
 664. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
 665. Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall
 666. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.
 667. Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: The new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1161-1172.
 668. Zakarevičius, P. ir kt. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: VDU
 669. Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
 670. Žalimienė, L. (2001). Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 1, 99-102.
 671. Žalimienė, L. (2006). Socialinių paslaugų vadyba: balansavimas tarp socialinio teisingumo ir ekonominio racionalumo. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 183-189.
 672. Žalimienė, L. (2007). Socialinės globos paslaugų pagyvenusiems žmonėms standartizavimas: Lietuvos praktika ir užsienio šalių patirtis. *Gerontologija*, 8(1), 44-54.
 673. Žalimienė, L. (2007a). *Vaičių socialinės globos kokybė ir jos vertinimas*. Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
 674. Žalimienė, L., Blažienė, I., Miežiene, R. (2017). Lankomosios priežiūros darbuotojų darbo vietos kokybe Lietuvoje. *Filosofija sociologija.*, 28(2), 151.
 675. Žalimienė, L., Dunajevs, E. (2014). Lietuvos socialinės paramos struktūra kliento autonomijos-paternalizmo požiūriu. *Socialinis darbas: patirtis ir metodai*, (14), 37-54.
 676. Žalimienė, L., Dunajevs, E., 2015. *Socialinės paramos dilema – tarp autonomijos ir paternalizmo*. Vilnius: VU.
 677. Žalimienė, L., Junevičienė, J. (2018). *Formalios ir neformalios globos pagyvenusiems bei suaugusiems neigaliems asmenims integravimas paslaugų kokybės standartizavimo kontekste*. Lietuvos socialinė raida, 32.
 678. Žalimienė, L., Junevičienė, J., Blažienė, I., Miežiene, R. (2019). Lūkesčiai dėl globos senatvėje: socialinės paslaugos ir jų organizacinės formos.
 679. Žalimienė, L., Lazutka, R. (2009). Socialinės globos paslaugos Lietuvoje: nuo hierarchinio prie mišrios globos ekonomikos modelio. *Pinigų studijos*, (2), 22-36.
 680. Žalimienė, L., Rimšaitė, E. (2007). Nevyrtausybinų organizacijų metamorfozės: nuo

labdarings pagalba vargšams XVIII amžiuje iki socialinių paslaugų rinkos dalyvio šiuolaikinėje visuomenėje. *Socialinis darbas*, 6(1), 83–95.

681. Žalimienė, L.; Skučienė, D.; Junevičienė, J.; Gataūlinas, A. (2013). *Profesinė gerovė socialinio darbo paslaugų sektoriuje Lietuvoje*. Vilnius: Lietuvos socialinių tyrimų centras.
682. Zhang, H., Liu, Z., Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467–485.
683. Židonis, Ž., Andriuškevičienė, S. (2019). Whether Institutional Innovation Leads to Management Innovations? Transformational Leadership and Employee Empowerment in Vocational Education. *Public Policy and Administration*, 18(1), 136–151.
684. Zimmermann, K. (2019). *Local Policies and the European Social Fund: Employment Policies Across Europe*. Policy Press.
685. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa (2014) „Socialinės rizikos socialinę atskirtį patiriančių asmenų integracija į darbo rinką“ rezultatyvumo, efektyvumo ir tęstinumo vertinimas. Viešosios politikos ir vadybos institutas.
686. Zuidgeest, M. (2011). *Measuring and improving the quality of care from the healthcare user perspective: the Consumer Quality Index*. Tilburg University.
687. Žukauskienė, R. (2008). *Kokybiniai ir kiekybiniai metodai*. Vilnius: MRU.
688. Zuraik, A., Kelly, L. (2018). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1).
689. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas
Socialinės atskirties grupių dimensijos ir faktoriai

Grupė	Atskirties dimensijos	Individualūs faktoriai	Socialiniai faktoriai	Instituciniai faktoriai
Neįgalieji (nuo 18 m.)	Darbo rinka. Socialiniai tinklai. Išsilavinimas. Politinis dalyvavimas.	Neįgalumas. Nepasitikėjimas savo jėgomis. Motyvacijos trūkumas. Nepakankamos pajamos iš socialinių pašalpų. Savarankiškumo trūkumas.	Išankstiniai nusistatymai ir stereotipai. Aukštojo mokslo prieinamumo stoka. Nepakankama darbdavių motyvacija. Socialinė stigma.	Reikiamos infrastruktūros trūkumas – nepritaikyta viešoji, darbo ir mokymosi aplinka. Profesinės reabilitacijos sistemos stoka. Kvalifikuotų specialistų stoka.
Neįgalieji vaikai	Švietimas. Socialiniai tinklai.	Neįgalumas. Nepasitikėjimas savo jėgomis. Motyvacijos trūkumas.	Bendrojo ugdymo mokslo įstaigų prieinamumo stoka. Neformalus užimtumas. Nusistatymai ir stereotipai.	Reikiamos infrastruktūros trūkumas – nepritaikyta viešoji ir mokymosi aplinka. Kvalifikuotų specialistų stoka.
Pagyvenę asmenys	Socialiniai tinklai. Dalyvavimas. Socialinės paslaugos.	Nepasitikėjimas savo jėgomis.	Diskriminacija amžiaus pagrindu.	Reikiamos infrastruktūros pritaikymas. Medicininės, socialinės reabilitacijos stoka.
Nuteistieji ir asmenys, grįžę iš įkalinimo įstaigų	Darbo rinka. Socialiniai tinklai. Būstas. Socialinės paslaugos.	Prarasta kvalifikacija, darbo ir socialiniai įgūdžiai.	Išankstiniai nusistatymai ir stereotipai. Socialinio pasitikėjimo trūkumas.	Pagalbos susirandant būstą trūkumas.
Asmenys, priklausomi nuo psichotropinių medžiagų	Darbo rinka. Socialiniai tinklai.	Motyvacijos trūkumas. Kvalifikacijos trūkumas.	Išankstiniai nusistatymai ir stereotipai. Socialinio pasitikėjimo trūkumas.	Medicininės, profesinės ir socialinės reabilitacijos mechanizmų stoka.

Grupė	Atskirties dimensijos	Individualūs faktorai	Socialiniai faktorai	Instituciniai faktorai
Tautinės mažumos	Darbo rinka. Švietimas. Politinis dalyvavimas. Socialinė izoliacija.	Kalbos barjeras. Kvalifikacijos trūkumas. Nusikalstamumas.	Išankstiniai nusistatymai ir stereotipai. Socialinė stigma. Socialinio pasitikėjimo trūkumai.	Socialinės integracijos įstaigų bei finansinių išteklų stoka.
Vyresnės ir grįžtančios į darbo rinką po ilgesnės pertraukos moterys	Darbo rinka.	Prarasta kvalifikacija ir darbo įgūdžiai. Nenoras persikvalifikuoti. Socialinės adaptacijos įgūdžių trūkumas.	Diskriminacija amžiaus pagrindu.	Persikvalifikavimo problemos.
Esami ir buvę vaikų namų auklėtiniai (16– 29 metų)	Darbo rinka. Socialiniai tinklai.	Savarankiškumo trūkumas. Kvalifikacijos trūkumas.	Išankstiniai nusistatymai ir stereotipai.	Socialinės integracijos mechanizmų stoka.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal (Žmogiškųjų..., 2014)

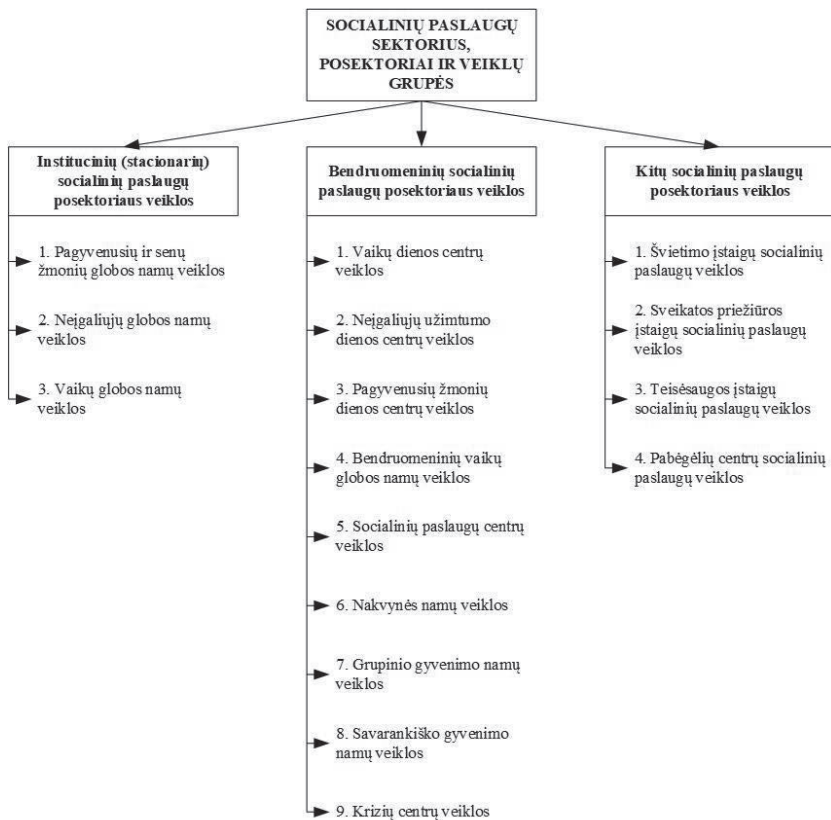
2 priedas
EQUASS kokybės principai

Nr.	Kokybės principai	Aspektai
1.	Lyderystė	Misija, vizija ir kokybės politika, komunikacija, metinis planavimas, nauda visuomenei.
2.	Personalas	Žmogiškųjų išteklių valdymas, personalo kvalifikacija ir tobulinimas, personalo įtraukimas.
3.	Teisės	Teisės ir pareigos, apsisprendimo laisvė.
4.	Etika	Etikos politika, funkcijos ir atsakomybė.
5.	Partnerystė	Bendradarbiavimas teikiant paslaugas.
6.	Dalyvavimas	Kliento dalyvavimas, įgalinimas.
7.	Orientacija į asmenį	Poreikių indentifikavimas, individualus planavimas.
8.	Kompleksiškumas	Paslaugos teikimo procesas, tęstinis paslaugų teikimas, holistinis požiūris.
9.	Orientacija į rezultatus	Rezultatų matavimas, įvertinimas, pateikimas.
10.	Nuolatinis gerinimas	Nuolatinis gerinimo ciklas, inovacijos.

Šaltinis: EQUASS, 2017

3 priedas

Socialinių paslaugų sektorius



4 priedas

Anketa socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams

Gerbiamas respondente,

esu Mykolo Romerio universiteto Vadybos krypties doktorantė Janina Čižikienė. Atlieku tyrimą „Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų požiūris, įgyvendinant EQUASS kokybės vadybos sistemą“. Jūsų nuomonė ir patirtis yra labai svarbi, būčiau dėkinga, jeigu atsakytumėte į toliau pateiktus klausimus. Ši anketa yra anoniminė ir atsakymai bus pateikti apibendrinta forma. Užklausa užtruks apie 15–20 min.

1. **Priimant sprendimą dalyvauti projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS (Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema) kokybės sistemą“ nulėmė šie siekiai:**

Eil. Nr.	Kriterijai, lemiantys taikyti EQUASS kokybės sistemą	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
1.	Organizacijos išorės aplinka					
2.	Atitikti Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos (<i>Voluntary European Quality Framework for Social Services</i>) reikalavimus					
3.	Įgyti EQUASS <i>Assurance</i> ir <i>Excellence</i> kokybės ženklo sertifikatą					
4.	Įsitvirtinti Europos Sąjungos socialinių paslaugų rinkoje					
5.	Įgyvendinti darnaus vystymosi principus socialinėje srityje					
6.	Prisidėti prie socialinės atskirties ir skurdo mažinimo					
7.	Padėti diegti Lietuvoje EQUASS kokybės sistemą ir tobulinti paslaugų kokybę					
8.	Sustiprinti organizacijos pozicijas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje					
9.	Organizacijos vidinė aplinka					
10.	Racionaliai naudoti organizacijos finansinius išteklius					
11.	Pristatyti organizacijos misiją visuomenėje					

Eil. Nr.	Kriterijai, lemiantys taikyti EQUASS kokybės sistemą	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
12.	Pristatyti organizacijos viziją visuomenėje					
13.	Užtikrinti gyventojų pasitikėjimą organizacijos veikla (organizacijos įvaizdis)					
14.	Pagerinti organizacijos vadovų vadovavimo įgūdžius					
15.	Atsižvelgti į organizacijos darbuotojų poreikius					
16.	Atsižvelgti į paslaugų gavėjų dabartinių ir numatomų poreikių tenkinimą					
17.	Atsižvelgti į socialinių partnerių poreikius					
18.	Kita (įrašykite)					

2. Dalyvavimas projekte „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“ pagerins Jūsų organizacijos:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
1. Pagerės organizacijos rezultatai					
1.1. Organizacijos kokybės politiką					
1.2. Suinteresuotųjų šalių (dirbančiųjų, klientų, valdžios institucijų, visuomenės) bendradarbiavimą					
2. Dėmesį paslaugų gavėjui					
2.2. Paslaugų gavėjų teises					
2.3. Paslaugų gavėjų sveikatą ir saugą					
2.4. Paslaugų gavėjų gyvenimo kokybę					
2.5. Bendradarbiavimą su paslaugų gavėju					
3. Vadovavimo politiką					
3.1. Vadovų ir darbuotojų santykius					
3.2. Organizacijos etiką ir gerovės politiką					
4. Valdymą, orientuojantį į procesus					

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
4.1. Skundų valdymo sistemą					
4.2. Dokumentacijos valdymo sistemą					
5. Žmonių ugdymą ir įtraukimą į organizacijos valdymą					
5.1. Darbuotojų darbo kokybę					
5.2. Pagerins organizacijos darbuotojų sveikatą ir saugą					
6. Organizacijos veikla bus paremta nuolatiniu žinių pasidalijimu ir tobulinimu					
6.1. Sąlygas nuolatiniam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, ugdymui, mokymuisi					
7.1. Bendradarbiavimo plėtojimą su švietimo ir mokslo institucijomis (pvz., universitetais, kolegijomis, profesinėmis mokyklomis ir t. t.)					
7.2. Bendradarbiavimo plėtojimą su kitomis organizacijomis (pvz., NVO, asociacijomis ir t. t.)					
7.3. Įtraukimą naujų socialinių partnerių į organizacijos veiklą					
8. Padidės atsakomybė visuomenei					

3. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo priimtinausias:

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
1.	Vadovas savo elgesiu rodo siektiną pavyzdį darbuotojams					
2.	Vadovas į darbe kylančias problemas žvelgia optimistiškai					
3.	Vadovas padeda darbuotojams suprasti ir siekti organizacijos vizijos					
4.	Vadovas skatina darbuotojus daugiau mąstyti savarankiškai					

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
5.	Vadovas konstruktyviai pateikia kritiką darbuotojams					
6.	Vadovas įžvelgia kiekvieno darbuotojo stiprybes					
7.	Vadovas siekia, kad kiekvienas darbuotojas atskleistų savo potencialą					
8.	Vadovas aiškiai nurodo užduotis ir atlygį už jų atlikimą					
9.	Vadovas nuolat stebi ir prižiūri darbuotojų veiklą					
10.	Vadovas atkreipia dėmesį į užduoties atlikimą, kai darbuotojas kažką daro ne taip, kaip turėtų					
11.	Vadovui nėra įdomūs darbuotojų poreikiai					
12.	Vadovas nurodo užduotis ir įvardija, koks bus rezultatas jas atlikus / neatlikus					
13.	Vadovas visada reaguoja į išskylančias problemas, darbuotojams nurodo jų klaidas					
14.	Vadovas siekia, kad tinkamai atlikus darbą darbuotojui būtų pakeltas atlyginimas (arba skirta premija)					
15.	Vadovas, prieš imdamasis veiksmų, ilgai svarsto					
16.	Vadovas vengia kartais spręsti problemas, galvoja, kad jos bus išspęstos kitų darbuotojų					
17.	Kartais vadovo sprendimai būna pavėluoti					
18.	Vadovas negali visą laiką numatyti išskylančių problemų darbe					
19.	Jeigu darbuotojas tinkamai neatliko jam skirtos užduoties, vadovas skiria nuobaudą					

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
20.	Kiekvienas darbuotojas turi prisiimti atsakomybę už savo klaidas organizacijoje					
21.	Vadovas pradeda spręsti problemas, kai jos tampa grėsmingos organizacijos veiklai					
22.	Vadovas stengiasi, kad jo elgesys skatintų darbuotojų pagarbą					
23.	Savo elgesiu vadovas parodo, kad darbuotojai gali juo pasitikėti					
24.	Vadovui svarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai					
25.	Vadovui svarbu palaikyti vienodai gerą santykį su kiekvienu iš darbuotojų					
26.	Vadovas stengiasi, kad organizacijos nariai siektų bendrą interesą					
27.	Vadovas padeda darbuotojams išspręsti iškilančias profesines problemas					
28.	Vadovas siekia ne tik darbuotojų įsipareigojimo, bet įsipareigoja jiems ir pats					
29.	Vadovas kuria saugų organizacijos klimatą					
30.	Vadovas skatina atvirai bendrauti organizacijos narius					
31.	Vadovas skatina aptarti bet kokią su darbu susijusį klausimą.					
32.	Vadovas rūpinasi techniniais dalykais, užtikrinančiais bendro tikslo pasiekimą					
33.	Pastebėjęs netinkamą darbuotojų darbą vadovas imasi atitinkamų veiksmų					
34.	Vadovas tiki, kad kiekvienas darbuotojas įneša savo indėlį į organizacijos veiklą					

Eil. Nr.	Teiginiai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
35.	Kai reikia, vadovas primena ir padeda darbuotojams suprasti organizacijos tikslą					
36.	Priimant svarbius sprendimus, vadovas stengiasi pasiekti bendrą susitarimą su darbuotojais					
37.	Vadovas visada įvykdo, ką pažadėjo					
38.	Vadovas ieško būdų, kad darbuotojai atsiskleistų ir pasiektų geriausių rezultatų					
39.	Vadovas skatina darbuotojus įsitraukti į bendruomenines ir savanoriškas veiklas					
40.	Vadovas skatina asmeninį darbuotojų tobulėjimą					
41.	Vadovas kuria bendruomeniškumo jausmą ir skatina kokybiškus ir geranoriškus santykius tarp darbuotojų					
42.	Vadovas atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, priimant svarbius sprendimus					

4. Pažymėkite atsakymo variantą, kuris Jums atrodo priimtinausias:

Eil. Nr.	Lyderystės faktoriai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
1.	Darbuotojai turi didžiutis, dirbdami su vadovu					
2.	Darbuotojai turi būti visiškai sąžiningi su vadovu					
3.	Darbuotojai turi gerai jaustis būdami greta vadovo					
4.	Vadovas aiškiai pasako, ką gali ir turi daryti darbuotojai					
5.	Vadovas kuria patrauklias vizijas apie tai, ką gali nuveikti organizacija					

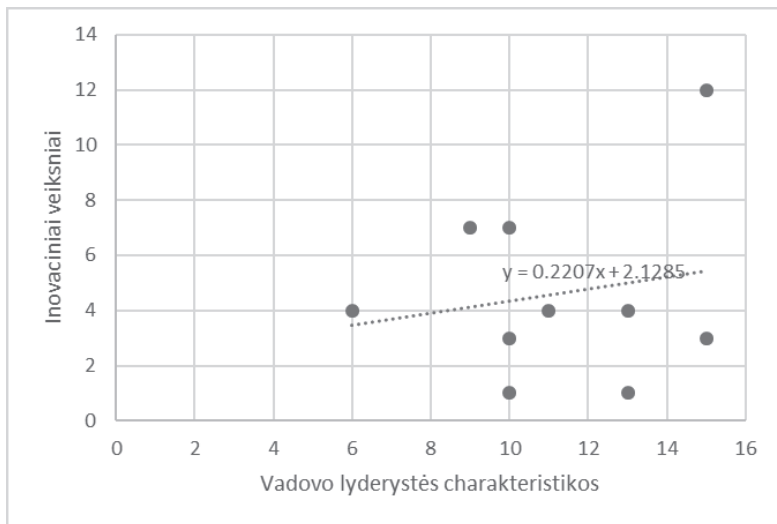
Eil. Nr.	Lyderystės faktoriai	Visiškai sutinku	Sutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku	Neturiu nuomonės
6.	Vadovas padeda rasti prasmę darbe					
7.	Vadovas skatina kitus į įsisenėjusias problemas pažvelgti naujai					
8.	Vadovas skatina kitus į sunkiai suprantamus dalykus pažvelgti kitaip					
9.	Vadovas skatina darbuotojus pergalvoti idėjas, kurioms anksčiau jie neskyrė dėmesio					
10.	Vadovas padeda darbuotojams tobulėti					
11.	Vadovas turi išsakyti savo nuomonę apie darbuotojų atliktą darbą					
12.	Vadovas skiria dėmesį tiems, kurie kitų yra atstumti					
13.	Vadovas skatina darbuotojus, kurie pasiekia numatytų tikslų					
14.	Vadovas žino, kokie bus rezultatai, tinkamai atlikus darbą					
15.	Vadovas pataria ko imtis, kad už darbą darbuotojai būtų apdovanoti					
16.	Vadovas yra patenkintas, kai kiti pasiekia numatytų standartų					
17.	Kol viskas sekasi, vadovas nesistengia nieko keisti					
18.	Vadovas supažindina su darbo atlikimo standartais					
19.	Vadovas patenkintas, kai darbuotojai toliau dirba laiko patikrintais būdais ir metodais					
20.	Viskas, ką nori daryti darbuotojai, tinka vadovui					
21.	Vadovas neuždavinėja klausimų kitiems apie savaimę suprantamus dalykus					

5. **Jūsų amžius:**
- 21–30 m.;
 - 31–40 m.;
 - 41–50 m.;
 - 51–60 m.;
 - daugiau nei 61 m.
6. **Jūsų išsilavinimas:**
- aukštasis neuniversitetinis;
 - aukštasis universitetinis.
- Kita.....
7. **Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:**
8. **Jūsų vadybinio darbo stažas:.....**
- iki 5 m.;
 - 6–10 m.;
 - 11–15 m.;
 - 16–20 m.;
 - daugiau nei 21 m.
9. **Darbo stažas socialinių paslaugų teikimo sektoriuje:**
- iki 5 m.;
 - 6–10 m.;
 - 11–15 m.;
 - 16–20 m.;
 - daugiau nei 21 m.

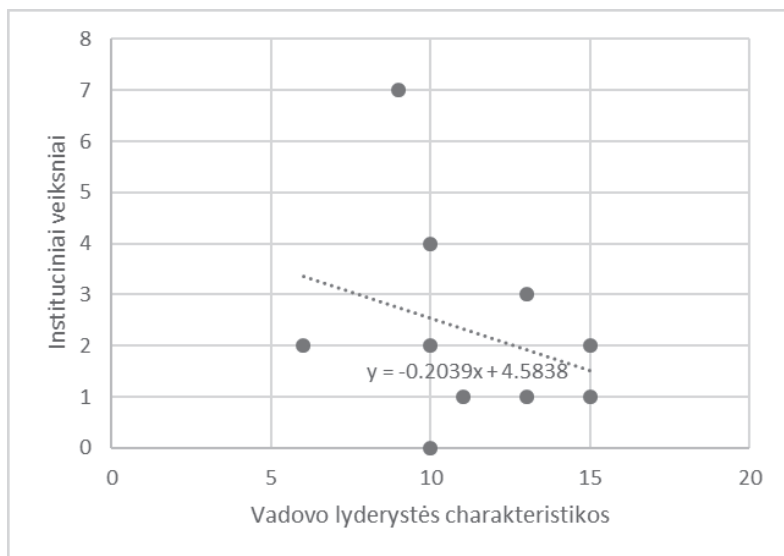
Dėkoju Jums už skirtą laiką anketos klausimams atsakyti!

5 priedas

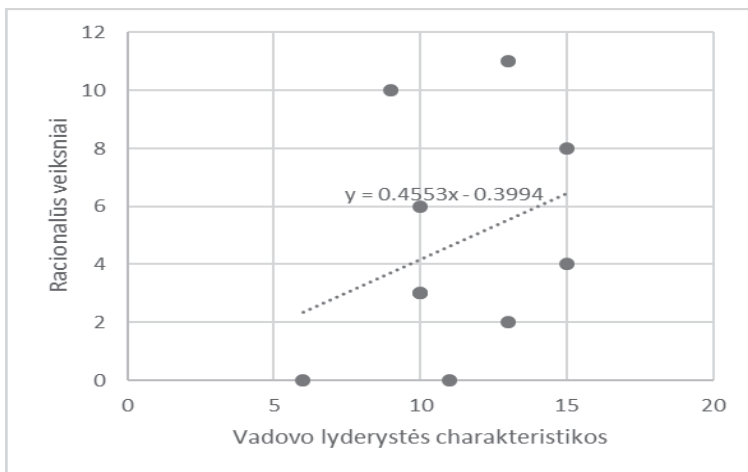
Lyderystės charakteristikų ir pasirinkimo diegti EQUAS lemiančių veiksnių sąsajos



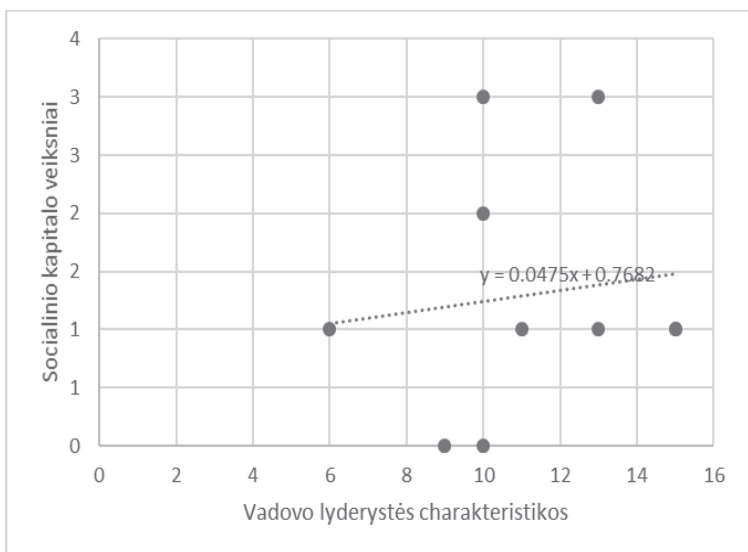
Šaltinis: sudaryta autorės



Šaltinis: sudaryta autorės



Šaltinis: sudaryta autorės



Šaltinis: sudaryta autorės

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Janina Čižikienė

VADOVŲ LYDERYSTĖ
PASIRENKANT DIEGTI
EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ
KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2016–2020 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Vladimiras Gražulis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkė:

prof. dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Nariai:

prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003);

prof. dr. Inese Spīča (Informācijas sistēmų vadybos aukštoji mokykla (ISMA), Latvijos Respublika, socialiniai mokslai, ekonomika S 004);

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba S 003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2020 m. gruodžio 18 d. 10 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2020 m. lapkričio 18 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Šiaulių universiteto (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Gerovės valstybės, kurdamos socialinės apsaugos sistemą, įsipareigoja visiems savo piliečiams užtikrinti tam tikrą užimtumo lygį, pajamas, švietimą, medicinos priežiūrą, socialinę apsaugą ir būstą. Globalizacijos iššūkiai atneša pokyčių visuomenėje, o vykstantys socialinių transformacijų ir visuomenės modernizavimo procesai (Loorbach, 2010; Melnikas, 2011; Haxeltine ir kt., 2017; Melnikas, 2019; Loorbach, Frantzeskaki, Avelino, 2017; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Köhler ir kt., 2019), įgydami naują turinį ir struktūrą, išryškina visuomenės „perėjimą“ iš vienokio kokybinio būvio į kitokį (Loorbach, 2010; Urvikis, 2016; Makštutis, 2016; Melnikas, 2017; Bode, 2017; Lobanova, 2019; Loorbach ir kt., 2020). Spręsdamos socialines problemas, dauguma gerovės valstybių pasirenka ir įgyvendina stabilią socialinės apsaugos sistemą, kurioje socialines paslaugas teikiančios organizacijos teikia profesionalias paslaugas ir padeda užtikrinti piliečių gerovę. Visuomenės transformacijos laikotarpiu socialinių paslaugų užtikrinimas tampa socialinio saugumo garantija, didina socialinę visuomenės sanglaudą ir mažina socialinę atskirtį bei padeda asmenims, atsidūrusiems probleminėje situacijoje (Michailakis, Schirmer, 2014; Hasenfeld, 2015; Andrews, Jilke, 2016; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Čižikienė, Urmanavičienė, 2018). Reikia, kad kiekviena sistema, tenkinanti visuomenės poreikius, būtų nuolat atnaujinama taip, kad prisitaikytų prie naujų iššūkių. Pasak Eirinaki ir kt. (2018), kaip tik socialiniai iššūkiai reikalauja pokyčių ir naujų sprendimo būdų visuomenėje bei organizacijų veikloje, sukurdami naujas paslaugų formas, kurios gali padėti spręsti iškylančias socialines problemas, o socialiniam sektoriui yra keliami aukšti kokybės ir efektyvumo reikalavimai (Haxeltine ir kt., 2017; Austin, 2018; Köhler ir kt., 2019; Loorbach ir kt., 2020).

Viena iš plačiausiai naudojamų priemonių, skirtų pagalbai suteikti ir socialinei įtraukčiai užtikrinti, yra tinkamas socialinių paslaugų organizavimas ir prieinamumas. Socialinės paslaugos dažniausiai organizuojamos ir teikiamos socialinių paslaugų organizacijoje – tai gali būti tiek valstybės, tiek bendruomeninės, tiek nevyriausybinės institucijos, organizuojančios ir teikiančios paslaugas kuriai nors vienai ar kelioms socialinėms grupėms. Mokslinėje literatūroje (Esping-Andersen, 1990; Hardina ir kt., 2006; Žalimienė, 2003; 2007; Andrijauskaitė, 2015; Hasenfeld, 2010, 2015; Vanagas, Čižikienė, 2015; Austin, 2018; Wollmann, 2016, 2018; Gražulis, Čižikienė, 2016) ir ES strateginiuose dokumentuose (ES „2020“, 2010; Socialinių investicijų paketas, 2013; Viešo intereso socialinės paslaugos, 2015) akcentuojama socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla valstybių socialinėje politikoje, skatinant socialinę sanglaudą ir gerinant gyvenimo kokybę. Teikdamos socialines paslaugas organizacijos atliepia kintančius visuomenės poreikius (Nacionalinė 2014–2020 pažangos) ir užtikrina socialinį stabilumą, todėl organizacijų tikslas yra suteikti kokybiškas, veiksmingas paslaugas, kurios atneštų naudą visuomenei. Efektyvi organizacijos veikla tampa privaloma mišrios rinkos sąlygomis, o efektyvumo vertinimas įgyvendinamas tik užtikrinant kokybiškas paslaugas, kurias teikdamos paslaugų teikėjas turi planuoti, diegti ir kontroliuoti paslaugų teikimo procesą (Žalimienė, 2001, 2006, 2007, 2007a, Žalimienė, Lazutka, 2009; Andrews, Jilke, 2016; Naujanienė ir kt., 2016; Žalimienė, Blažienė, Miežienė, 2017; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2018; Evers ir kt., 2019).

ES institucijos pabrėžia, kad kokybiškos socialinės paslaugos užtikrina socialinę ir ekonominę sanglaudą ir būtinos darniam ES vystymuisi, o dėl šių savybių socialinės paslaugos yra priskiriamos visuotinės svarbos paslaugų statusui ir turi tenkinti socialinių grupių interesus (Europos Parlamentas, 2011). Mokslinėje literatūroje (Žalimienė, 2001, 2007, 2007a; Blom, Morén, 2012; Bitinas ir kt., 2010; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Evers ir kt., 2019) pažymima, kad svarbiausia socialinių paslaugų kokybės prielaida yra paslaugų prieinamumas ir individualių paslaugų gavėjų poreikių patenkinimas, o teikėjo ir gavėjo sąveikia nulemia atitiktį kokybės reikalavimams (Trætterberg, 2018; Evers ir kt., 2019). Socialines paslaugas teikiančių organizacijų (toliau – SPTO) teikiamos paslaugos turi būti veiksmingos, atliepti paslaugų gavėjų poreikius ir lūkesčius, užtikrinti pagarbą žmogaus orumui ir lygias galimybes, o šie principai turi sudaryti paslaugų kokybės pagrindą organizacijoje (Hardina ir kt., 2006; Blom, Morén, 2012; Vanagas, Čižikienė, 2015; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016; Gudžinskienė, 2018; Žalimienė ir kt., 2019). Taigi kokybės vadybos sistemos (toliau – KVS) įgyvendinimą organizacijoje galima apibrėžti kaip kokybės principų ir kokybės kriterijų visumą, užtikrinančią kokybišką, individualius asmenų poreikius atitinkančių paslaugų teikimą bei jų vertinimą (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2007; Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Vyšniauskienė, 2014; Patapas, 2016; Andrews, Jilke, 2016; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016).

Igyvendinant KVS sutelkiama organizacijos galia yra nukreipiama kokybės tikslams įgyvendinti, o tinkamas veiksmingas vadovavimas ir valdymas šiose organizacijose yra būtinas diegiant kokybės vadybos sistemą (Vyšniauskienė 2014; Omar, 2017; Tiwari, Kumar Sharma, 2017; Lobanova, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020; Cheng, Wang, Lee, 2018; Cheng, Lee, Wang, 2020). Vadovų įtaka siekiant valdyti, struktūrinti ir realizuoti išskeltus tikslus, įtraukiant suinteresuotąsias šalis į kokybės vadybos įgyvendinimą, apibrėžiama kaip vadovų lyderystė (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2007; Ruževičius, 2010; Kudtarkar, 2014; Gözükar, Çolakoğlu, Şimşek, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020). Vadovai turi užtikrinti, kad visa organizacija dirbtų siekdama išskeltų tikslų, tad vadovai lyderiai gali skatinti bendradarbiavimą, nustatydami komandai tikslą, įvertindami pasiekimus ir palengvindami komandos narių socialinę sąveiką (Wang, Howell, 2010; Wang, Howell, 2012; McCann, Sparks, 2019; Purwanto ir kt., 2020).

Mokslinėje literatūroje (Ehrenberg, Stupak 1994; Zairi, 2002; Mehta, Degi, 2019; Segarra-Ciprés, Escrig-Tena, García-Juan, 2020) išskiriamas tvirtas sėkmingo kokybės vadybos diegimo ir lyderystės ryšys, nes kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo pagrindas yra vadovų galimybė sukurti viziją ir skatinti pokyčius. Sėkmingas diegimo procesas priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus ir įtakos. Dauguma autorių (Paulavičienė, 2007; Omar, 2017; Lagrosen, Lagrosen, 2019, Šilingienė, Stukaitė, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020) mano, kad tik veiksmingas lyderis, turintis tinkamų įgūdžių, bruožų ir žinių, gali daryti įtaką sprendimams organizacijoje.

Apžvelgiant mokslinėje literatūroje (Carnochan ir kt., 2014; Greve, Sirovátká, 2014; Bode, 2017, 2019; Abrahamson, Greve, Boje, 2019; Carnochan ir kt., 2019) pristatomus vadovavimo aspektus socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, pastebima valstybės socialinės politikos įtaka, priimti visuomenėje standartai ir vertybės. Europos Sąjungos šalyse vyko įvairūs pertvarkos etapai, kuriuose buvo taikomi skirtingi socialinių paslaugų

organizavimo, finansavimo modeliai, nustatant paslaugų teikėjų ir gavėjų santykius (Bode, Champetier, Chartrand, 2013; Wollmann, 2016; Bode, 2019). Analizuojant socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės aspektus, būtina atsižvelgti į istorinį kontekstą, nes pirmiausia šios organizacijos pradėjo kurtis remdamosi savanorystės ir filantropijos principais, todėl vadovavimą ir veiklos organizavimą tokioms organizacijoms lėmė instituciniai, socialiniai, politiniai veiksniai, tradicijos bei visuomenės požiūris į paramą ir pagalbą asmenims, kurie dėl tam tikrų priežasčių negali savimi pasirūpinti (Hasenfeld, 2010, 2015; Lewis, Packard, Lewis, 2011; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011, Žalimienė, Dunajevaitė, 2014; Gudžinskienė, Gečienė, 2018), ir derinamos socialinės kontrolės ir individualios paramos asmeniui funkcijos (Lawler, Bilson, 2013; Gvaldaitė, Švedaitė-Sakalauskė, Buzaitytė-Kašalynienė, 2014).

Apibrėžti lyderystės raišką socialinių paslaugų sektoriuje yra gana sudėtinga, nes tai daugialypis socialinis reiškiny, kuris nuolat kinta ir yra priklausomas nuo organizacijos vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių (Mary, 2005; Lawler, Bilson, 2013; Hafford-Letchfield ir kt., 2014; Sullivan, 2016; Scourfield, 2020). Tyrėjai (Avolio ir kt., 2009; Gražulis ir kt., 2015; 2016; Bortnikas, 2017; Bratton, Gold, 2017; Gudžinskienė, Gečienė, 2018), analizuodami pokyčius, vykstančius organizacijose, pažymi organizacijų vadovų lyderystės įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui siekiant gerų veiklos rezultatų ir užtikrinant paslaugų kokybę. Pažymėtina, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai privalo skatinti ne tik darbuotojus, bet ir paslaugų gavėjus įsitraukti į vykstančius pokyčius organizacijoje, rasti ryšį su bendruomene, mažinant pasipriešinimą atskirti patiriantiems asmenims ir jų šeimoms. Pastebėtina, kad tyrėjai išskiria vadovų lyderystę kaip svarbiausią veiksnį formuojant organizacijos kokybės kultūrą (Vyšniauskienė, 2014; Stewart, 2018; Rahmani, Hashemi, Bagheri, 2019; Kishore, Pretorius, Chattopadhyay, 2019; Talib ir kt., 2019; Durana ir kt., 2019) ir gebėjimą valdyti pokyčius, vykstančius diegiant kokybės vadybos sistemą. Orientacija į pokyčius pabrėžiama transformacinio vadovavimo teorijoje (Bass, 1985, 2000; Van der Voet, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Hawkins, 2017; Thibault, Gulseren, Kelloway, 2019; Buil, Martínez, Matute, 2019). Vadovas turi būti įžvalgus, gebėti planuoti misiją, aiškiai apibrėžti viziją, palaikyti inovacijų kultūrą, pristatyti organizacijos tikslus ir jų įgyvendinimo priemones, įtraukdamas darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis (Fauth, Mahdon, 2007; Lawler, 2007, 2016; Lawler, Bilson, 2013; Muriithi, 2014; Ward, Bailey, 2016).

Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose (Socialinių investicijų paketas, 2013; Viešo intereso socialinės paslaugos, 2015) nustatytos bendrosios rekomendacijos dėl socialinių paslaugų kokybės ES, apibrėžiant kokybės principus, kuriuos šios paslaugos turėtų atitikti, tad tampa itin aktualu apibrėžti paslaugų kokybę ir kokybės standartą, nes socialinės paslaugos yra susijusios su kainos nustatymu rinkoje. Paslaugų standartizavimas, kaip paslaugų kokybės užtikrinimas, galimas taikant įvairias kokybės vadybos sistemas (Adomaitytė-Subačiene, 2015; Silva, 2017; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Socialinių paslaugų kokybės sampratoje svarbu apibrėžti struktūros, proceso ir rezultato kokybę (Žalimienė, 2007; Blom, Morén, 2012; Tylienė, Pauliukėnas, 2015; Berwick, Fox, 2016), kuri orientuojama į paslaugų gavėją ir jo poreikius, o teikiamos paslaugos siejamos su saugumu, efektyvumu, jų suteikimu laiku, adekvatumu (Zuidgeest,

2011). Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimui įgyvendinti buvo sukurta atitinkanti visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės principus Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema (EQUASS – *European Quality in Social Services*), kuri yra orientuota į paslaugos gavėjų, kitų suinteresuotųjų šalių, visuomenės poreikių ir lūkesčių patenkinimą (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Silva, 2017; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão ir kt., 2018), todėl šią sistemą įdiegusios organizacijos gali pasiūlyti Europos lygmeniu atitinkančią paslaugų kokybę bei užsitikrinti konkurencinį pranašumą socialinių paslaugų rinkoje. EQUASS kokybės diegimas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje leistų įrodyti teikiamų paslaugų atitiktį Europos lygmeniu. Siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemos diegimą vienas iš principų yra lyderystė. Visuotinės vadybos koncepcija pabrėžia organizacijos vadovo svarbą pasirenkant diegti kokybės vadybos modelį (Ruževičius, 2010; Vyšniauskienė, 2014; Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius, 2015; Patapas, 2016; Alofan, 2018; Talib ir kt., 2019), nes VKV siekimą ir įgyvendinimą veikia vadovų lyderystė, o įtakos rezultatas – paslaugų gavėjų įtraukimas, darbuotojų nuolatinis tobulėjimas, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas organizacija (Enggartyasti, Caraka, 2017; Matulevičiėnė, 2018; Chen, Wang, Lee, 2018).

Mokslinėje literatūroje (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Gudžinskienė, Gečienė, 2018; Melão ir kt., 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Čizikiėnė, 2019; Adomaitytė-Subačiėnė, 2019) akcentuojama EQUASS sistemos diegimo problematika, bet nepakankamai apžvelgiami vadovų lyderystę motyvuojantys veiksniai, siekiant teikti kokybiškas paslaugas organizacijose. Į vadovų lyderystės įtaką pasirinkimui diegti KVS galima pažvelgti sistemų teorijos, kuri apima holistinę perspektyvą bei atskleidžia organizacijų vadovų santykinius ryšius su išorine ir vidine aplinka, o individualus veikėjų elgesys apibrėžiamas visumos elementų (Švedaitė-Sakalauskė, 2004; Dunajėvas, 2009, 2011; Vaicekauskienė, 2009, Golinelli, 2009, 2010; Michailakis, Schirmer, 2014), aspektu. Kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje reikalauja visų suinteresuotųjų narių pastangų, todėl be efektyvios lyderystės negalima tikėtis kokybės organizacijoje (Ulle, Kumar, 2014; Chen, Wang, Lee, 2018; Kumar, Sharma, 2018; Bouranta ir kt., 2019).

Atsižvelgiant į socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystę, verta pasiūlyti socialinių paslaugų sektoriuje pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemos modelį, kuris padėtų įgyvendinti kokybiškų socialinių paslaugų teikimą bendruomenėje, taip užtikrinant socialinę sanglaudą visuomenėje. Taigi vadovų lyderystės įtaka pasirenkant diegti Europos kokybės užtikrinimo sistemą, atsižvelgiant į vykstančius socialinius pokyčius, yra aktualus tyrimų objektas teoriniu ir praktiniu požiūriais, kurie ir nagrinėjami šioje disertacijoje.

Mokslinė problema ir ištirtumas. ES valstybių narių socialinės sanglaudos politikoje akcentuojami socialinės integracijos prioritetai sveikatos apsaugos ir ilgalaikės priežiūros srityse. Valstybės narės siekia išspręsti vaikų skurdo klausimą, skatinti socialiai pažeidžiamų žmonių integraciją į visuomenę, užtikrinti lygias galimybes naudotis sveikatos ir socialinėmis paslaugomis. Socialinės sanglaudos procesus ir ypatumus plačiai nagrinėja mokslininkai (Pervaiz, Chaudhary, van Staveren, 2013; Lobanova, 2015; Burns, Hull, Lefko-Everett, Njozela, 2018; Aelbrecht, Stevens, 2019; Pabayo ir kt., 2020). Socialinės san-

glaudos koncepcija itin svarbi socialinių ir institucinių ryšių sąsajoms atskleisti, siekiant visuomenės gerovės ir gyvenimo kokybės (Lobanova, 2015; Dragolov ir kt., 2016; Fonseca, Lukosch, Brazier, 2019), nes visuomenėje, kurioje sanglaudos procesai yra silpni, vyksta socialiniai konfliktai, pasireiškia socialinė nelygybė, nėra individų sąveikos bendruomenėje (Forrest ir kt., 2001).

Mokslininkai (Andrews, Jilke, 2016; Carrasco, Bilal, 2016; Taylor, Davis, 2018; Aelbrecht, Stevens, 2019), nagrinėdami bendruosius sanglaudos principus, išskiria įvairovės apraiškų derinimo ir tolerancijos išreiškimo darnios plėtros kontekste sąsajas bei kokybinių pokyčių principą, orientuotą į nepertraukiamą naujos kokybės kūrimą, kuris apima pokyčius sistemų vidinėje (verslo, viešojo sektoriaus, NVO subjektų) ir išorinėje aplinkoje (Lobanova, 2015; Hoefler, 2019).

Atsižvelgiant į globalizacijos procesus, Europos socialinio fondo įgyvendinimo 2014–2020 m. politikoje („Communication Commission to the European Parliament“, 2013), siekiant sanglaudos, buvo apibrėžtos pagrindinės socialinių investicijų funkcijos ir jų reikšmė visuomenėje reaguojant į socialinius iššūkius ir akcentuojamas socialinių paslaugų teikimo tikslas – efektyviai padėti asmeniui (šeimai), praradusiam sugebėjimą savarankiškai funkcionuoti visuomenės gyvenime (Tamošiūnas, 2018). Dabar ES sanglaudos politikoje (2021–2027) numatomas visuomenės poreikių ir interesų tenkinimas, užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę deinstitucionalizavimo kontekste (Teminė..., 2014; Bendrosios..., 2012). Dėl to socialines paslaugas teikiančios organizacijos turi reaguoti į išorinės ir vidinės aplinkos keliamus iššūkius ir atliepti visuomenės, bendruomenės interesus ((Tamošiūnas, 2018; Gečienė, Raišienė, 2019; Hoefler, 2019). Lietuvoje socialinių paslaugų sąvoką, šių paslaugų reikšmę bei jas teikiančių organizacijų charakteristikas daugiausia nagrinėja Žalimienė (2003, 2009, 2015), Dunajevas (2009, 2011, 2012), Žalimienė, Dunajevas (2014), Kudukytė-Gasperė, Jankauskienė (2019). Socialinių paslaugų organizavimą, požiūrį į paslaugų teikimą, socialinių paslaugų rinkos ypatumus bei tobulinimo galimybes Lietuvoje aptaria Žalimienė (2006, 2007), Žalimienė, Lazutka (2009), Bitinas ir kt., 2010; Tamutienė, Naujanienė (2013), Gražulis, Čižikienė (2016), Mikulionienė, Rapolienė, Valavičienė (2018), Čižikienė (2019), Matonytė, Kazlauskaitė, Poškutė (2019).

Organizacijų veiklą ir teikiamų socialinių paslaugų ypatumus ES šalyse nagrinėja įvairių šalių mokslininkai (Esping-Andersen, 1990; Lethbridge, 2005; Penna, O'Brien, 2006; Hardina ir kt. 2006; Harpur, 2012; Bode ir kt., 2013; Greve, Sirovátka, 2014; Shanks, 2016; Bode, 2017; Koprić, Wollmann, Marcou, 2017; Abrahamson, Greve, Boje, 2019; Marimon, Melão, Bastida, 2019; Mosley, 2020). Pastebėtina, kad tyrėjai dažnai analizuoja socialinių paslaugų ir jas teikiančių organizacijų sampratos problematiką, siekia pagrįsti jų veiklą tam tikromis principinėmis nuostatomis, atskleisti, kaip galėtų būti vertinama veiklos kokybė, jos efektyvumas mišrios rinkos sąlygomis (Mažeikienė, Naujanienė, Ruškus, 2014; Vanašas, Čižikienė, 2015; Andrews, Jilke, 2016; Bode, 2017; Evers ir kt., 2019).

Vykstant socialinėms transformacijoms paslaugų kokybės klausimai akcentuojami Europos Sąjungos strateginiuose dokumentuose („European Commission“, 2016). Pažymėtina, kad įsitvirtinant rinkos santykiams socialinių paslaugų sektoriuje, vis svarbesni tampa šių paslaugų kokybės standartizavimo klausimai, nors socialinių paslaugų teikimo kokybės tema vis plačiau analizuojama įvairių autorių darbuose (Žalimienė, 2007, 2015;

Šinkūnienė, Katkonienė, 2010; Ruškus ir kt., 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015; Gečienė, Gudžinskienė, 2018, 2019; Žalimienė ir kt., 2019). Mokslininkai (Liao, Soltani, Yeow, 2014; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Enggartyasti, A., Caraka, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018; Melão ir kt., 2019) pabrėžia, kad dėl to, jog stokojama tyrimų, vis dar neaišku, kaip ir kokiais principais bei kriterijais remiantis turi būti grindžiama kokybė socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, nes nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją, kurioje paslaugų gavėjai ir darbuotojai tampa svarbiausia ir aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą ir užtikrinančia socialinių paslaugų kokybę.

Nacionaliniu lygmeniu bandant apibrėžti socialinių paslaugų kriterijus ir standartizuoti paslaugas 2007 m. buvo patvirtintas Socialinės globos normos (standartas), kuriomis siekiama socialinės globos efektyvumo (IV sk.), tačiau reikia pabrėžti, kad normų kriterijai taikomi tik globos įstaigoms. Šiuo metu socialinių paslaugų sektoriuje nėra siūlomos bendros socialinių paslaugų kokybės vadybos sistemos, o veiklos kokybės rodikliai vertinami pagal metines ataskaitas (Augutienė, Adomaitytė-Subačienė, 2016; Adomaitytė-Subačienė, 2019; Žalimienė ir kt., 2019). Europoje socialinių paslaugų parametrus siūlo EQUASS (Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema) kokybės standartas, kurio principai pagrįsti visuotinėmis vertybėmis – lyderyste, personalu, teisėmis, etika, partneryste, dalyvavimu, orientacija į asmenį, kompleksiskumu, orientacija į rezultatus, nuolatinį gerinimą (tobulėjimą). EQUASS kokybės vertinimo sistema pasižymi tuo, kad ji sukurta ir pritaikyta kaip tik socialinių paslaugų sektoriui, laikantis nustatytų Europos kokybės standartų, o diegimas numatytas esant apibrėžtiems organizacijos ištekliams (Dimitriadis ir kt., 2013; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Dėl šių savybių EQUASS pripažintas ypač tinkamu ir ekonomiškai efektyviu kokybės vadybos sistemos diegimo modeliu, atsižvelgiant į ribotus išteklius socialinių paslaugų sektoriuje (Dimitriadis ir kt., 2013; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018). Siekiant socialinių paslaugų modernizavimo, EQUASS padėtų socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms apibrėžti paslaugų kokybę, jį panaudojant kaip konkurencinį pranašumą socialinių paslaugų sektoriuje.

Atsižvelgiant į tai, jog visos Europos Sąjungos institucijos pabrėžia, kad socialinės paslaugos yra būtinos visuomenės vystymuisi didinant užimtumą, socialinę sanglaudą bei skatinant ekonomikos augimą, socialines paslaugas teikiančios organizacijos tampa atsakingos už pasirenkamą kokybės vadybos sistemą. Tyrimai rodo, kad sėkmingas kokybės vadybos įdiegimas organizacijoje yra nulemtas vadovų požiūrio į strateginės veiklos perspektyvą (Mosadeghrad, 2013, 2014a; Vyšniauskienė, 2014; Dhar, 2016; Ekanayake, Abeyinghe, 2017; Enggartyasti, Caraka, 2017; Nerdinger, Pundt, 2018; Čižikienė, 2019). Mokslininkai akcentuoja, kad siekiant organizacijoje taikyti kokybės vadybos sistemą ypač svarbi yra vadovų lyderystė (Talib, Rahman, Azam, 2011; Alsarrani, Jusoh, 2019; Su, Cheng, Wen, 2019; Gunasekaran, Subramanian, Ngai, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020; Akdere, Top, Tekingündüz, 2020) motyvuoti ir įkvėpti darbuotojus, suteikiant jiems galią, kad jie galėtų dirbti kokybiškai ir efektyviai.

Reikia pastebėti, kad daugelis mokslininkų nagrinėja vadovų lyderystę klasikinės organizacijos struktūroje, kai kontrolė ir vadovavimas kyla iš organizacijos viršūnės, ir nuo ten

juda žemyn. Mokslininkai (Avolio, Walumbwa ir Weber, 2009; Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, Khan, 2016) svarsto, kurie veiksniai lemia lyderio efektyvią veiklą organizacijoje, ką galima vadinti sėkmės lydimu lyderiu, kaip lyderystę veikia išorinė ir vidinė organizacijos aplinka. Daugelis mokslininkų akcentuoja vadovų lyderystės aspektus (Bass, 2000; Masiulis, Sudnickas, 2008; Boehm, Yoels, 2009; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Atkočiūnienė, Siudikienė, Girmienė, 2019; Sologubas, 2019), lyderystės įtaką (Petkevičiūtė, Giedraitis, 2013; Souba, 2014; Surpikienė, Petkevičiūtė, Barvydienė, 2018; Shang, Liu, Wang, 2020), asmenybės bruožų įtaką lyderystėje (Mumford ir kt., 2000; Zaccaro, 2007; Vargas, 2017; Frieder, Wang, Oh, 2018; Sun, Shang, 2019), vadovų transakcinę ir transformacinę lyderystę organizacijos pokyčių kontekste (Mary, 2005; Van der Voet, 2014; Hoch, Bommer, Dulebohn, Wu, 2018; Boamah, Laschinger, Wong, Clarke, 2018; Lipinskienė, Siudikas, 2018; Yavuz, 2020).

Apibendrinant šioje disertacijoje analizuotus informacijos šaltinius galima teigti, kad mokslinėje literatūroje tyrėjai atkreipia dėmesį į socialinių paslaugų sistemos problematiką: kaip organizuojama socialinių paslaugų sistema; kokie yra socialinių paslaugų sistemos ypatumai ir tobulinimo galimybės; kokiomis principinėmis nuostatomis grindžiama veikla; kaip galėtų būti vertinama socialinių paslaugų sistemos veiklos kokybė ir efektyvumas; kokie yra žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai ir kompetencijos privačiame bei viešajame sektoriuose. Mokslinių tyrimų, nagrinėjančių socialines paslaugas teikiančių organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimo prielaidas, veiklos veiksmingumo sąlygas, atsižvelgiant į vadovų lyderystę, žmogiškųjų išteklių valdymo motyvavimą, nėra pakankamai. Tyrėjai pastebi, kad kokybės vadybos sistemos sunkiai įgyvendinamos organizacijoje dėl neveiksmingo valdymo ir vadovų lyderystės stokos (Oakland, Tanner, 2007; Williams ir kt., 2010; Nguyen, Mia, Winata, Chong, 2017; Van der Voet, Steijn, Kuipers, 2017; Gifford ir kt., 2018), tačiau stokojama tyrimų, kurių išvalgas būtų galima plačiau taikyti praktikoje, siekiant paaiškinti ir įvertinti vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą veiksnius, atsižvelgiant į socialinių paslaugų sistemoje vykstančius pokyčius. Taigi vadovų lyderystė socialinių paslaugų sektoriuje diegiant kokybės vadybos sistemą yra aktualus tyrimų objektas teoriniu ir praktiniu požiūriais, o jo platesniam pažinimui ir skiriamas šis disertacinis darbas. Atlikus mokslinių tyrimų, nagrinėjančių socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje, apžvalgą galima teigti, kad negausiuose tyrimuose stokojama analizės dėl pasirinkimo diegti EQUASS veiksmių socialinių paslaugų kokybės sistemai užtikrinti ir įgyvendinti organizacijoje, pasigendama tyrimų, kurių išvalgas būtų galima plačiau taikyti praktikoje, siekiant paaiškinti ir spręsti problemas, susijusias su kokybės sistemos diegimu, atsižvelgiant į anksčiau paminėtus socialines paslaugas teikiančių organizacijų tikslus ir uždavinius.

Šis disertacinis darbas yra orientuojamas į EQUASS pasirinkimą diegti socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, siekiama suprasti, kodėl vienų organizacijų vadovai pritaria ir pasirenka diegti naujas praktikas, siekdami didinti klientų poreikių tenkinimą bei jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, darbuotojus skatina įsitraukti į tobulinimo procesus, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių bei visuomenės keliamus lūkesčius. Darbe orientuojamasi į pasirinkimo diegti lemiančius veiksnius per vadovų lyderystės fenomeną,

nes besikeičianti aplinka reikalauja iš socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų naujų vadybos praktikų taikymo, o tinkamas vadovavimas ir siekimas diegti inovacijas laikomas vienu svarbiausių veiksmų organizacijos veiklos sėkmei ir konkurenciniam pranašumui (Van Der Loch, Van Dam, Chiaburu, 2013; Van der Voet, 2014; Chang, 2016; Ismail, Foboy, Mohamad, 2018; Zuraik, Kelly, 2018; Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019; Židonis, Andriuškevičienė, 2019).

Mokslinė problema formuluojama klausimu: kokie yra veiksniai, darantys įtaką socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimui diegti kokybės sistemą, ir koks jų poveikis vadovų lyderystei siekiant įgyvendinti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą.

Mokslinio tyrimo objektas – veiksniai, lemiantys vadovų lyderystę pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą socialinių paslaugų sektoriuje.

Mokslinio tyrimo tikslas – remiantis lyderystės raiškos, racionalumo, institucine ir inovatyvumo teorine prieiga iširti vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą veiksmus, įvertinant vadovų lyderystės įtaką, ir parengti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos diegimo modelį socialinių paslaugų sektoriuje.

Siekiant iškelto tikslo, disertacijoje sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Atskleisti socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės raidą visuomenės transformacijų ir socialinių pokyčių kontekste.
2. Nustatyti veiksmus, lemiančius vadovų lyderystę diegiant kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje.
3. Parengti teorinėmis prielaidomis grindžiamą vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje modelį, įvertinant lyderystės, racionalius, institucinius, inovacinius veiksmus bei atsižvelgiant į vidinę ir išorinę aplinką.
4. Vadovaujantis parengtu teoriniu vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje modeliu, empiriškai išnagrinėti veiksmus, lemiančius vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą ir nustatyti vadovo lyderystės įtaką pasirinkimui diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje.
5. Remiantis teorinio tyrimo duomenų pagrindu ir atlikto tyrimo rezultatų analize, parengti vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą modelį.

Ginamieji disertacijos teiginiai:

1. Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų gebėjimo lyderiauti, jų inovatyvumo, veiksmingų paslaugų organizavimo ir taikymo bei vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos paramos.

2. Socialinių paslaugų sistemos kokybės įgyvendinimas turėtų remtis vadovų lyderystės ugdymo strategija socialinių paslaugų sektoriuje, formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei bendradarbiavimu su bendruomene ir visuomene.

Tyrimo metodologija yra grindžiama:

Pragmatizmo filosofine kryptimi (Ackoff 1962; Burrell, Morgan, 1979; Ormerod, 2006; Morgan, 2007; Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Feilzer, 2010; Hall, 2013; Morgan, 2014; Powell, 2019; Kaushik, Walsh, 2019), teigiančia, kad tiesa yra tada, kai ją patvirtina praktinės žinios, pagrįsti tyrimai yra skirti praktinėms problemoms spręsti realiame pasaulyje (Feilzer, 2010; Morgan, 2014). Pragmatizmas šiame darbe pagrindžia kokybės vadybos sistemos diegimo pasirinkimą kaip pragmatinį veiksma, kai realizuojamas asmens poreikis kurti ir taikyti naujas vadybos praktikas organizacijoje siekiant visuomenės gerovės.

Sistemų teorija (Parsons, 1965; Maturana, Varela, 1975; Luhmann, 1990; Wilke, 2000; Valantiejus, 2002; Wagneris, 2003; Švedaitė-Sakalauskė, 2004; Matkevičienė, 2006; Dunajevs, 2009; Vaicekauskienė, 2009) grindžiama tuo, kad kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje analizuojamas kaip kompleksinė sistema, susijusi su ją sudarančiais sistemos elementais, egzistuojančiais vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Institucinė teorija (DiMaggio, Powell, 1983; DiMaggio, 1988; Tolbert, Zucker, 1999; Dacin, Goodstein, Scott, 2002; Scott, 2013) pagrindžia globalizacijos iššūkių įtaką socialinės politikos vystymuisi ir akcentuoja šalies socialinių paslaugų sistemos nustatymo ir įgyvendinimo tvarką.

Racionalaus pasirinkimo teorija (Norkus, 2005, 2008; Petukienė, Tijūnaitienė, Raiņa, 2014; Wang, Ryan, Yang, 2019; Krstić, 2020) akcentuoja pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje kaip individo racionalų sprendimą, susijusį su socialinės sistemos vystymusi, siekiant veiklos efektyvumo ir veiksmingumo įgyvendinimo organizacijoje.

Inovacijų sklaidimo teorija (Roger, 2003; Greenhalgh ir kt., 2004; Ehigie, McAndrew, 2005; Kennedy, Fiss, 2009; Rice, 2017; Dearing, Cox, 2018) svarbi pagrindžiant pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą kaip inovacijos pasirinkimą organizacijoje, o vadovas (kaip esminis naujovės priėmėjas), skleisdamas savo įtaką sistemoms elementams, modeliuoja kokybės vadybos sistemos skatinimo funkcinę struktūrą.

Vadovų lyderystė (Masiulis, Sudnickas, 2008; Souba, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Northouse, 2018; Stelmokienė, Vadvilavičius, 2019) darbe suvokiama kaip svarbiausias elementas, panaudojantis socialinę įtaką sistemą sudarantiems elementams nukreipti ir koordinuoti siekiant pokyčių, procesų ir ryšių sistemos sąraigoje. Darbe akcentuojami vadovo lyderio ir sekėjo santykio aspektai (Petkevičiūtė, Barvydienė, Surpikienė, 2018; Kumar, Sharma, 2018), remiantis transformacine lyderyste (Bass, 2000; Mary, 2005; Tafvelin, 2013; Van der Voet, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Hawkins, 2017; Thibault, Gullseren, Kelloway, 2019), apimančia socialinio poveikio procesą, kurio metu narių grupė yra vedama, kad pasiektų tikslą (Tafvelin, 2013).

Visuotinės kokybės vadyba (toliau – VKV) (Patapas, 2016; Simonavičienė, Ruževičius, 2016; Shafiq, Lasrado, Hafeez, 2019) akcentuojama kaip organizacijos filosofija, kuri orientuojasi į paslaugų gavėjų individualių poreikių tenkinimą, organizacijos nuolatinę tobulė-

jimą ir visuotinį dalyvavimą (Paulavičienė, 2007; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016; Tenji, Foley, 2019). VKV pagrindžia struktūrinių ryšių gerinimo siekį tarp sistemos elementų, esančių vidinėje ir išorinėje aplinkoje.

Tyrimo mokslinis naujumas. Šios disertacijos tyrimas suteikia galimybę tolimesniems tyrimams vystant kokybės vadybos sistemos diegimą socialinių paslaugų sektoriuje nacionaliniu lygmeniu. Lietuvos kontekste tai yra naujas tyrimas, papildantis kokybės vadybos sistemos diegimo problematiką, akcentuojant vadovų motyvacinius veiksmus, pasirenkant naują vadybos kokybės sistemą socialinių paslaugų sektoriuje. Poreikis ištirti socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės įtaką pasirenkant diegti kokybės sistemą bei pasirinkta mišrių tyrimų strategija išplečia pažinimo lauką ir suteikia galimybes išsamiau nagrinėti tyrimo objektą bei leidžia atskleisti novatorišką požiūrį į socialinių paslaugų vadovų lyderystę pasirenkant diegti EQUASS organizacijoje. Tyrimas papildo ir prisideda prie mokslinių tyrimų, nagrinėjančių vadovų lyderystės procesą diegiant Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą, atskleidžia vadovų lyderystės fenomeną tobulinant socialinių paslaugų sektorių užtikrinant socialinę sanglaudą visuomenėje. Išanalizuotos mokslinės literatūros ir tyrimų pagrindu indentifikuotos vadovų lyderystės įtakos ir kokybės vadybos sistemos diegimo sąsajos socialinių paslaugų sektoriuje, įvertinant išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos poveikį.

Praktinis reikšmingumas. Disertacijoje atlikti empiriniai tyrimai atskleidžia vadovų lyderystės įtaką kokybės vadybos sistemos diegimo procese ir yra aktualūs reaguojant į socialinės integracijos procesus sanglaudos kontekste. Susisteminta ir apibendrinta kokybės vadybos priemonių diegimo galimybių mokslinė analizė socialinių paslaugų sektoriuje pagrindžia EQUASS taikymą organizacijose, o atlikto empirinio tyrimo rezultatai (Lietuvos atvejais) papildo mokslinius tyrimus EQUASS standarto diegimo diskurse. Atliktas empirinis tyrimas leidžia pateikti vadovų lyderystės požymius socialines paslaugas teikiančiose organizacijose ir skatina teikti rekomendacijas socialinių paslaugų politikos formuotojams ir organizatoriams, kuriant vadovų lyderystės kryptingą ugdymo strategiją socialinių paslaugų sektoriuje, ir yra orientuotas į organizacijų veiklos veiksmingumo didinimą. Disertacinis tyrimas patvirtina vadovų lyderystės įtaką pasirenkant diegti EQUASS, todėl gali padėti rengiant ir tobulinant studijų programas aukštosiose mokyklose ir siekiant socialinių paslaugų sistemos modernizavimo.

Tyrimo metodologija. Tyrimo struktūra grindžiama iškelta problema ir remiasi pragmatizmo kryptimi, taikant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, kurie suteikia geresnį tyrimų problemos supratimą nei atskiras požiūris (Bryman 2006 ;Creswell ir kt. 2013; Fetters, Curry, Creswell, 2013; Pluye, Hong, 2014; Creswell, Clark, 2017; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019). Mišrių metodų taikymo strategija siekiama kiekybinio tyrimo metodais gautą informaciją tikslinti, tęsiant tyrimą ir taikant kokybinius metodus. Toks tyrimo planas pasirinktas atsižvelgiant į tai, kad kokybiniai tyrimai pasižymi gautų tyrimo duomenų interpretacijomis ir leidžia geriau suprasti tyrimo dalyvių patirtį, o kiekybiniai tyrimai apibrėžia tiriamųjų imtį ir apdorojami naudojant matematinės statistikos metodus. Mišrių

metodų taikymas tyrime išplečia tyrimo lauką, todėl derinant šiuos tyrimus tarpusavyje išvengiama tyrimo rezultatų spekuliatyvumo. Disertacijoje taikomi šie tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros ir dokumentų analizės* metu ES teisės aktai, įstatymai, kiti dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai siekiant išskirti ir apibrėžti vadovų kompetencijos veiksnius, ypatumus, problemas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Lyginamasis metodas taikomas analizuojant skirtingų valstybių socialines paslaugas teikiančių organizacijų teisinės formos, veiklos reglamentavimą, vadovų kompetencijų ypatumus ir pan.
- *Kokybinis metodas*. Taikomas pusiau struktūruotas organizacijų vadovų interviu. Informantų buvo klausiami apie veiksnius, darančius įtaką socialines paslaugas teikiančios organizacijos vadovui diegiant kokybės valdymo sistemą. Pasirinktos grupės indėlis reikšmingas siekiant įgyvendinti tyrimo uždavinius, pateikti vertinimai suteikia galimybę identifikuoti gilumines skirtingas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų požiūrio problemas. Interviu padėjo įvairiapusiškai įsigilinti į vadovų sprendimo pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje. Remiantis skirtingomis vadovų pateiktomis išvalgomis ir patirtimi, įvardyti svarbiausi veiksniai, lemiantys diegti kokybės vadybos sistemą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Interviu buvo atliekamas dalyviams patogiu laiku ir paremtas dalyvavimo savo noru ir etiško bendradarbiavimo principu. Visi respondentai supažindinti su tyrimo tikslu ir panaudojimu, taip pat aptarti konfidencialumo klausimai. Tyrimo rezultatai analizuojami turinio (*content*) analizės metodu, gautiems kokybinių tyrimų rezultatams apdoroti naudota kokybinių duomenų analizės programinė įranga „Atlas.ti“.
- *Kiekybinis metodas*. Norint nustatyti ryšius, t. y. nuomones tarp vadovų, dirbančių socialines paslaugas teikiančiose organizacijose, atlikta anoniminė apklausa. Tyrimui taikoma tikslinė tiriamųjų atranka – pagal numatytus kriterijus atrenkamos socialines paslaugas teikiančios organizacijos (organizacijos, nusprendusios diegti kokybės vadybos sistemą EQUASS), apklausiami ir tiriami vadovai. Pasinaudojant teorine ir moksline informacija, socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams buvo pateikta sudaryta uždaro (struktūruoto) tipo anketa. Apibendrinimo metodas taikomas susisteminant pristatytų mokslinių tyrimų rezultatus ir išvalgas, empirinio tyrimo duomenis, formuluojant tyrimo išvadas.

Darbo struktūra ir apimtis. Darbo struktūrą sudaro įvadas, trys dalys (teorinė, tyrimo metodologinė ir empirinė dalys), darbo išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis.

Disertacijos pirmajame skyriuje nagrinėjami lyderystės kaitos aspektai socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. Analizuojami skirtingi teoriniai požiūriai, pristatantys vadovų lyderystę lemiančius veiksnius pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą. Teorinių išvalgų pagrindu konstruojamas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinis modelis.

Disertacijos antrajame skyriuje, remiantis moksline literatūros analize ir išvalgomis, suformuotu teoriniu modeliu, konstruojama ir pristatoma empirinio tyrimo metodologija,

pagrindžiama tyrimo logika ir pasirinktas dizainas, nustatant vadovų pasirinkimo diegti KVS organizacijoje veiksmus, atsižvelgiant į organizacijos išorinę ir vidinę aplinką.

Disertacijos trečiajame skyriuje pristatomas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės sistemą veiksmų pagrįstumo tyrimas. Remiantis teorinėmis išvalgomis ir empirinio tyrimo rezultatais pateikiamas socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimą sistemą koncepcinis modelis.

Disertacijos baigiamoje dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Atlikus literatūros analizę buvo pateiktas SPTO vadovų pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą teorinis modelis, kurio pagrindu atliktas empirinis tyrimas. Teorinio modelio sistemą sudaro tarpusavyje susiję elementai – tai visuomenės, socialinės politikos formuotojų, organizatorių, bendruomenės įtaka, kuri lemia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą, bei išskirti lyderystės raiškos, racionalūs, instituciniai ir inovaciniai veiksniai.

Apibendrinus empirinio tyrimo rezultatus pateikiamas SPTO vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti EQUASS sistemą organizacijoje modelis (žr. 1 pav.). Modelyje išskirti subjektai, kurie daro įtaką organizacijos vadovui pasirinkti diegti kokybės sistemą, nes socialinių paslaugų sektoriaus plėtra yra glaudžiai susijusi su socialinės sanglaudos vystymusi visuomenėje, o aktyvi bendruomenių veikla bei suinteresuotųjų šalių dalyvavimas ir įsitraukimas į socialinių paslaugų sektorių yra būtini veiksniai, skatinantys visuomenės narių aktyvumą. Sėkminga socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla remiasi socialinės sanglaudos koncepcija, kuri padeda spręsti socialines atskirties problemas visuomenėje ir bendruomenėje. Globalizacijos iššūkiai visuomenėje daro įtaką socialinės politikos formuotojams bei organizatoriams apibrėžiant naujas integracijos kryptis bendruomenėse, o vykstantys pokyčiai išorinėje ir vidinėje aplinkoje paveikia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų veiklos organizavimą, atsižvelgiant į individualius paslaugų gavėjų poreikius ir teikiamų paslaugų kokybę. Visuomenei įsitraukiant į socialinių paslaugų teikimo vertinimą, paslaugų teikėjai skatinami siekti geresnės kokybės ir ieškoti tinkamų kokybės standartų bei taikyti kokybės vadybos principus, galiojančius versle, tad privačiame sektoriuje esančių standartizuotų kokybės modelių ir visuotinės kokybės vadybos principai yra perkeltami ir taikomi socialinių paslaugų sektoriuje.

SPTO vadovo pasirinkimas diegti kokybės vadybos sistemą grindžiamas transformacine lyderyste (Jung ir kt., 1995; Bass ir kt., 2003). Toks vadovavimas susijęs su naujovių praktikų diegimu, darbuotojų kūrybiškumu, inovacijų siekiu (Peterson ir kt., 2009; Waldman ir kt., 2006; Afsar ir kt., 2014; Choi, Kim, Ullah ir Kang, 2016). Tyrimas atskleidė, kad vadovai yra svarbiausi sistemoje diegiant visuotinės kokybės koncepciją organizacijoje ir skatinant sekėjų inovatyvumą bei kūrybiškumą. Buvo išskirtos šios *lyderystės charakteristikos*: demokratinis vadovavimo stilius; transformacinė lyderystė; socialinio darbo vertybės; socialinės politikos poreikių išvalgumas; orientacija į paslaugų vartotoją; orientacija į tobulėjimą; komandinis darbas; asmeninės kompetencijos.

Taip pat interviu metu vadovai patvirtino, kad struktūruota organizacijos veikla, aiškūs paslaugų teikimo kriterijai bei darbuotojų įtraukimas į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą palengvino jų vadovavimo ir valdymo veiklas ir leido atskleisti darbuotojų kūry-

biškumą. Personalo dalyvavimas diegimo procese pagerino komandinio darbo įgūdžius, o naujų darbuotojų motyvavimo priemonės suteikė daugiau pasitenkinimo atliekamam darbu ir paskatino įsitraukti į papildomas veiklas. Atliktas tyrimas atskleidė, kad EQUASS vadovams padėjo pagerinti lyderystės gebėjimus ir pritaikyti naujas darbo organizavimo galimybes. Tyrimo metu apklausti vadovai akcentavo, kad kokybės vadybos sistemos diegimo metu turėjo peržiūrėti ir sutvarkyti dokumentų valdymo sistemą, kuri padeda nustatyti darbo organizavimo tvarką ir kriterijus. Dauguma vadovų patvirtino, kad naudojant EQUASS galima struktūruoti organizacijos veiklą, o tai leidžia nustatyti teikiamų paslaugų kokybę, atsižvelgiant į problemines paslaugų gavėjų situacijas. Kokybės sistemos įdiegimas daro įtaką paslaugų gavėjui, darbuotojams, organizacijų vadovams, suinteresuotosioms šalims, visuomenei, nes EQUASS sertifikatas patvirtina kokybės standartą ir užtikrina paslaugų kokybę, o tai leidžia suinteresuotosioms šalims įsitikinti organizacijos veiklos skaidrumu ir patikimumu. Buvo išskirti šie *racionalūs veiksniai*: socialinės sistemos stabilumas; užtikrinama asmens gyvenimo kokybė; socialinių paslaugų kokybės apibrėžtumas; veiklos efektyvumas; optimalus ribotų išteklių panaudojimas; veiklos organizavimas ir struktūravimas; socialinių paslaugų veiksmingumas.

Empiriniu tyrimu nustatytas vadovo lyderystės charakteristikų ir pasirinkimo diegti kokybės vadybos sistemą lemiančių veiksnių ryšys. Tyrimas atskleidė vadovų lyderystės įtaką skatinant naujovių diegimą valdymo praktikoje ir organizacinėje aplinkoje ir parodė, kad lyderystė vaidina svarbų vaidmenį pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą. Buvo išskirti šie *inovaciniai veiksniai*: vadovų asmeninis inovatyvumo siekis; kūrybiškumas; novacijų vystymo siekis organizacijoje; socialinių problemų nauji sprendimo būdai; naujų praktikų organizacijoje taikymas; organizacijos veiklų tobulinimas. Disertacijos tyrimo rezultatai rodo, kad EQUASS sistemos įdiegimas turi didelę įtaką paslaugų gavėjams, nes paslaugos yra orientuojamos į asmenį, taikomi nauji darbo metodai atsižvelgiant į kiekvieno paslaugos gavėjo individualius poreikius. EQUASS įgyvendinimas organizacijoje padeda užtikrinti paslaugų vartotojų teises ir lygias galimybes. Pastarųjų įsitraukimas ir dalyvavimas organizacijos veiklos procesuose garantuoja sklandesnę jų integraciją į bendruomenę.

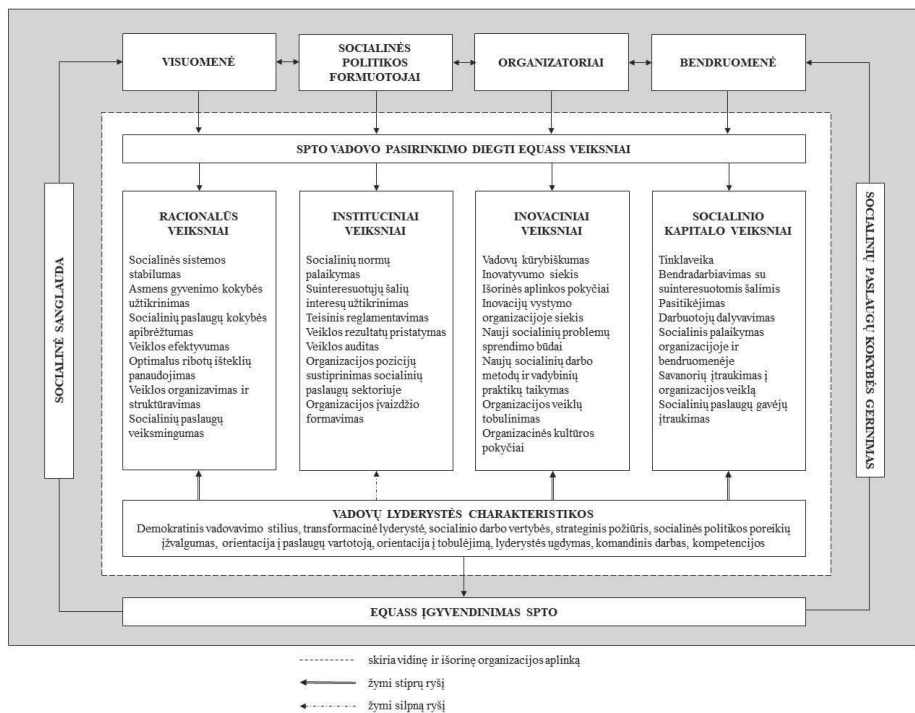
Tyrimas atskleidė socialinio kapitalo įtakos veiksnius, kurie nulemia sėkmingą diegimo proceso įgyvendinimą. Darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, skatinančius socialinio kapitalo augimą, dalyvavimas bendrose veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir siekti numatytų tikslų. Buvos išskirti *socialinio kapitalo veiksniai*: pasitikėjimas darbuotojais; darbuotojų įtraukimas į EQUASS diegimo procesą; tinklaveika; paslaugų gavėjų įtraukimas į teikiamų paslaugų ir organizacijos veiklų tobulinimą; bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis.

Tyrimas atskleidė, kad mažiausią įtaką vadovų pasirinkimui daro instituciniai veiksniai. Tyrimu nustatyta, kad EQUASS įgyvendinimas padeda identifikuoti sritis, kuriose galima tobulinti organizacijos veiklą, ir suteikia vadovui ir darbuotojui nuolatinio tobulinimo galimybę. Visi apklausti vadovai sutinka, kad įgyvendinant EQUASS kokybės sistemą reikalingi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai. Buvo išskirti *instituciniai veiksniai*: teisinis regla-

mentavimas; išorinės aplinkos įtaka siekiant sustiprinti organizacijos pozicijas socialinių paslaugų sektoriuje; vidinės aplinkos įtaka; siekis pagerinti organizacijos įvaizdį; tenkinti paslaugų gavėjų poreikius; palaikyti socialines normas; suinteresuotųjų šalių interesai. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad EQUASS pasirinkimas atnešė naudą – tiek vadovai, tiek darbuotojai įgijo teorinių žinių apie kokybės užtikrinimą ir tobulinimą ir sėkmingai pritaikė šias žinias savo veikloje.

Igyvendinus EQUASS organizacijoje bus taikomi visuotinės kokybės vadybos principai, kokybė bus orientuota į paslaugų gavėją, pagerės organizacijos veiklos efektyvumas, vadovas ir darbuotojai nuolat tobulės, dokumentai bus valdomi struktūruotai; vyks suinteresuotųjų šalių įtraukimas, akivaizdus organizacijos skaidrumas lems pasitikėjimą organizacijos teikiamomis socialinėmis paslaugomis.

Socialinės atskirties mažinimui ypač svarbi teikiamų socialinių paslaugų kokybės sistema, užtikrinanti asmenims, turintiems socialinių problemų, veiksmingą ir efektyvią pagalbą. Valstybė turėtų remti visuotinės kokybės vadybos koncepcijos visame socialinių paslaugų sektoriuje įgyvendinimą įtraukiant SPTO, bendruomenes, organizatorius ir suinteresuotąsias šalis, taip pat užtikrinti kokybės sistemos diegimą ir tęstinumą, skatinti vadovų lyderystės ugdymą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.



1 pav. Vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti EQUASS koncepcinis modelis
Šaltinis: parengta autorės

Taigi NVV paradigma, socialinių paslaugų modernizavimo tendencijos įtvirtina visuotinės kokybės principus socialinių paslaugų sektoriuje, kuriuose akcentuojama, kad teikiamos paslaugos turi būti kokybiškos ne tik turiniu, bet ir administravimo lygmeniu. Mokslininkai (Žalimienė, 2007, 2015; Ruškus ir kt., 2013; Ruškus ir kt., 2014; Adomaitytė-Subačienė, 2015;2019; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018) teigia, kad kokybė teikiant socialines paslaugas yra ypač svarbi, nes: socialinių paslaugų gavėjai dažniausiai yra pažeidžiamos grupės nariai nuo kurių sėkmingos integracijos priklauso visuomenės gerovė, socialinės paslaugos yra finansuojamos valstybės ar savivaldybės biudžeto lėšomis, suinteresuotosios šalys kelia reikalavimus, kad organizacijų veikla būtų efektyvi ir ekonomiškai, o teikiamos socialinės paslaugos veiksmingos bei atitinkančios individualius paslaugų gavėjų poreikius.

Tiek Lietuvoje, tiek Europos Sąjungos lygiu yra diskutuojama apie apibrėžtumą taikant kokybės standartus, kurių įgyvendinimas turi užtikrinti socialinių paslaugų ir jas teikiančių organizacijų kokybę, tačiau sunku įvertinti kokybę, nes Europos Sąjungos šalyse socialinių paslaugų teikimo ir socialinių paslaugų organizacijų veikimo tradicijos yra labai skirtingos, o tokiu atveju yra pakankamai sunku kurti ir taikyti vienodus kokybės vertinimo standartus. ES lygiu priimta Savanoriška Europos socialinių paslaugų sistema (angl. *Voluntary European Quality Framework for Social Services*), kurią 2010 m. patvirtino Europos Taryba ir Bendrasis visuotinės svarbos socialinių paslaugų kokybės modelis (angl. *Common Quality Framework for Social Services of General Interest*, 2010) nurodo tik kokybės gaires ir yra rekomendacinio pobūdžio.

Mokslininkai (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Gudžinskienė, Gečienė, 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Adomaitytė-Subačienė, 2019) išskiria, kad EQUASS yra pirmoji sertifikuota ir pritaikyta socialinių paslaugų sektoriuje yra EQUASS, kuri orientuota į organizacijos veiklos kokybę ir atsižvelgia į individualių paslaugų kokybės parametrus. Todėl kyla probleminis klausimas kodėl turint EQUASS pritaikytą sistemą vienos organizacijos pritaria ir pasirenka diegti, siekdamos didinti paslaugų gavėjų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, skatina darbuotojus įsitraukti į tobulinimo procesus, atsižvelgia į suinteresuotųjų šalių keliamus lūkesčius, o kitos organizacijos šiai praktikai nepritaria. Pagal Rogers (2003) teorinį inovacijų sklidimo požūrį naujovės priėmimas nėra pasyvus veiksmas, daugelis individų priimdami naujoves atsižvelgia į savo subjektyvų vertinimą, o sprendimas pasirinkti ir diegti naujovę daro įtaką kitiems socialinio tinklo nariams. Darbe „pasirinkimo diegti“ (Rogers, 2003; Kasperavičiūtė-Černiauskiene, 2014; Alofan, Chen, Tan, 2020) terminas apibūdinamas kaip pasirinkimo veiksmas naudoti vadybos naujovę, atitinka EQUASS diegimo situaciją Lietuvoje: EQUASS yra pakankamai nauja pasiūlyta kokybės sistema socialinių paslaugų sektoriuje ir yra tik rekomendacinio pobūdžio.

Nuo 2017 m. kovo Valakupių reabilitacijos centro pradėto vykdyti iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų bendrai finansuojamo projekto Nr. 08.4.1.-ESFA-V-421-01-0001 „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“, kurio tikslas – didinti Lietuvos socialinių paslaugų kokybę, taikant Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos (*Voluntary European Quality Framework for Social Services*) reikalavimus yra neprivalomas, organizacijos pasirenka dalyvauti arba ne. Šiame pasirinkime pagal VŠĮ Valakupių reabilitacijos centro direktoriaus 2019 m. spalio 1 d. įsakymą Nr. EQI-

EQI-53 II skyriaus 12 punktą „*Atrinktų įstaigų vadovai pasirašo dalyvavimo projekte sutartį ir įsipareigoja dalyvauti projekto veiklose bei užtikrinti rodiklių įgyvendinimą*“ apibrėžia SPTO vadovų pasirinkimą ir atsakomybę už kokybės sistemos diegimą. Darbe atskleista vadovų lyderystės raiškos įtaka, patvirtina individualių vadovų požiūrį į pasirinkimą diegti naujoves, užtikrinimą ir įgyvendinimą EQUASS, įtraukiant darbuotojus, paslaugų gavėjus ir suinteresuotąsias šalis.

Atliktos analizės pagrindu galima teigti, kad disertacijoje suformuoti teiginiai yra patvirtinti.

Ginamasis teiginys Nr. 1: Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų gebėjimo lyderiauti, jų inovatyvumo, veiksmingų paslaugų organizavimo ir taikymo bei vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos paramos.

Ginamąjį teiginį galima patvirtinti iš dalies. Empirinio tyrimo duomenys patvirtino, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystė, remiasi transformacinės lyderystės raiška ir skatina darbuotojus įsitraukti į EQUASS diegimo procesą, kad nuo vadovų lyderystės gebėjimų priklauso vadovų pasirinkimas diegti EQUASS ir naujų vadybos praktikų bei socialinio darbo metodų įgyvendinimas organizacijoje. Pažymėtina, kad vadovų lyderystės charakteristikos labiausiai išryškina racionalių ir inovacinių veiksnių raišką, o institucinių veiksnių raiška turi neigiamą priklausomybę nuo vadovo lyderystės charakteristikų. Empiriniame tyrime akcentuota, kad vadovai pasirinkdami diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą, atsižvelgia į organizacijos vidinės aplinkos paramą, o sėkmingą įgyvendinimą lemia lyderystės gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesio modelį, įžvalgumas, veiksmingas vadovavimas įtraukiant sekėjus ir suinteresuotąsias šalis bei valdant įtampą ir konfliktines situacijas proceso metu. Tyrimas atskleidė, kad išorinės aplinkos parama nėra pakankama, nes socialinę politiką formuojančių ir organizuojančių institucijų kryptingą lyderystės skatinimo nepakanka, trūksta kokybinio požiūrio į lyderystės ugdymą socialinių paslaugų sektoriuje.

Ginamasis teiginys Nr. 2: Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas nacionaliniu lygmeniu turi būti pagrįstas aiškia vadovų lyderystės ugdymo strategija socialinių paslaugų sektoriuje, formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sąranga bei bendradarbiavimu su bendruomene ir visuomene.

Ginamąjį teiginį galima patvirtinti. Tyrimas atskleidė, kad Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas priklauso nuo vadovų lyderystės ugdymo strategijos socialinių paslaugų sektoriuje, o socialinio kapitalo veiksniai nulemia sėkmingą diegimo proceso įgyvendinimą, darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, skatinančius socialinio kapitalo augimą, dalyvavimas bendroje veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir spręsti atsirandančias socialines problemas visuomenėje ir bendruomenėje.

IŠVADOS

1. **Atlikta socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės raidos teorinė analizė atskleidė, kad:**
 - 1.1. Sėkminga socialines paslaugas teikiančių organizacijų veikla remiasi socialinės sanglaudos koncepcija, kuri padeda spręsti socialines atskirties problemas visuomenėje ir bendruomenėje, todėl organizacijų vadovų lyderystę apibrėžia socialiniai tikslai, socialinės sanglaudos procesai, principai ir nuostatos:
 - 1.1.1. Tai pagarba žmogui ir jo individualumui bei skirtumų priėmimas pripažįstant, kad jokios charakteristikos ar asmens gyvenimo ypatumai neturi daryti įtakos socialinių paslaugų skyrimui ir vykdymui;
 - 1.1.2. Pabrėžiama, kad vadovai lyderiai turi vadovautis pagrindinėmis humanistinėmis vertybėmis, tokiomis kaip solidarumas, pagarba žmogaus teisėms, socialinis teisingumas, empatija, pakantumas;
 - 1.1.3. Pabrėžiama lyderio svarba bendruomenėje tikint, kad integracija į visuomenę yra daug sėkmingesnė, jeigu asmenį palaiko ir suteikia paramą kiti bendruomenės nariai;
 - 1.1.4. Organizacijų lyderiai prisideda prie kuriamos socialinių paslaugų sistemos, grindžiamos demokratinėmis vertybėmis, jie pabrėžia pilietiškumą, įvertinimą ir savikontrolę, kuria saugią vadybinę aplinką sudarydami galimybę užtikrinti lankstesnę paslaugų teikimą ir kokybišką aptarnavimą.
 - 1.2. Vadovų lyderystę lemia naujosios viešosios vadybos veiksniai socialinių paslaugų sektoriuje: paslaugų komercializavimas ir konkurencija paslaugų sektoriuje, visuotinės kokybės vadybos standartai, savivaldos institucinė kontrolė ir atskaitomybė, vyriausybės patvirtintas teisinis reglamentavimas, organizacijose taikoma įrodytais grįsta socialinio darbo praktika, technologijų pažanga.
 - 1.3. Vadovų lyderystės raišką apibrėžia socialinių paslaugų gavėjų gerovė ir darbuotojų motyvacija bei jų poreikiai, socialinė sanglauda, socialinis kontekstas, visuomenė ir bendruomenė, taip pat ekonominis kontekstas, vadybos tendencijos ir suinteresuotosios šalys.
 - 1.4. Visuomenės transformacijų procese socialinių organizacijų vadovų lyderystė svarbi užtikrinant organizacijos veiklos efektyvumą ir našumą, tačiau paslaugų gavėjų gerovė turi būti pagrindinis socialinės srities lyderių veiklos tikslas, paremtas socialinio darbo vertybėmis, humanistiniu požiūriu į asmenį, šeimą ir bendruomenę ir suteikiantis vadovų lyderystei išskirtinumą iš kitų paslaugų sektoriaus spektro.
2. **Išanalizavus vadovų lyderystę lemiančius veiksnius pasirenkant diegti kokybės vadybos sistemą socialinių paslaugų sektoriuje, galima daryti šias išvadas:**
 - 2.1. Globalizacijos iššūkiai visuomenėje daro įtaką socialinės politikos formuotojams ir organizatoriams apibrėžti naujas integracijos kryptis bendruomenėse, o vykstantys pokyčiai išorinėje ir vidinėje aplinkoje paveikia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų veiklos organizavimą, atsižvelgiant į individualius paslaugų gavėjų poreikius ir teikiamų paslaugų kokybę.
 - 2.2. Visuomenei įsitraukiant į socialinių paslaugų teikimo vertinimą, paslaugų teikėjai

skatinami siekti geresnės paslaugų kokybės ir ieškoti tinkamų kokybės standartų bei taikyti kokybės vadybos principus.

- 2.3. Diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijoje, vadovavimas apibūdinamas kaip procesas, kurio metu individas ar grupė individų, siekdami organizacijos iškeltų socialinės misijos tikslų ir taikydami socialinio darbo bei vadybos žinias, vadovauja organizacijos darbuotojams ir prisiima atsakomybę už kiekvieno jų efektyvią veiklą.
 - 2.4. Vadovui vienas svarbiausių gebėjimų turėtų būti gebėjimas lyderiauti, tad socialinių paslaugų organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimo sėkmei ir efektyvumui daugiausia reikšmės turi vadovų vaidmuo, nes siekiant efektyviai vadovauti socialines paslaugas teikiančioms organizacijoms reikalinga suprasti ne tik vadybą, bet ir socialinio darbo specifiką, turėti lyderystės gebėjimų įtraukiant į procesą darbuotojus, paslaugų gavėjus ir suinteresuotąsias šalis.
 - 2.5. Lyderių elgesys ir vadovavimo organizacijai stilius lemia sėkmingą KVS diegimą organizacijos veikloje, o pasirinktas lyderystės stilius – įgyvendinimo proceso sėkmę ar nesėkmę, nes jeigu lyderiai, neįvertindami konkrečios situacijos, pasirenks netinkamą lyderystės stilių, nukentės KVS įgyvendinimas, darbuotojai pasyviai trauksis į procesą.
 - 2.6. Lyderystę lemia gebėjimas pasirinkti tinkamą elgesio modelį, atsižvelgiant į organizacijos esamą situaciją, jeigu lyderiai turi aiškią įgyvendinimo KVS viziją ir tinkamai supranta jos tikslus, gali lengvai nustatyti problemas ir įveikti kliūtis įgyvendinimo procese, o gebėjimas efektyviai vadovauti leidžia organizacijoje daryti reikiamus pokyčius, ypač kai keičiama jos struktūra ir organizacinė kultūra įtraukiant sekėjus ir suinteresuotąsias šalis, valdant įtampą ir konfliktines situacijas proceso metu.
3. **Išanalizavus vadovų lyderystės aspektus pasirenkant diegti socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje, sudarytas vadovų pasirinkimo diegti KVS teorinis modelis.**
- 3.1. Teorinio modelio sistemą sudaro tarpusavyje susiję elementai: išorinės aplinkos – tai visuomenės, socialinės politikos formuotojų, organizatorių, bendruomenės įtaka; vidinės aplinkos – tai organizacijos struktūra; visi šie elementai lemia socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą atsižvelgiant į lyderystės raišką, racionalius, institucinius ir inovacinius veiksmus.
 - 3.2. Vadovų lyderystė, priimant sprendimą diegti KVS, įvardijama kaip racionalus procesas, kurio metu identifikuojama informacija, pagal kurią vertinama situacija ir laukiama nauda, numatomi pasirinkimai ir prognozuojami būsimi rezultatai.
 - 3.3. Pasirenkant diegti vadybos sistemą vadovų sugebėjimas suvokti naujų idėjų vertę yra vienas iš veiksnių imtis kokybės vadybos sistemos diegimo strategijos, kuri lemia pokyčius ir naujų vadybinių praktikų taikymą organizacijoje.
 - 3.4. Vadovų pasirinkimas iš dalies nulemiamas institucinės logikos, paremtos septintame dešimtmetyje prasidėjusiu deinstitucionalizacijos procesu, kurio tikslas buvo paslaugų gavėjus integruoti į visuomenę, bei institucinės įtakos, priklausomos nuo finansinių išteklių.

4. **Išanalizavus socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų pasirinkimą diegti EQUASS kokybės sistemą, galima daryti tokias išvadas:**
 - 4.1. Vadovų pasirinkimo diegti EQUASS kokybės sistemą tikslas yra tobulinti teikiamas socialines paslaugas organizacijoje, įtraukiant darbuotojus į kokybės gerinimo ir nuolatinio tobulinimo procesą, taip pat užtikrinti, kad paslaugų gavėjai dalyvautų kokybės sistemos diegimo procese ir gautų aukštos kokybės paslaugas.
 - 4.2. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovai išskyrė šias lyderystės raiškos charakteristikas, kurios būtinos vadovui įgyvendinant EQUASS: demokratinis vadovavimo stilius, transformacinė lyderystė, strateginis požiūris, socialinės politikos poreikių išvalgumas, veiklos valdymas, komandinis darbas, asmeninės kompetencijos, orientacija į rezultatą, paslaugų vartotoją, tobulėjimą.
 - 4.3. Tyrimas atskleidė vidinės aplinkos įtakos poveikį, nes vadovai, pasirinkdami diegti EQUASS, labiausiai nori pagerinti darbuotojų darbo kokybę ir organizacijos kokybės politiką, tad galima teigti, kad vadovai suvokia darbuotojų poreikių svarbumą ir tai, kad tik pagerinus darbo sąlygas įmanomi pokyčiai organizacijoje. Tyrimu nustatyta, kad vadovai stengiasi suprasti darbuotojų poreikius ir kad pasirinkus EQUASS bus užtikrinti papildomi mokymai, atskleisti darbuotojų sugebėjimai ir įgyvendinta kokybės vadybos sistema organizacijoje.
 - 4.4. Nustatyta, kad vadovų pasirinkimą diegti EQUASS skatina racionalūs, inovaciniai, socialinio kapitalo veiksniai, kurie padeda užtikrinti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą organizacijoje ir priimti novatoriškus sprendimus teikiant socialines paslaugas. Mažiausią įtaką daro instituciniai veiksniai.
 - 4.5. Sudaryti veiksnų raiškos prognostiniai modeliai rodo, kad vadovo lyderystės charakteristikos labiausiai išryškina racionalių ir inovacinių veiksnų raišką. Institucinių veiksnų raiška turi neigiamą priklausomybę nuo vadovo lyderystės charakteristikų – toks rezultatas gali būti siejamas su tuo, kad vadovai, turintys aiškius lyderystės bruožus, prioritetą teikia ne tokiems formalizuotiems, bet daugiau pridėtinės vertės ir strateginę orientaciją turintiems organizacijos aspektams.
 - 4.6. Tyrimas atsiskleidė, kad transformacinės lyderystės veiksniai skatina darbuotojus įsitraukti į procesą, įkvepia dalyvauti EQUASS procese. Nuo vadovų lyderystės raiškos charakteristikų priklauso vadovų pasirinkimas diegti EQUASS bei įgyvendintos naujos vadybinės praktikos ir socialinio darbo metodai organizacijoje.
5. **Išanalizavus teorinio ir empirinio tyrimo duomenis, suformavus vadovų pasirinkimo diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą koncepcinį modelį, galima teigti, kad:**
 - 5.1. EQUASS įgyvendinimas yra svarbus ir visuomenei, ir bendruomenei, nes paslaugos atitinka individualius asmens poreikius, o paslaugų gavėjai turi galimybę aktyviai dalyvauti, kai vertinamos ir tobulinamos paslaugos, todėl tikimybė, kad asmuo būtų integruotas į visuomenę, yra gana didelė.
 - 5.2. Darbuotojų, paslaugų gavėjų, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas EQUASS diegimo veiklose formuoja naujus organizacijos poreikius, skatinančius socialinio kapitalo augimą; dalyvavimas bendrose veiklose sudaro sąlygas bendravimui, kurio metu kuriamos normos ir tradicijos, padedančios jungtis į socialines grupes, kuriose

atsiranda pasitikėjimas kaip esminis socialinio kapitalo komponentas, skatinantis veikti ir siekti numatytų tikslų.

- 5.3. EQUASS padėtų tokiais aspektais: užtikrinti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą ir skatintų visuotinės kokybės principų taikymą organizacijoje; daryti įtaką organizacijos vystymuisi; standartizuoti teikiamų paslaugų kokybę socialinių paslaugų sektoriuje ir užtikrinti aukštos kokybės paslaugų teikimą; tobulinti ir modernizuoti teikiamas socialines paslaugas; pagerinti veiklos efektyvumą; sustiprinti komandinį darbą; įtraukti darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis; tobulinti dokumentacijos valdymą; orientuotis į paslaugų gavėjo individualius poreikius; nustatyti ir įvertinti veiklos rezultatus; viešinti informaciją apie teikiamas socialines paslaugas ir paramos galimybes bendruomenėje; stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą; užtikrinti socialines paslaugas teikiančios organizacijos veiklos kokybės standartą.
- 5.4. EQUASS principų įdiegimas organizacijoms padeda sukurti sistemą, kuri optimizuoja veiklos efektyvumą ir paslaugų teikimą bei leidžia nustatyti ir įvertinti teikiamų socialinių paslaugų rezultatus. Vadovai sutiko, kad veikla tapo struktūruota ir geriau organizuota, nes sutvarkius organizacijos tvarkos aprašus patobulėjo dokumentų valdymo sistema, kuri užtikrina darbo organizavimą ir veiklos vertinimo kriterijus bei atskleidžia veiklos skaidrumą, leidžiantį įsitikinti suinteresuotosioms šalims, kad organizacijos veikla atitinka kokybės vadybos standartą.
- 5.5. Diegiant EQUASS būtina gauti paslaugų gavėjų ir partnerių įvertinimus apie teikiamas socialines paslaugas, nes atsiliepimų apžvalga leidžia nuolat gerinti paslaugų kokybę. Vadovai pabrėžė, kad atsižvelgdami į atsiliepimus gali padėti bendruomenei sprendžiant socialines problemas, o paslaugų gavėjui atrasti galimybę integracijos procese įsitraukti į darbo rinką ar savanorišką veiklą bendruomenėje.
- 5.6. Visi ekspertai sutiko, kad EQUASS įgyvendinimas yra naudingas ir tinkamas socialinių paslaugų sektoriuje, todėl pasibaigus standarto terminui jie norėtų pakartotinio sertifikavimo, nes įsidiegus EQUASS kokybės sistemą vadovai aiškiai apibrėžia teikiamų socialinių paslaugų kokybės vadybos standartą, kuris leidžia identifikuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses.
- 5.7. Vadovo lyderystė turi didelę įtaką kūrybiškumui vystytis organizacijos lygmeniu, taip pat nustatyta, kad lyderystė turi įtakos nukreipiant darbuotojų kūrybinį potencialą į paslaugų tobulinimą ir naujų vadybinių praktikų įgyvendinimą, todėl vadovų kūrybiškumas, nukreiptas į KVS diegimą ir įgyvendinimą, užtikrina sėkmingą EQUASS diegimą.

REKOMENDACIJOS

Institucijoms, atsakingoms už paslaugų kokybę socialinių paslaugų sektoriuje:

1. Vykdyti EQUASS kokybės sistemos viešinimo veiklos strategiją socialinių paslaugų sektoriuje ir organizuoti informacinius renginius: konferencijas, seminarus, kurių metu būtų teikiama naujausia kokybės vadybai skirta informacija.

2. Norint užtikrinti EQUASS diegimo ir taikymo tęstinumą, rekomenduojama toliau vystyti kokybės vadybos kompetencijoms ugdyti skirtas veiklas: organizuoti praktinius mokymus, diskusijas, forumus įtraukiant ir sudarant galimybę dalyvauti visų regionų socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojams.
3. Socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovams ir darbuotojams sudaryti galimybę glaudžiai bendradarbiauti keičiantis gerosios praktikos patirtimi: organizuoti gerųjų pavyzdžių pristatymo renginius.
4. Sukurti IT sistemą, kurią pasitelkus būtų pristatomi ir vertinami gerosios praktikos pavyzdžiai.
5. Rekomenduojama plėtoti su suinteresuotosiomis šalimis ir partneriais bendradarbiavimo kultūrą, sudaryti sąlygas bendruomenės nariams bendradarbiauti su socialines paslaugas teikiančiomis organizacijomis, skatinti savanorystės veiklas visuomenėje.
6. Skatinti kokybės vadybos sistemos taikymo socialines paslaugas teikiančiose organizacijose: įsteigti prizus ir nominacijas sėkmingai kokybės sistemą taikančioms organizacijoms, jų vadovams, darbuotojams, užtikrinti organizacijų pasiekimų viešinimą regioniniu, nacionaliniu lygmeniu.

Mokslinės publikacijos disertacijos tema:

1. Čižikienė, J. (2019). The role of leadership in adopting quality management system in social service sector. *Journal of intercultural management*, vol. 11, no. 2, p. 179–199.
2. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2019). *Professional welfare aspects of social employees working in community-based child care homes*. International security in the frame of modern global challenges 2019: collection of research papers / Mykolas Romeris University, Kyiv National Economic University, p. 23–28.
3. Čižikienė, J. (2018). Institutional care system transformation: trends and perspectives for the development of child care institutions. *Education reform in comprehensive school: education content research and implementation problems: the collection of scientific papers*, vol. 2, p. 22–35.
4. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). The aspects of provision of social services considering the social exclusion dimensions in the context of rational choice theory. *Eurasian journal of social sciences*, vol. 6, no. 1, p. 29–36.
5. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). *Social capital and social cohesion in community development*. Management of innovative development the economic entities, p. 145–152.
6. Gražulis, V., Čižikienė, J. (2016). Evaluation of non-financial social assistance to families in child day care centers: situation analysis in Lithuania. *Acta Prosperitatis*, no. 7, p. 59–73.
7. Čižikienė, J., Vanagas, R. (2015). The peculiarities of social service organizations development. *International journal of academic research*, vol. 7, no 1, p. 24–30.

Mokslinėse konferencijose disertacijos tema skaityti pranešimai:

1. Čižikienė J., Visockaitė A.: „7th International Scientific Practical Conference on Business Environment“ pranešimas „Promotion of Youth Entrepreneurship in Community-Based Childcare Centers: Leaders Perspective“. ISMA, Ryga, Latvija. 2019 m. lapkričio 29 d.
2. Čižikienė J.: Tarptautiniame seminare „Sėkmingo verslo žingsniai“ pranešimas: „Vadovų lyderystės raiškos aspektai socialines paslaugas teikiančiose organizacijose“. Utenos kolegija, Lietuva. 2019 m. spalio 18 d.
3. Čižikienė J.: Tarptautinėje konferencijoje „Human Potential Development“ pranešimas: „The role leadership in adopting quality management system in social service sector“. Lodžės universitetas, Lodžė, Lenkija. 2019 m. gegužės 28–29 d.
4. Čižikienė J., Urmanavičienė A.: Tarptautinėje mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Socialinio verslumo ugdymas kintančioje visuomenėje“ pranešimas: „Socialinio verslo organizacijų bendradarbiavimo aspektai: Sasnavos bendruomenės atvejis“. Kolpingo kolegija, Kaunas, Lietuva. 2019 m. kovo 21 d.
5. Čižikienė J., Visockaitė A.: VI tarptautinėje viešojo valdymo pokyčių konferencijoje „Tarp efektyvumo ir socialinio poveikio“ pranešimas: „Bendruomeninių vaikų globos namų veiklos organizavimo ypatumai“. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, Lietuva. 2019 m. kovo 13 d.
6. Čižikienė J., Urmanavičienė A.: Tarptautinėje konferencijoje „Society. Integration. Education“ pranešimas: „Changes of the Organizations, Providing Social Services, in the Context of Deinstitutionalization“. Rezeknės technologijų akademija, Rezeknė, Latvija. 2018 m. gegužės 26 d.
7. Čižikienė J.: Mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Viešųjų paslaugų teikimo tobulinimas: nevyriausybinių organizacijų dalyvavimo praktikos“ pranešimas: „Institucinės globos sistemos pertvarka: vaikų globos įstaigų vystymosi tendencijos ir perspektyvos“. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva. 2018 m. lapkričio 26 d.
8. Čižikienė J., Bortnikas A.: 7th International Scientific Practical Conference on Trade Marketing pranešimas: „Options for Modernising Human Resource Management in the Catering Sector“. ISMA, Ryga, Latvija. 2018 m. gruodžio 13 d.
9. Čižikienė J.: 10th International Scientific Practical Conference on Business Competences „The Aspects of Provision of Social Services for Elderly persons in Care Facilities“. ISMA, Ryga, Latvija. 2018 m. gruodžio 12 d.

GYVENIMO APRAŠYMAS

Asmeninė informacija

Vardas, pavardė Janina Čižikienė

Kontaktai cizija@mruni.eu

Išsilavinimas

Nuo 2016 m. Vadybos mokslo krypties doktorantė, Mykolo Romerio universitetas

2001–2003 m. Socialinio darbo magistras, Mykolo Romerio universitetas

1981–1986 m. Edukologijos magistras, Vilniaus pedagoginis institutas

Darbo patirtis

Nuo 2017 m. Socialinė darbuotoja, VšĮ „Valsta“ (bendruomeniniai globos namai)

2007–2018 m. Lektorė, Mykolo Romerio universitetas

2003–2013 m. Metodininkė, Mykolo Romerio universitetas

2000–2003 m. Socialinė darbuotoja, „Gelbėkit vaikus“ organizacijos vaikų dienos centras

1988–2000 m. Mokytoja, Zarasų m. P. Širvio vidurinė mokykla

1986–1988 m. Mokytoja, Vilniaus m. 45 vid. mokykla

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Janina Čižikienė

MANAGERIAL LEADERSHIP
IN ADOPTION OF THE EUROPEAN QUALITY
IN SOCIAL SERVICE

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2020

This doctoral dissertation has been prepared during the period of 2016-2020 at Mykolas Romeris University under the doctoral program right conferred to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by the order of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania No. V-160 dated on February 22, 2019.

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Vladimiras Gražulis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Committee of Management of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Šiauliai University:

Chairman:

Prof. Dr. Nijolė Petkevičiūtė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Inese Spīča (ISMA University of Applied Sciences, Republic of Latvia, Social Sciences, Economics, S 004);

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at a public meeting of the Management Science Council on December 18, 2020, at 10 am at Mykolas Romeris University, I-414 auditorium.

Address: Ateities str. 20, LT-08303, Vilnius, Lithuania.

A summary of the doctoral dissertation sent on November 18, 2020.

Doctoral dissertation can be viewed at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino Ave 51, Vilnius), at libraries of Klaipėda University (K. Donelaitis ave. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, Vilnius), Šiauliai University (Vytautas str. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University (K. Donelaičio str. 52), Kaunas).

SUMMARY

Relevance of the topic. Welfare states, when creating a social security system, commit to provide all their citizens with a certain level of employment, income, education, medical care, social security, and housing. The challenges of globalization bring changes in the society, and the ongoing processes of social transformations and modernization of the society (Loorbach, 2010; Melnik, 2011; Haxeltine et al., 2017; Melnik, 2019; Loorbach, Frantzeskaki, Avelino, 2017; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Köhler et al., 2019), acquiring a new content and structure, highlight the “transition” of the society from one qualitative state to another (Loorbach, 2010; Urvikis, 2016; Makštutis, 2016; Melnikas, 2017; Bode, 2017; Lobanova, 2019; Loorbach et al., 2020). When resolving social issues, many welfare states choose and implement a stable social security system in which social service organizations provide professional services and help ensure the well-being of the citizens. During the period of social transformation, the provision of social services becomes a guarantee of social security, increases the social cohesion of the society, reduces social exclusion, and helps people who find themselves in a problematic situation (Michailakis, Schirmer, 2014; Hasenfeld, 2015; Andrews, Jilke, 2016; Littlewood, Glorieux, Jönsson, 2017; Čižikienė, Urmanavičienė, 2018). Every system that meets the needs of the society needs to be constantly updated to adapt to new challenges. According to Eirinaki et al. (2018), it is precisely social challenges that require changes and new solutions in the society and activity of organizations, creating new forms of services that can help to deal with emerging social problems, and the social sector must meet high quality and efficiency requirements (European Commission, 2006; Haxeltine et al., 2017; Austin, 2018; Köhler et al., 2019; Evers et al., 2019; Loorbach et al., 2020).

One of the most widely used tools today to provide help and ensure social inclusion is the proper organization and accessibility of social services. Social services are usually organized and provided in social service organizations - they can be state, community, or non-governmental institutions that organize and provide services to one or more social groups. The scientific literature (Esping-Andersen, 1990; Hardina et al., 2006; Žalimienė, 2003; 2007; Kuhlmann, Wollmann, 2014; Andrijauskaitė, 2015; Hasenfeld, 2010, 2015; Vanagas, Čižikienė, 2015; Lieberherr, Viard, Herzberg, 2016; Wollmann, 2016; Gražulis, Čižikienė, 2016) and The EU strategic documents (EU 2020, 2010; Social Investment Package, 2013; Social Services of Public Interest, 2015) emphasize the activities of organizations providing social services in the social policy of the States when promoting social cohesion and improving the quality of life. When providing social service, organizations respond to the changing needs of the society (National Progress 2014–2020) and ensure social stability, therefore organizations aim to provide quality, efficient services that would bring benefits to the society. Effective activity of the organization becomes mandatory in mixed market conditions, and efficiency assessment is implemented only by ensuring quality services, when providing them, the service provider must plan, implement and control the service provision process (Žalimienė, 2001, 2006, 2007, 2007a; Žalimienė, Lazutka, 2009; Naujanienė et al., 2016; Žalimienė, Blažienė, Miežienė, 2017; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2018; Evers et al., 2019).

The EU institutions emphasize that high-quality social services ensure social and economic cohesion and are essential for the sustainable development of the EU, because of these characteristics, social services are classified as services of general interest and must serve the interests of social groups (European Parliament, 2011). The scientific literature (Žalimienė, 2001, 2007, 2007a; Blom, Morén, 2012; Bitinas et al., 2010; Adomaitytė-Subačienė, 2015, 2019; Evers et al., 2019) note that the most important precondition for the quality of social services is the availability of services and the satisfaction of the needs of individual service users, and the interaction between provider and recipient determines the compliance with quality requirements (Trætteberg, 2018; Evers et al., 2019). The services provided by social service organizations (hereinafter - OPSS) must be effective, respond to the needs and expectations of service users, ensure respect for human dignity and equal opportunities, and these principles must form the basis of service quality in the organization (Hardina et al., 2006; Blom, Morén, 2012; Vanagas, Čižikienė, 2015; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016; Gečienė, Gudžinskienė, 2018; Žalimienė et al., 2019). Thus, the implementation of a quality management system (hereinafter - QMS) in an organization can be defined as a set of quality principles and quality criteria that ensure the provision of high-quality services that meet the individual needs of the persons and their assessment (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2007; Kosinskienė, Ruževičius, 2011; Vyšniauskienė, 2014; Patapas, 2016; Andrews, Jilke, 2016; San Miguel, Heras-Saizarbitoria, Tarí, 2016;).

When implementing QMS, the concentrated power of the organization is directed to the implementation of quality aims, and proper effective leadership and management in these organizations is necessary for the implementation of a quality management system (Vyšniauskienė 2014; Omar, 2017; Tiwari, Kumar Sharma, 2017; Lobanova, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020; Cheng, Wang, Lee, 2018; Cheng, Lee, Wang, 2020). The influence of the managers to manage, structure, and realize the set aims while involving stakeholders in the implementation of quality management, is defined as managerial leadership (Ruževičius, Daugvilienė, Serafinas, 2007; Ruževičius, 2010; Kudtarkar, 2014; Gözükar, Çolakoğlu, Şimşek, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020). Managers have to ensure that the entire organization is working toward the aims set, therefore leaders can foster co-operation by setting a goal for the team, evaluating achievements, and facilitating social interaction among team members (Wang, Howell, 2010; Wang, Howell, 2012; McCann, Sparks, 2019; Purwanto et al., 2020). The scientific literature (Ehrenberg, Stupak 1994; Zairi, 2002; Mehta, Degi, 2019; Segarra-Ciprés, Escrig-Tena, García-Juan, 2020) highlights a strong link between successful implementation of quality management and leadership, as the implementation of a quality management system is based on the opportunity for managers to create a vision and drive change. The successful process of implementation depends on the leadership style and influence of the leader. Many authors (Paulavičienė, 2007; Omar, 2017; Lagrosen, Lagrosen, 2019, Šilingienė, Stukaitė, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020) believe that only an effective leader with the right skills, traits, and knowledge can influence decisions in an organization. Reviewing the aspects of leadership in organizations providing social services presented in the scientific literature (Carnochan et al., 2014;; Greve, Sirovátka, 2014; Bode, 2017; Abrahamson, Greve, Boje, 2019; Carnochan et al., 2019), the influence of the social policy of the State, the standards and values adopted in the society

are observed. In the countries of the European Union, various stages of transformation took place, in which different models of organization and financing of social services were applied, determining the relations between service providers and recipients (Bode, Champetier, Chartrand, 2013; Wollmann, 2016; Bode, 2019). When analyzing the leadership aspects in social service organizations, it is necessary to take into account the historical context, as these organizations first started to develop on a voluntary and philanthropic basis, therefore the leadership and operation of such organizations was determined by institutional, social, political factors, traditions and public attitudes to support and assistance for those who, for some reason, are unable to take care of themselves (Hasenfeld, 2010, 2015; Lewis, Packard, Lewis, 2011; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011, Žalimienė, Dunajevs, 2015; Gudžinskienė, Gečienė, 2018), and combined functions of social control and individual support to a person (Švedaitė, Gvaldaitė, 2005; Lawler, Bilson, 2013; Gvaldaitė, Švedaitė-Sakalauskė, Buzaitytė-Kašalynienė, 2014).

Defining leadership expression in the social service sector is quite complicated because it is a multidimensional social phenomenon which is constantly changing and depends on internal and external environmental factors of the organization (Mary, 2005; Lawler, Bilson, 2013; Hafford-Letchfield et al., 2014; Sullivan, 2016; Scourfield, 2020). Researchers (Avolio et al., 2009; Gražulis et al., 2015; Motiejūnienė, 2016; Bortnikas, 2017; Bratton, Gold, 2017; Gudžinskienė, Gečienė, 2018), analyzing the changes taking place in organizations, note the influence of organizational leadership on human resource management in pursuance of good performance and service quality. It should be noted that the managers of social service organizations must encourage not only employees but also service recipients to get involved in the ongoing changes in the organization, find a connection with the community when reducing resistance to people experiencing exclusion and their families. It should be noted that researchers single out leadership as the most important factor in shaping an organization's quality culture (Vyšniauskienė, 2014; Stewart, 2018; Rahmani, Hashemi, Bagheri, 2019; Kishore, Pretorius, Chattopadhyay, 2019; Talib et al., 2019; Durana et al., 2019) and the ability to manage change when implementing a quality management system. Orientation to change is emphasized in the theory of transformational leadership (Bass, 1990; Van der Voet, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Hawkins, 2017; Thibault, Gulseren, Kelloway, 2019; Buil, Martínez, Matute, 2019). A manager must be insightful, able to plan the mission, clearly define the vision, maintain a culture of innovation, present the aims of the organization and the means to achieve them, when involving employees and stakeholders (Fauth, Mahdon, 2007; Lawler, 2007, 2016; Lawler, Bilson, 2009; Muriithi, 2014; Ward, Bailey, 2016).

The European Union strategic documents (Social Investment Package, 2013; Social Services of General Interest, 2015) set out general recommendations on the quality of social services in the EU, defining the quality principles that these services should meet, making it crucial to define service quality and quality standard, as social services are related to price setting in the market. Service standardization as a service quality assurance is possible through applying various quality management systems (Adomaitytė-Subačiene, 2015; Žalimienė, Junevičienė, 2018; Melão, Bastida, Marimon, 2019). In the concept of quality of social services, it is important to define the quality of structure, process, and result (Žalimienė, 2007;

Blom, Morén, 2012; Tylienė, Pauliukėnas, 2015; Berwick, Fox, 2016), which is oriented to the service recipient and his/her needs, and services are related to safety, efficiency, timeliness and adequacy (Zuidgeest, 2011). To implement quality assurance in European social services, a European Quality in Social Services (EQUASS) system has been developed meeting with the quality principles of social services of general interest, which is focused on meeting the needs and expectations of service recipients, other stakeholders, society (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão et al., 2018), therefore, the organizations that have implemented this system can offer a European level quality of service and ensure a competitive advantage in the market of social services. The implementation of EQUASS quality in the sector of social service in Lithuania would allow prove the compliance of the services provided at the European level. Leadership is one of the principles to ensure the implementation of a quality management system. The concept of global management emphasizes the importance of the manager of the organization in adoption of a quality management model (Pociūtė, 2002; Ruževičius, 2012; Vyšniauskienė, 2014; Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius, 2015; Patapas, 2016; Alofan, 2018; Talib et al., 2019), because the achievement and implementation of QMS is influenced by the managerial leadership, and the result of the influence is the involvement of service recipients, continuous improvement of employees, trust of the stakeholders in the organization (Engartyasti, Caraka, 2017; Matulevičiienė, 2018; Chen, Wang, Lee, 2018;).

The scientific literature (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Gudžinskienė, Gečienė, 2018; Melão et al., 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Adomaitytė-Subačiene, 2019) emphasizes the problems of EQUASS system implementation in organizations, but the factors that motivate managerial leadership to provide quality services in organizations are not sufficiently reviewed. The influence of managerial leadership on the choice to implement QMS can be viewed from the perspective of systems theory, which includes a holistic perspective and reveals the relationships of organizational managers with external and internal environments, and the individual behavior of actors is defined by holistic elements (Švedaitė-Sakalauskiė, 2004; Dunajevs, 2009, 2011; Vaicekauskienė, 2009, Golinelli, 2009, 2010; Michailakis, Schirmer, 2014). Implementing a quality management system in an organization requires the efforts of all stakeholders, so without effective leadership, quality in an organization cannot be expected. (Ulle, Kumar, 2014; Chen, Wang, Lee, 2018; Kumar, Sharma, 2018; Bouranta et al., 2019).

Taking into account the managerial leadership of social service organizations, it is worth proposing to choose a model of quality management system in the social service sector, which would help to implement the provision of quality social services in the community, thus ensuring social cohesion in the society. Thus, the influence of managerial leadership when adopting the European quality assurance system, taking into account the ongoing social changes, is a relevant object of research from the theoretical and practical perspectives, which are analyzed in this dissertation.

Scientific problem and research. EU Member States' social cohesion policies emphasize social integration priorities in the spheres of health and long-term care. Member States aim to tackle the issue of child poverty, promote the integration of vulnerable people

into the society, and ensure equal opportunities to access health and social services. The processes and peculiarities of social cohesion are widely researched by scientists (Pervaiz, Chaudhary, van Staveren, 2013; Dhéret, 2015; Burns, Hull, Lefko-Everett, Njozela, 2018; Aelbrecht, Stevens, 2019; Pabayo et al., 2020). The concept of social cohesion is crucial for revealing the links between social and institutional interactions for the well-being of society and quality of life (Council of Europe; Lobanova, 2014; Dragolov et al., 2016 Fonseca, Lukosch, Brazier, 2019), because, in a society where cohesion processes are weak, social conflicts occur, social inequality manifests, and there is no interaction of individuals in the community (Forrest et al., 2001).

Researchers (Andrews, Jilke, 2016; Carrasco, Bilal, 2016; Taylor, Davis, 2018; Aelbrecht, Stevens, 2019), when examining the general principles of cohesion, distinguish the links between the harmonization of the forms of diversity and the expression of tolerance in the context of sustainable development and the principle of qualitative change, oriented to the continuous development of new quality, which includes changes in the internal (business, public sector, NGO subjects) and external environment of the systems (Lobanova, 2014; Hofer, 2019).

In the context of globalization, the implementation of the European Social Fund for year 2014-2020 (Communication Commission to the European Parliament, 2013) to achieve cohesion, defined the main functions of social investment and its role in the society in response to social challenges and emphasized the aim of providing social services to effectively help a person (family) who has lost the ability to function independently in the society (Tamošiūnas, 2018). Now the EU cohesion policy (2021–2027) intends to meet the needs and interests of the society by ensuring the quality of services provided in the context of deinstitutionalization (Thematic ..., 2014; General ..., 2012). As a result, social service organizations must respond to the challenges of the external and internal environment and respond to the interests of the society and community ((Tamošiūnas, 2018; Gečienė, Raišienė, 2019; Hofer, 2019). In Lithuania, the concept of social services, the meaning of these services, and the characteristics of the organizations providing them are mainly analyzed by Žalimienė (2003, 2009, 2015), Klokmanienė (2009), Marcinkevičiūtė, Petrauskienė (2007), Dunajevs (2009, 2011, 2012), Žalimienė, Dunajevs (2014), Kudukytė-Gasperė, Jankauskienė (2019). The organization of social services, the approach to the provision of services, the peculiarities of the social service market, and the possibilities of improvement in Lithuania are discussed by Žalimienė (2006, 2007), Žalimienė, Lazutka (2009), Bitinas et al., 2010; Tamutienė, Naujanienė (2013), Gedvilaitė-Kordušienė (2013), Skučienė et al. (2015), Gražulis, Čižikienė (2016), Mikulionienė, Rapolienė, Valavičienė (2018), Čižikienė (2018), Matonytė, Kazlauskaitė, Poškutė (2019). The activities of organizations and the peculiarities of the provided social services in the EU countries are studied by researchers from different countries (Esping-Andersen, 1999; Lethbridge, 2005; Penna, O'Brien, 2006; Hardina et al., 2006; Harpur, 2012; Bode et al., 2013; Greve, Sirovátká, 2014; Shanks, 2016; Bode, 2017; Koprić, Wollmann, Marcou, 2017; Abrahamson, Greve, Boje, 2019; Marimon, Melão, Bastida, 2019; Mosley, 2020). It should be noted that researchers often analyze the problems of the concept of social services and the organizations providing them, seek to base their activities on certain principles, reveal how the quality of activities and their effec-

tiveness in mixed market conditions could be assessed (Mažeikienė, Naujanienė, Ruškus, 2014; Vanagas, Čizikienė, 2015; Andrews, Jilke, 2016; Bode, 2017; Evers ir kt., 2019).

During the social transformations, the issues of service quality are emphasized in the strategic documents of the European Union (European Commission, 2016). It should be noted that with the establishment of market relations in the social service sector, the issues of standardization of the quality of these services are becoming more and more important, although the issue of quality of social services is increasingly analyzed by various authors (Žalimienė, 2007, 2015; Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2007; Ruškus et al., 2013; Adomaitytė-Subačienė, 2015; Gečienė, Gudžinskienė, 2018, 2019; Žalimienė et al., 2019). Scholars (Liao, Soltani, Yeow, 2014; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Enggartyasti, A., Caraka, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018; Melão et al., 2019) emphasize that due to the lack of research, it is still unclear how and on what principles and criteria quality should be based in organizations providing social services, because in a constantly changing environment a new approach to the organization is formed, in which service recipients and employees become the most important and active part of the system, determining the organization's efficiency and ensuring the quality of social services.

At the national level, when attempting to define criteria for social services and standardize the services, The Social Care Norms (standard), which aims at the efficiency of social care (Chapter IV), was approved in 2007, but it should be emphasized that the criteria of the norms apply only to care institutions. Currently, no general quality management system for social services is proposed in the social service sector, and performance quality indicators are assessed on the basis of annual reports (Augutienė, Adomaitytė-Subačienė, 2016; Žalimienė et al., 2019). In Europe, the parameters of social services are offered by the EQUASS (European Quality in Social Services) quality standard, the principles of which are based on universal values - leadership, staff, rights, ethics, partnership, participation, person orientation, complexity, results orientation, continuous development (improvement). The EQUASS quality assessment system is characterized by the fact that it is designed and adapted to the social service sector in accordance with the established European quality standards, and its implementation is planned within the defined resources of the organization (Dimitriadis et al., 2013; Melão, Bastida, Marimon, 2019). Due to these features, EQUASS has been recognized as a particularly appropriate and cost-effective model for implementing a quality management system, taking into account the limited resources in the social service sector (Dimitriadis, Kousoulis, Sgantzios, Hadjipaulou, Lyon, 2015; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018). To modernize social services, EQUASS would help social service organizations to define the quality of services, using it as a competitive advantage in the social service sector.

Respecting that all European Union institutions emphasize that social services are essential for the development of society when increasing employment, social cohesion, and promoting economic growth, social service organizations are becoming responsible for the quality management system they choose. Research shows that the successful implementation of quality management in an organization is determined by the managers' approach to the perspective of strategic activity (Mosadeghrad, 2013, 2014; Vyšniauskienė, 2014; Dhar, 2016; Ekanayake, Abeyasinghe, 2017; Enggartyasti, Caraka; 2017; Nerdinger, Pundt, 2018;

Čizikienė, 2019). Researchers emphasize that managerial leadership is particularly important for the application of a quality management system in an organization (Talib, Rahman, Azam, 2011; Alsarrani, Jusoh, 2019; Su, Cheng, Wen, 2019; Gunasekaran, Subramanian, Ngai, 2019; Alnuaimi, Yaakub, 2020; Akdere, Top, Tekingündüz, 2020) to motivate and inspire employees by giving them the power to work qualitatively and efficiently.

It should be noted that many researchers examine managerial leadership in the structure of a classical organization, where control and management emerge from the top of the organization and move down from there. Researchers discuss (Avolio, Walumbwa, and Weber, 2009; Trottier, Van Wart, and Wang, 2008; Armstrong and Taylor, 2014; Popli and Rizvi, 2016; Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, Khan, 2016), which factors determine effective performance of the leader in the organization, who can be called a successful leader, how leadership is affected by the external and internal environment of the organization. Many scholars emphasize aspects of managerial leadership (Bass, 2000; Masiulis, Sudnickas, 2008; Boehm, Yoels, 2009; Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Stulgienė, 2016; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019; Sologubas, 2019), the influence of leadership (Petkevičiūtė, Giedraitis, 2013; Souba, 2014; Surpikienė, Petkevičiūtė, Barvydienė, 2018; Shang, Liu, Wang, 2020) the influence of personality traits on leadership (Mumford ir kt., 2000; Zaccaro, 2007; Vargas, 2017; Frieder, Wang, Oh, 2018; Sun, Shang, 2019), transactional and transformative managerial leadership in the context of organizational change (Mary, 2005; Van der Voet, 2014; Hoch, Bommer, Dulebohn, Wu, 2018; Boamah, Laschinger, Wong, Clarke, 2018; Lipinskienė, Siudikas, 2018; Yavuz, 2020).

Summarizing the sources of information analyzed in this dissertation, it can be stated that in the scientific literature researchers pay attention to the problems of the social service system: how the social service system is organized; what are the peculiarities of the social service system and opportunities for improvement; what are the principles on which the activity is based; how the quality and efficiency of the social service system could be assessed; what are the characteristics and competencies of human resource management in the private and public sectors. There is not enough research examining the preconditions for the implementation of the quality management system in organizations providing social services, conditions of operational efficiency, taking into account managerial leadership and the motivation of human resource management. Researchers note that quality management systems are difficult to implement in an organization due to ineffective management and lack of managerial leadership (Oakland, Tanner, 2007; Williams et al., 2006; Lemak, Mero, 2002; Nguyen, Mia, Winata, Chong, 2017; Van der Voet, Steijn, Kuipers, 2017; Gifford et al. ., 2018), however there is a lack of research which insights can be more widely applied in practice to explain and assess the factors of managers' adoption of a quality management system considering the changes in the social service system. Thus, managerial leadership in the social service sector when implementing the quality management system is a relevant object of research from the theoretical and practical points of view, and this dissertation is devoted to its wider cognition. A review of the adoption of a quality management system by the managers of social service organizations in the social service sector reveals that scarce studies lack analysis on the factors of the adoption of EQUASS to ensure and implement a social service quality system in the organization, there

is a lack of research which insights can be more widely applied in practice to explain and solve the problems related to the implementation of the quality system, taking into account the above-cited aims and objectives of social service organizations.

This dissertation is focused on the adoption of EQUASS in organizations providing social services, seeks to understand why managers of some organizations support and adopt new practices to increase the satisfaction of customer needs and their satisfaction with the services provided, encourage employees to engage in improvement processes, take into account stakeholder and public expectations. The research focuses on the factors determining the adoption through the phenomenon of managerial leadership, because the changing environment requires the managers of social service organizations to implement new management practices, and proper management and drive to adopt innovation is considered one of the most important factors for organizational success and competitive advantage (Van Der Locht, Van Dam, Chiaburu, 2013; Van der Voet, 2014; Chang, 2016; Ismail, Foboy, Mohamad, 2018; Zuraik, Kelly, 2018; Atkočiūnienė, Siudikienė, Girnienė, 2019; Židonis, Andriuškevičienė, 2019).

The scientific problem T: what are the factors influencing the adoption of a quality system by the managers of social service organizations and what is their impact on managerial leadership to implement the European Quality in Social Services.

The object of the research – factors that determine managerial leadership in adoption of the European Quality in Social Services in the social service sector.

The aim of the research – on the bases of leadership expression, rationality, institutional and innovation theoretical approach, to investigate the factors determining managerial leadership in adoption of a quality system and to develop a model for the implementation of the European Quality in Social Services in the social service sector.

To achieve the aim, the dissertation tackles the following **objectives**:

1. To reveal the development of managerial leadership of organizations providing social services in the context of social transformations and social changes.
2. To identify the factors that determine the managerial leadership in implementing a quality management system in the social service sector.
3. To develop a model based on theoretical assumptions of managers' adoption of European Quality in Social Services in the organization, taking into account leadership, rational, institutional, innovative factors, with regard to the internal and external environment.
4. Under the developed theoretical model of managers' adoption of the European Quality in Social Services in the organization, to empirically analyze the factors that determine managers' adoption of a quality management system and to determine the influence of managerial leadership in adoption of the European Quality in Social Services in the organization.

5. On the bases of the data of the theoretical research and the analysis of the results of the research, to develop a model of managers' adoption of the European Quality in Social Services.

The defense claims are:

1. The successful implementation of the European Quality in Social Services depends on the leadership skills and innovation of the managers of social service organizations, organization and application of effective services, and the support of the internal and external environment of the organization.
2. The implementation of the European Quality in Social Services at the national level must be based on a clear strategy of leadership development in the social service sector, on the framework of the institutions which form and implement, and on cooperation with the community and society.

The research methodology is based on:

The philosophical approach of pragmatism (Ackoff 1962; Burrell, Morgan, 1979; Ormerod, 2006; Morgan, 2007; Shaw, Connelly, Zecevic, 2010; Feilzer, 2010; Hall, 2013; Morgan, 2014; Powell, 2019; Kaushik, Walsh, 2019), which states that truth is when it is confirmed by practical knowledge, research is designed to solve practical problems in the real world (Feilzer, 2010; Morgan, 2014). Pragmatism in this work justifies the adoption of a quality management system as a pragmatic action, when the need of a person to develop and apply new management practices in the organization for the welfare of the society is realized.

Systems theory (Parsons, 1965; Maturana, Varela, 1975; Luhmann, 1990; Wilke, 2000; Valantiejus, 2002; Wagneris, 2003; Švedaitė-Sakalausė, 2004; Dunajevus Matkevičienė, 2006; Vaicekauskienė, 2009) is based on the analysis of the implementation of a quality management system in an organization as a complex system related to its constituent system elements existing in the internal and external environment.

Institutional theory (DiMaggio, Powell, 1983; DiMaggio, 1988; Tolbert, Zucker, 1999; Dacin, Goodstein, Scott, 2002; Scott, 2013) supports the influence of globalization challenges on the development of social policy and emphasizes the order for defining and implementing social service system of the state.

Rational choice theory (Norkus, 2005, 2008; Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa, 2014; Wang, Ryan, Yang, 2019; Krstić, 2020) emphasizes the adoption of a quality management system in an organization as an individual's rational decision related to the development of the social system to achieve efficiency and effectiveness in an organization.

Diffusion of innovation theory (Roger, 2003; Greenhalgh ir kt., 2004; Ehigie, McAndrew, 2005; Kennedy, Fiss, 2009; Rice, 2017; Dearing, Cox, 2018) is important in justifying the adoption of a quality management system as a choice of innovation in an organization, and the manager (as a key innovator), by spreading his/her influence on the elements of the system, models the functional structure of the quality management system.

Managerial leadership (Masiulis, Sudnickas, 2008; Souba, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Northouse, 2018; Stelmokienė, Vadvilavičius, 2019) is perceived in the dissertation as the most important element which uses social influence to direct and coordinate the ele-

ments that make up the system to achieve changes, processes and relations in the framework of the system. The dissertation emphasizes the aspects of the relations between the managerial leader and follower (Petkevičiūtė, Barvydienė, Surpikienė, 2018; Kumar, Sharma, 2018), based on transformational leadership (Bass, 1990; Mary, 2005; Tafvelin, 2013; Van der Voet, 2014; Sukackaitė, Atkočiūnienė, 2016; Hawkins, 2017; Thibault, Gulseren, Kelloway, 2019), which covers a process of social impact when a group of members is led to achieve the aim (Tafvelin, 2013).

Total quality management (hereinafter - TQM) (Patapas, 2016; Simonavičienė, Ruževičius, 2016; Shafiq, Lasrado, Hafeez, 2019) is emphasized as an organizational philosophy that focuses on meeting the individual needs of service recipients, continuous improvement of the organization, and full participation (Paulavičienė, 2007; Pauliukevičiūtė, Jucevičius, 2016; Tenji, Foley, 2019). TQM supports the aspiration to improve the structural links between the elements of the system in the internal and external environment.

Scientific novelty of the research. The research of this dissertation provides an opportunity for further research in developing the implementation of a quality management system in the social service sector at the national level. In the Lithuanian context, this is a new research that complements the implementation of the quality management system, emphasizing the motivational factors of managers, choosing a new management quality system in the social service sector. The need to research the influence of managerial leadership in the adoption of a quality system and the chosen mixed research strategy broadens the field of cognition and provides opportunities for more detailed research of the object and allows to reveal an innovative approach to social service managerial leadership in adoption of EQUASS. The research complements and contributes to the studies examining the process of managerial leadership in the implementation of the European Quality in Social Services, reveals the phenomenon of managerial leadership in improving the social service sector while ensuring social cohesion in the society. Based on the analyzed scientific literature and research, the links between the influence of managerial leadership and the implementation of the quality management system in the social services sector have been identified, assessing the impact of the external and internal environment of the organization.

Practical significance. Empirical studies conducted in the dissertation reveals the influence of managerial leadership in the process of implementing a quality management system and is relevant in responding to social integration processes in the context of cohesion. The systematized and generalized scientific analysis of the possibilities of implementing quality management measures in the social service sector justifies the application of EQUASS in organizations, and the results of the empirical study (Lithuanian case) supplement the research in the discourse of the implementation of EQUASS standard. The empirical research allows to present the indicators of managerial leadership in social service organizations, according to which recommendations can be provided to social service policymakers and organizers, developing a targeted managerial leadership development strategy in the social service sector and oriented towards the increase of the efficiency of organizations. The dissertation research confirms the influence of managerial leadership

in the adoption of EQUASS, therefore it can help in the preparation and improvement of study programs in higher education institutions and the modernization of the social services system.

Research methodology. The structure of the research is based on the problem raised and rely on pragmatism, applying qualitative and quantitative research methods which provide a better understanding of the research problem than a separate approach (Bryman 2006 ;Creswell ir kt. 2013; Fetters, Curry, Creswell, 2013; Pluye, Hong, 2014; Creswell, Clark, 2017; Steinmetz-Wood, Pluye, Ross, 2019). The strategy of applying mixed methods aims to specify the information obtained by quantitative analysis methods, continuing the research and applying qualitative methods. This research design was chosen taking into account that the qualitative research is characterized by interpretations of the obtained research data and allows a better understanding of the experience of the research participants, while the quantitative research defines the sample of the subjects and is processed using the methods of mathematical statistics. The application of mixed methods in the research broadens the field of the study, therefore when combining these studies, speculative results of the research are avoided. The following research methods are applied in the dissertation:

- During *the analysis of scientific literature and documents*, EU legal acts, laws, and other documents are used as the main sources of information to single out and define the factors of managers' competence, peculiarities, and problems in organizations providing social services. The comparative method is applied in the analysis of the legal forms of social service organizations of different countries, regulation of activities, peculiarities of managers' competencies, etc.
- *Qualitative method.* A semi-structured interview with the managers of organizations is applied. Informants were asked about the factors influencing the manager of a social service organization in implementing a quality management system. The contribution of the selected group is significant to implement the objectives of the research, the provided evaluations allow identifying in-depth problems of the attitudes of the managers of organizations providing different social services. The interviews helped to go into depth from various angles into managers' adoption of a quality management system in the organization. Based on the different insights and experiences provided by managers, the most important factors determining the implementation of a quality management system in social service organizations have been identified. The interviews were conducted at a time convenient to the participants and were based on the principle of voluntary participation and ethical cooperation. All respondents were introduced to the purpose and use of the research, and confidentiality issues were discussed. The results of the research are analyzed by the content analysis method, the qualitative data analysis software "Atlas.ti" was used to process the results of the qualitative research.
- *Quantitative method.* To establish connections, i. y. opinions among managers working in social service organizations, an anonymous survey was conducted. Targeted selection of research subjects is applied in the research - organizations providing

social services (organizations which have decided to implement the quality management system EQUASS) are selected according to the set criteria, and managers are interviewed and researched. Using theoretical and scientific information, a closed (structured) questionnaire was given to the managers of social service organizations. The method of generalization is applied to systematize the results and insights of the presented research, the data of the empirical research, and to formulate the conclusions of the research.

Structure and scope of the work. The structure of the work consists of an introduction, three parts (theoretical, methodological, and empirical parts of the research), conclusions, recommendations, bibliography, annexes, summaries in Lithuanian and English.

The first chapter of the dissertation analyzes the aspects of leadership change in social service organizations. Different theoretical approaches are analyzed, presenting the factors determining managerial leadership in the adoption of a quality management system. On the basis of theoretical insights, a theoretical model of the adoption of a quality management system by the managers of social service organizations is constructed.

In the second chapter of the dissertation, based on the scientific analysis and insights of the literature, the formed theoretical model, the methodology of empirical research is constructed and presented, the logic of the research and the chosen design are substantiated, determining the factors of the managers' adoption of QMS in the organization, taking into account the external and internal environment of the organization.

The third chapter of the dissertation presents the research of the validity of the factors of adoption of the European Quality in Social Services by the managers of social service organizations. Based on theoretical insights and the results of an empirical study, a conceptual model of the influence of the leadership of the leaders of social service organizations in the choice to implement the European system of quality assurance of social services is presented. Based on theoretical insights and the results of an empirical study, a conceptual model of the influence of managerial leadership of the social service organizations in the adoption of the European Quality in social Services is presented.

The final part of the dissertation presents conclusions and recommendations.

After the analysis of the literature, a theoretical model of adoption of a quality management system by the managers of social service organizations was presented, based of which empirical research was conducted. The system of the theoretical model consists of inter-related elements - the influence of the society, social policymakers, organizers, community, which determine the adoption of a quality management system by the managers of social service organizations, and the distinguished leadership expression, rational, institutional, and innovative factors.

After summarizing the results of the empirical research, a model of the influence of SSO managerial leadership in adoption of the EQUASS system in the organization is presented (see Figure 1). The model excludes the subjects which influence the manager's adoption of a quality system, as the development of the social service sector is closely related to the development of social cohesion in the society, and the active involvement of communities and stakeholders in the social service sector are essential factors when encouraging

the participation of the members of the society. The successful operation of social service organizations is based on the concept of social cohesion, which helps to address the problems of social exclusion in the society and community. The challenges of globalization in the society affect social policymakers and organizers in defining new directions of integration in communities, and the ongoing changes in the external and internal environment affect the organization of the activities of managers of social service organizations, taking into account the individual needs of service recipients and the quality of the provided. Public involvement in the evaluation of social service delivery encourages service providers to strive for better quality, seek appropriate quality standards and apply the principles of quality management valid in business, therefore, the principles of standardized quality models and total quality management in the private sector are transferred and applied in the sector of social service.

The SSO manager's adoption of a quality management system is based on transformational leadership (Jung et. al., 1995; Bass et. al., 2003). Such management is related to the implementation of innovation practices, employee creativity, the pursuit of innovation (Peterson et al., 2009; Waldman et al., 2006; Afsar et al., 2014; Choi, Kim, Ullah, & Kang, 2016). The research revealed that managers are central in the system when implementing the concept of total quality in the organization and promoting the innovation and creativity of the followers. The following *leadership characteristics* were singled out: democratic leadership style; transformational leadership; values of social work; insight into social policy needs; service recipient orientation; development orientation; teamwork; personal competencies.

Also, during the interviews, the managers confirmed that the structured activities of the organization, clear service delivery criteria, and the involvement of the employees in the implementation of a quality management system facilitated their leadership and management activities and allowed to reveal the creativity of the employees. Staff involvement in the implementation process improved teamwork skills, and motivation means for the new employees provided more job satisfaction and encouraged involvement in additional activities. The study revealed that EQUASS helped the managers to improve leadership skills and adapt to the new opportunities of work organization. The managers interviewed during the research emphasized that during the implementation of a quality management system they had to review and arrange the document management system, which helps to determine the procedures and criteria for work organization. The majority of the managers confirmed that EQUASS can be used to structure the organization's activities, which allows determining the quality of services provided, taking into account the problematic situations of service recipients. The implementation of the quality system affects the service recipient, employees, managers of organizations, stakeholders, society, as the EQUASS certificate confirms the quality standard and ensures the quality of services, which allows stakeholders to be sure of the transparency and reliability of the organization. The following *rational factors* were identified: stability of the social system; ensuring the quality of life of a person; definition of the quality of social services; operational efficiency; optimal use of limited resources; organization and structuring of activities; efficiency of the social services.

Empirical research has identified the relations between the characteristics of managerial leadership and the factors that determine the adoption of a quality management system. The research revealed the influence of managerial leadership in fostering innovation in management practices and the organizational environment and showed that leadership plays an important role in adoption of a quality management system. The following innovative factors were distinguished: manager's pursuit for innovation; creativity; the pursuit for innovation development in the organization; new solutions to social problems; application of new practices in the organization; improvement of the organization's activities. The results of the dissertation research show that the implementation of the EQUASS system has a significant impact on the service recipients, because the services are person-oriented, new methods of work are applied taking into account the individual needs of each service recipient. The implementation of EQUASS in the organization helps to ensure the rights and equal opportunities of service recipients. The involvement and participation of the latter in the activities of the organization guarantee their smoother integration into the community.

The research revealed the factors of the influence of social capital that determine the successful process of implementation. The participation of employees, service recipients, stakeholders in EQUASS implementation activities form new needs of the organization which promote the growth of social capital, participation in joint activities allows communication which creates norms and traditions that help to join in social groups where trust emerges as an essential component of social capital encouraging action and achieving the set aims. *Factors of social capital* were singled out: trust in employees; involvement of employees in the EQUASS implementation process; networking; involvement of service recipients in the improvement of provided services and organizational activities; cooperation with stakeholders.

The study revealed that institutional factors have the least influence on the managers' choice. The research found that the implementation of EQUASS helps to identify areas where the organizational activity can be improved and provides the manager and employee with the opportunity for continuous improvement. All the interviewed managers agree that the implementation of the EQUASS quality system requires human and financial resources. *Institutional factors* were singled out: legal regulation; the influence of the external environment to strengthen the organization's position in the social service sector; the influence of the internal environment; aspiration to improve the image of the organization; to meet the needs of service recipients; maintain social norms; the interests of stakeholders. The qualitative research revealed that the choice of EQUASS brought benefits - both managers and employees gained theoretical knowledge about quality assurance and improvement and successfully applied this knowledge in their activities.

The implementation of EQUASS in the organization will apply the principles of total quality management, the quality will be customer-oriented, the efficiency of the organization will improve, the manager and employees will be constantly improved, documents will be managed in a structured way; stakeholder involvement will take place, and the apparent transparency of the organization will lead to trust in the social services provided by the organization.

A system of quality of provided social services, ensuring effective and efficient assistance to people experiencing social problems, is especially important for the reduction of social exclusion. The State should support the implementation of the concept of total quality management in the entire sector of social services, involve the SSO, communities, organizers, and stakeholders, as well as ensure the implementation and continuity of the quality system, promote managerial leadership development in social service organizations.

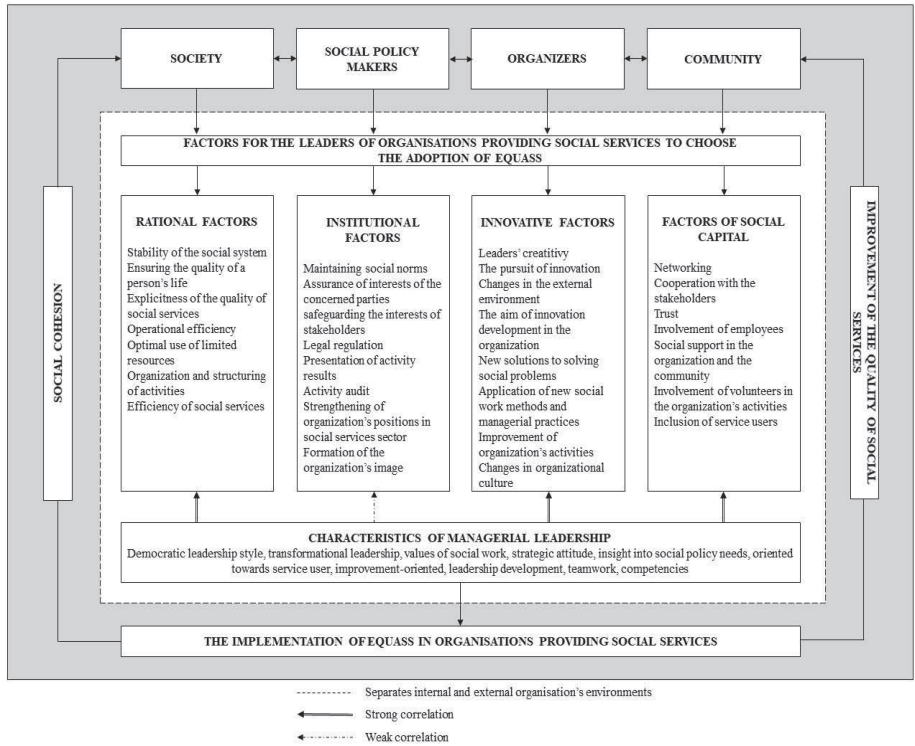


Fig. 1. *The influence of managerial leadership in adoption of the EQUASS conceptual model*
 Source: Compiled by the author

Thus, the NPM paradigm, the tendencies of modernization of social services establish the principles of total quality in the social service sector, which emphasize that the provided services must be of quality not only in terms of content but also at the administrative level. Researchers (Žalimienė, 2007, 2015; Ruškus et al., 2013; Ruškus et al., 2014; Adomaitytė-Subačienė, 2015; 2019; Melão, Maria Guia, Amorim, 2017; Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2018) state that quality in the provision of social services is particularly important because: recipients of social services are usually members of a vulnerable group on whose successful integration the public welfare depends, social services are financed

from the state or municipal budget, stakeholders demand that organizations operate efficiently and economically, and the provided social services are effective and meet the individual needs of the service recipients.

Both in Lithuania and at the European Union level, there is a debate about certainty in applying quality standards, the implementation of which must ensure the quality of social services and organizations providing them, but it is difficult to assess quality, because the traditions of the provision of social services and the operation of social service organizations in the countries of the European Union are very different, in this case, it is quite difficult to develop and apply uniform quality assessment standards. At the EU level, the Voluntary European Quality Framework for Social Services was adopted in 2010 approved by the Council of Europe, and the Common Quality Framework for Social Services of General Interest, 2010 provides only quality guidelines and is recommendatory.

Researchers (Melão, Amorim, Marimon, Alegre, 2016; Gudžinskienė, Gečienė, 2018; Gečienė, Gudžinskienė, 2019; Adomaitytė-Subačiene, 2019) point out that EQUASS is the first system certified and applied in the social service sector that focuses on the quality of the organization's activities and takes into account the quality parameters of individual services. Therefore, there is a problematic question why having an EQUASS-adapted system, some organizations support and adopt it to increase service recipients' satisfaction with the services provided, encourage employees to get involved in improvement processes, take into account the expectations of stakeholders, and other organizations do not. According to Rogers' (2003) theoretical diffusion of innovation approach, adoption of innovation is not a passive action, many individuals take into account their subjective assessment when adopting innovation, and the decision to adopt innovation influences other members of the social network. In the work the term "adoption" (Rogers, 2003; Ehigie, McAndrew, 2005; Kasperavičiūtė-Černiauskienė, 2014; Alofan, 2018; Alofan, Chen, Tan, 2020) is described as the term of the action of choice to use a management innovation, corresponds to the situation of EQUASS implementation in Lithuania: EQUASS is a fairly new quality system proposed in the social service sector and is of a recommendatory nature only.

The aim of the project financed by the European Union Structural Funds no. 08.4.1.-ES-FA-V-421-01-0001 since 2017 in Valakupiai Rehabilitation Center *Improving the Quality of Social Services through EQUASS*, is to increase the quality of social services in Lithuania by applying the requirements of the Voluntary European Quality Framework for Social Services is optional, organizations may choose to participate in it or not. In this choice, according to the order 2019 October 1 order no. EQĮ-EQĮ-53 Chapter II, point 12 of the director of the public enterprise Valakupiai Rehabilitation Center "Managers of the selected institutions sign a contract of participation in the project and undertake to participate in the project activities and ensure the implementation of the indicators" defines the choice and responsibility of managers of social service organizations to implement the quality system. The influence of managerial leadership expression, revealed in the dissertation, confirms the individual approach of managers to choose innovation implementation, ensure and implement EQUASS while involving employees, service recipients, and stakeholders.

On the bases of the performed analysis, it can be stated that the statements formed in the dissertation are confirmed.

Defense statement no. 1: The successful implementation of the European Quality in Social Services depends on the leadership skills and innovation of the managers of social service organizations, organization and application of effective services, and the support of the internal and external environment of the organization.

The defense statement can be partially confirmed. Empirical research confirmed that managerial leadership of social service organizations is based on the expression of transformational leadership and motivate employees to engage in the EQUASS implementation process, that managers' adoption of EQUASS and the implementation of new management practices and social work methods in the organization depend on managerial leadership skills. It should be noted that the characteristics of managerial leadership most prominently highlight the expression of rational and innovative factors, while the expression of institutional factors has a negative dependence on the characteristics of managerial leadership. Empirical research emphasizes that when managers adopt the European Quality in Social Services, they take into account the support of the organization's internal environment, and the successful implementation is determined by leadership's ability to choose the right model, insight, effective leadership when involving followers and stakeholders, and management of tensions and conflict situations during the process. Empirical research revealed that support of the external environment is insufficient, because the targeted promotion of leadership by the institutions making and organizing social policy is insufficient, there is a lack of a qualitative approach to the development of leadership in the social service sector.

Defense statement no. 2 The implementation of the European Quality in Social Services at the national level must be based on a clear strategy of the development of managerial leadership in the social service sector, the framework of the forming and implementing institutions, and cooperation with the society and community.

The defense statement can be confirmed. The research revealed that the implementation of the European Quality in Social Services system depends on the strategy of managerial leadership development in the social service sector, and the factors of social capital determine the successful process of implementation. The participation of employees, service recipients, and stakeholders in the EQUASS implementation activities form new needs of the organization which promote the growth of social capital. Participation in joint activities facilitates communication, creating norms and traditions which help to join into social groups where trust emerges as an essential component of social capital encouraging to act and solve emerging social problems in the society and community.

CONCLUSIONS

1. **The performed theoretical analysis of the leadership development of the managers of social service organizations revealed that:**
 - 1.1. The successful activity of social service organizations is based on the concept of social cohesion, which helps to solve the problems of social exclusion in the society and community, therefore managerial leadership in organizations is defined by social aims, processes, principles, and attitudes of social cohesion:
 - 1.1.1. It is respect for the individual and his or her individuality, and acceptance of differences, recognizing that no characteristics or peculiarities of a person's life should affect the provision and delivery of social services;
 - 1.1.2. It is emphasized that managers-leaders must be guided by fundamental humanistic values such as solidarity, respect for human rights, social justice, empathy, tolerance;
 - 1.1.3. The importance of the leader is emphasized in the belief that integration into society is much more successful if the person is supported by other members of the community;
 - 1.1.4. Organizational leaders contribute to the development of a social service system based on democratic values, they emphasize citizenship, assessment, and self-control, creating a secure management environment by enabling a more flexible service delivery and quality service.
 - 1.2. Managerial leadership is determined by the New Public Management factors in the social service sector: commercialization of services and competition in the service sector, the standards of total quality management, municipal institutional control and accountability, government-approved legal regulations, evidence-based social work practices in organizations, technological progress.
 - 1.3. The expression of managerial leadership is defined by the well-being and motivation of social service recipients and their needs, social cohesion, social context, society, and community, as well as the economic context, management trends, and stakeholders.
 - 1.4. In the process of societal transformation, leadership in social organizations is important to ensure the efficiency and effectiveness of the activity of the organization. However, the well-being of service recipients must be the primary aim of social leaders, based on the values of social work, a humanistic approach to the individual, family, and community, and distinguishing managerial leadership from the spectrum of other service sectors.
2. **After analyzing the factors determining managerial leadership in adoption of a quality management system in the social service sector, the following conclusions can be drawn**
 - 2.1. The challenges of globalization in the society influence social policymakers and organizers to define new directions of integration in communities, and the ongoing changes in the external and internal environment affect the organization of activities of managers of social service organizations, taking into account the individual needs of service recipients and the quality of appropriate services.

- 2.2. By involving the public in the assessment of the provision of social services, service providers are encouraged to strive for better quality of services, to seek appropriate quality standards, and apply the principles of quality management.
 - 2.3. When implementing a quality management system in an organization, leadership is defined as the process by which an individual or a group of individuals, in pursuit of the mission aims of the organization and applying social work and management knowledge, leads the organization's employees and takes responsibility for their effective activity.
 - 2.4. One of the most important skills for a manager should be the ability to lead, therefore, the role of managers is most important for the success and efficiency of the implementation of the quality management system in social service organizations, because an effective management of social service organizations requires not only an understanding of management, but also of the social work specifics, having leadership skills to involve employees, service recipients and stakeholders into the process.
 - 2.5. Leaders' behavior and style of leadership determine the successful implementation of QMS in the organization, and the chosen style of leadership - the success or failure of the implementation process, because if leaders choose the wrong style of leadership without assessing the specific situation, QMS implementation will suffer, employees will passively engage in the process.
 - 2.6. Leadership is determined by the ability to choose the right pattern of behavior, taking into account the current situation in the organization. If leaders have a clear vision of the implementation of QMS and properly understand their aims, they can easily identify problems and overcome obstacles in the implementation process. The ability to lead effectively allows the organization to make the necessary changes, especially when the structure and organizational culture are changed to involve followers and stakeholders when managing tensions and conflicts during the process.
3. **After analyzing the aspects of managerial leadership in adoption of the system of quality in social services in the organization, a theoretical model of the adoption of QMS by the managers was developed.**
 - 3.1. The system of the theoretical model consists of interrelated elements: external environment is the influence of the society, social policymakers and organizers, community; the internal environment is the structure of the organization; all these elements determine the adoption of a quality management system by the managers of social service organizations taking into account leadership expression, rational, institutional and innovative factors.
 - 3.2. Managerial leadership in the decision to implement QMS is identified as a rational process during which information is identified which assesses the situation and the expected benefits, anticipates choices, and forecasts future results.
 - 3.3. When adopting a management system, the ability of managers to understand the value of new ideas is one of the factors in adopting a quality management system implementation strategy which leads to change and the application of new management practices in the organization.

- 3.4. The choice of managers is partly determined by the institutional logic based on the deinstitutionalization process which began in the 1970s, and aimed to integrate service recipients into the society, and the institutional influences which depend on financial resources.
4. **After analyzing the adoption of the EQUASS quality system by the managers of the social service organizations, the following conclusions can be drawn:**
 - 4.1. The aim of managers' adoption of the EQUASS quality system is to improve the social services provided in the organization by involving employees in the process of quality improvement and continuous development, as well as to ensure that service recipients participate in the implementation of quality system and receive high-quality services.
 - 4.2. Managers of social service organizations singled out the following characteristics of leadership expression that are necessary for a leader to implement EQUASS: democratic leadership style, transformational leadership, strategic approach, insight into the needs of social policy, activity management, teamwork, personal competencies, result orientation, service recipient, improvement.
 - 4.3. The research revealed the impact of the internal environment, as managers, when adopting EQUASS, want to improve the quality of employees' work and the organization's quality policy the most, so, it can be said that managers understand the importance of the needs of the employees and the fact that only by improving working conditions change in the organization is possible. The research found that managers strive to understand the needs of the employees and that the choice of EQUASS will provide additional training, reveal the skills of the employees and implement a quality management system in the organization.
 - 4.4. It was found that managers' adoption EQUASS is driven by rational, innovative, social capital factors that help to ensure the implementation of a quality management system in the organization and make innovative decisions in the provision of social services. Institutional factors have the least impact.
 - 4.5. The developed prognostic models of expression of factors show that the managerial leadership characteristics mostly highlight the expression of rational and innovative factors. The expression of institutional factors has a negative dependence on managerial leadership characteristics - this result can be attributed to the fact that managers with clear features of leadership prioritize the organizational aspects that are less formalized but with more added value and strategic orientation.
 - 4.6. The research revealed that the factors of transformational leadership encourage employees to get involved in the process, inspire them to participate in the EQUASS process. Managers' adoption of EQUASS and the implementation of new management practices and social work methods in the organization depend on the characteristics of managers' leadership expression.
5. **After analyzing the data of the theoretical and empirical research, forming a conceptual model of managers' adoption of the European Quality in Social Services, it can be stated that:**
 - 5.1. The implementation of EQUASS is important for both the society and community,

as services meet the individual needs of the person and service recipients have the opportunity to actively participate in the assessment and improvement of services, so the chances for the person to be integrated into society are quite high

- 5.2. The participation of employees, service recipients, and stakeholders in EQUASS implementation activities forms new needs of the organization, which promote the growth of social capital; participation in joint activities facilitates communication during which norms and traditions are created that help to join with social groups, in which trust emerges as an essential component of social capital encouraging action and achievement of the set aims.
- 5.3. EQUASS would help in the following aspects: ensure the implementation of the quality management system and promote the application of total quality principles in the organization; to influence the development of the organization; to standardize the quality of services provided in the social service sector and to ensure the provision of high-quality services; to improve and modernize the provided social services; to improve the efficiency of activity; to strengthen teamwork; to involve employees and stakeholders; to improve documentation management; to focus on the individual needs of the service recipient; to identify and evaluate the results of the activity; to publicize information about the provided social services and support opportunities in the community; to strengthen inter-institutional cooperation; to ensure the quality standard of the activity of the social service organization.
- 5.4. The implementation of EQUASS principles helps organizations to create a system that optimizes the efficiency of the activity and service delivery and allows identify and assess the results of the provided social services. Managers agreed that activities became more structured and better organized because after processing the descriptions of the arrangements of the organization, the system of document management improved, which ensures work organization and activity assessment criteria, and reveals activity transparency enabling stakeholders to reassure themselves that the organization's activities meet the standard of quality management.
- 5.5. When implementing EQUASS, it is necessary to receive assessment from service recipients, and partners about the provided social services, as the review of the feedback allows to improve the quality of services continuously. Managers emphasized that taking into account the feedback can help the community solve social problems and the service recipient in the integration process find a way to get involved in the labor market, or volunteering in the community.
- 5.6. All experts agreed that the implementation of EQUASS is useful and appropriate in the social service sector, so they would like re-certification after the expiration of the standard because once the EQUASS quality system is implemented, managers clearly define the quality management standard of social services which allows the identification of the strengths and weaknesses of the organization.
- 5.7. Managerial leadership has a significant impact on creativity development at the organizational level, it was also found that leadership has an impact in directing the creative potential of employees to service improvement and the implementation of

new management practices, so the creativity of managers focused on the adoption and implementation of QMS ensures the successful implementation of EQUASS.

RECOMMENDATIONS

Institutions responsible for the quality of services in the social service sector:

1. Implement the EQUASS quality system publicity strategy in the social service sector and organize information events: conferences, seminars, during which the latest information for quality management would be provided.
2. To ensure the continuity of EQUASS implementation and application, it is recommended to further develop activities for the development of quality management competencies: to organize practical trainings, discussions, forums involving and enabling the participation of employees of social service organizations from all regions.
3. To enable managers and employees of social service organizations to work closely together to exchange good practice: to organize good practice events.
4. Create an IT system to present and assess examples of good practice.
5. It is recommended to develop a culture of cooperation with stakeholders and partners, to create conditions for community members to cooperate with social service organizations, to promote volunteering activities in the society.
6. To promote the application of a quality management system in social service organizations: to establish prizes and nominations for organizations which successfully apply the quality system, their managers and employees, to ensure the dissemination of the achievements of organizations at the regional and national level.

Declarations in peer-reviewed publications:

1. Čižikienė, J. (2019). The role of leadership in adopting quality management system in social service sector. *Journal of intercultural management*, vol. 11, no. 2, p. 179–199.
2. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2019). *Professional welfare aspects of social employees working in community-based child care homes*. International security in the frame of modern global challenges 2019: collection of research papers / Mykolas Romeris University, Kyiv National Economic University, p. 23–28.
3. Čižikienė, J. (2018). Institutional care system transformation: trends and perspectives for the development of child care institutions. *Education reform in comprehensive school: education content research and implementation problems: the collection of scientific papers*, vol. 2, p. 22–35.
4. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). The aspects of provision of social services considering the social exclusion dimensions in the context of rational choice theory. *Eurasian journal of social sciences*, vol. 6, no. 1, p. 29–36.

5. Čižikienė, J., Urmanavičienė, A. (2018). *Social capital and social cohesion in community development*. Management of innovative development the economic entities, p. 145–152.
6. Gražulis, V., Čižikienė, J. (2016). Evaluation of non-financial social assistance to families in child day care centers: situation analysis in Lithuania. *Acta Prosperitatis*, no. 7, p. 59–73.
7. Čižikienė, J., Vanagas, R. (2015). The peculiarities of social service organizations development. *International journal of academic research*, vol. 7, no 1, p. 24–30.

Reports at scientific conferences:

1. Čižikienė J., Visockaitė A.: 7th International Scientific-Practical Conference on Business Environment presentation: *Promotion of Youth Entrepreneurship in Community-Based Childcare Centers: Leaders Perspective*. ISMA, Riga, Latvia. 29 November 2019.
2. Čižikienė J.: International seminar *Steps for a Successful Business presentation: The Aspects of Managerial Leadership Expression in Social Service Organizations*. Utena University of Applied Sciences, Lithuania. 18 October 2019.
3. Čižikienė J.: International conference *Human Potential Development* presentation: *The Role of Leadership in Adopting Quality Management System in Social Service Sector*. University of Lodz, Lodz, Poland. 28-29 May 2019.
4. Čižikienė J., Urmanavičienė A.: International scientific-practical conference *Social Entrepreneurship Education in a Changing Society* presentation: *Aspects of Cooperation among Social Business Organizations: The Case of Sasnava Community*. Kolping University of Applied Sciences, Kaunas, Lithuania. 21 March 2019.
5. Čižikienė J., Visockaitė A.: The 6th Annual Conference, *Public Governance in Transformation: Between Efficiency and Social Impact* presentation: *The Characteristics of organizing activities in community children care homes*. Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania. 12 March 2019.
6. Čižikienė J., Urmanavičienė A.: International Conference *Society. Integration. Education* presentation: *Changes of the Organizations, Providing Social Services, in the Context of Deinstitutionalization*. Rezekne Academy of Technologies, Rezekne, Latvia. 26 May 2018.
7. Čižikienė J.: Scientific-practical conference *Improving Public Service Delivery: NGO Participation Practices* presentation: *Transformation of the institutional care system: development trends and perspectives of childcare institutions*. Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania. 26 November 2018.
8. Čižikienė J., Bortnikas A.: 7th International Scientific-Practical Conference on Trade Marketing presentation: *Options for Modernizing Human Resource Management in the Catering Sector*. ISMA, Riga, Latvia. 13 December 2018.
9. Čižikienė J.: 10th International Scientific-Practical Conference on Business Competencies presentation: *The Aspects of Provision of Social Services for Elderly Persons in Care Facilities*. ISMA, Riga, Latvia. 12 December 2018.

CURRICULUM VITAE

Personal information

Name, Surname Janina Čižikienė

Contacts cizija@mruni.eu

Education

Since 2016 Doctoral student in Management Science at Mykolas Romeris University

2001-2003 Master's Degree in Social work, Mykolas Romeris University

1981-1986 Master's Degree in Educology, Vilnius Pedagogical Institute

Work experience

Since 2017 Social worker, Community child care homes „Valsta“

2007-2018 Lecturer, Mykolas Romeris University

2003-2013 Study counsellor, Mykolas Romeris University

2000-2003 Social worker, „Save the Children“

1988-2000 Teacher, P. Širvis Secondary School

1986-1988 Teacher, Virsuliskiu Secondary School

Čižikienė, Janina

VADOVŲ LYDERYSTĖ PASIRENKANT DIEGTI EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020. P. 284.

Bibliogr. 175–212 p.

Disertacijoje nagrinėjama socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystės įtaka, pasirenkant diegti naują vadybos kokybės sistemą. Diegiant kokybės vadybos sistemą ypač svarbus vadovų vaidmuo, nes tinkamas vadovavimas įpareigoja socialines paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojus siekti kokybės ir nuolat ją gerinti bei užtikrinti paslaugų gavėjams paslaugų kokybę, atsižvelgiant į individualius poreikius. Mokslinėje literatūroje išskiriamas sėkmingo kokybės vadybos diegimo ir lyderystės ryšys, rodantis vadovų lyderystės gebėjimą sukurti viziją ir skatinti pokyčius organizacijoje. Disertacijoje analizuojami vadovų pasirinkimo diegti kokybės sistemą teoriniai aspektai, atskleidžiantys lyderystės raiškos, racionalių, institucinių ir inovacinių veiksnius. Remiantis teorinio ir empirinio tyrimo pagrindu pateikiamas vadovų lyderystės įtakos pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje modelis (EQUASS). Nustatyta, kad socialines paslaugas teikiančių organizacijų vadovų lyderystė remiasi transformacinės lyderystės raiška ir skatina darbuotojus įsitraukti į EQUASS diegimo procesą, kad nuo vadovų lyderystės gebėjimų priklausytų vadovų pasirinkimas diegti EQUASS ir naujų vadybos praktikų bei socialinio darbo metodų įgyvendinimas organizacijoje. Pažymėtina, kad vadovų lyderystės charakteristikos labiausiai išryškina racionalių, inovacinių ir socialinio kapitalo veiksnių raišką, o institucinių veiksnių raiška turi neigiamą priklausomybę nuo vadovo lyderystės charakteristikų.

The dissertation analyzes the influence of managerial leadership of organizations providing social services in the adoption of a new management quality system. The role of managers is particularly important in the implementation of a quality management system, as proper management obliges the employees of social service organizations to strive for quality and continuously improve it, and to ensure the quality of services to service recipients, taking into account individual needs. The scientific literature highlights the relationship between successful implementation of quality management and leadership, demonstrating the ability of managerial leadership to create a vision and promote change in the organization. The dissertation analyzes the theoretical aspects of managers' adoption of a quality management system, revealing rational, institutional, and innovative factors of leadership expression. Based on theoretical and empirical research, a model of the influence of managerial leadership of social service organizations in the adoption of the European Quality in Social Services (EQUASS) in an organization is presented. It was found that managerial leadership of social service organizations is based on the transformational leadership expression and encourages employees to get involved in the process of EQUASS implementation, and that managers' adoption of EQUASS and the implementation of new management practices and social work methods in the organization depends on the managerial leadership skills. It should be noted that managerial leadership characteristics most prominently highlight the expression of rational, innovative, and social capital factors, while the expression of institutional factors has a negative dependence on managerial leadership characteristics.

Janina Čižikienė
VADOVŲ LYDERYSTĖ PASIRENKANT DIEGTI EUROPOS SOCIALINIŲ PASLAUGŲ
KOKYBĖS UŽTIKRINIMO SISTEMĄ

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Aurelija Sukackė

Spausdino BĮ UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g. 13B, 09109 Vilnius
spauda@kopija.lt
<http://kopija.lt>

