



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Indrė Levickytė**

**ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA VARTOTOJŲ  
PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė, doc. dr. Jurgita Stravinskienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA VARTOTOJŲ  
PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA**

**Marketingo valdymas (621N50007)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....

Indrė Levickytė, VMMV-5 gr.

2017 m. birželio 01 d.

**Vadovas,ė** .....

Doc. dr., Jurgita Stravinskienė

2017 m. birželio 01 d.

**Recenzentas** .....

Prof. dr., Rita Kuvykaitė

2017 m. birželio 01 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Indrė Levickytė

---

Marketingo valdymas, 621N50007

---

Baigiamojo magistro darbo „Organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. birželio 01 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Indrės Levickytės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Indrė, Levickytė. Study of Impact of the Image of an Organization's Head on Consumer Trust in an Organization. Master's Final Thesis in Marketing Management / supervisor assoc. prof. dr. Jurgita Stravinskienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Manager Image, Consumer Trust

Kaunas, 2017. 86 p.

## SUMMARY

**The actuality of the topic.** Any organisational institution, seeking for the benefit or not, is interested to have the image of the organisation which would be favorable for the consumers and motivated them to trust the organisation, i. e. its heads, staff, goods and services. Actually, the image of the organisation includes lots of different elements, such as the title of the enterprise, staff, working place or even social responsibility. However, in various sources the image of an organisation's head was treated as one of the most important elements of the organisation's image for a long time which helped to form the initial consumers' opinion about the organisation (especially about large organisations). Even though the image of an organisation's head has been analysed in the scientific literature for a long time, but while the provisions and values of the society are changing, the importance of an organisation as of the image of an employer is growing, the participation of consumers and organisations in the social networks is more active, the discussion of the question about the image of an organisation's head is becoming relevant when it is necessary to understand how important is this image component now and what is the influence of it and its elements on consumers' trust for an organisation.

**The object of the work:** the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation.

**The goal of the work** – to justify theoretically and to check empirically the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation.

**The objectives of the work:**

1. To justify of the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust like the object of scientific researches, naming the problematic aspects.
2. To perform a theoretical study of the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation, revealing the conceptual essence of the image of an organisation's head and its impact on consumers trust in an organisation as well as the factors determining it.
3. To prepare the theoretical model of the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation.

4. To check empirically the theoretical model of the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation on the example of Lithuanian business organizations.
5. To present the recommendations for forming the image of organisations heads, seeking to increase the consumers trust in an organisation.

**The main results of the work.** After summarising the theoretical study of the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation, it was revealed that the main elements of the image of an organisation's head are his/her professional skills, managing, leadership, appearance, verbal / nonverbal behavior, psychological features and socio-demographic characteristics. Those are the structural parts of the image of organisations head which have lots of smaller and narrower components, the list of which can be filled depending on the study objectives and context. All these elements have clear points of contact with the consumers' trust and have the influence on the consumers trust in an organisation through such basic dimensions as honesty, goodwill, competence, predictability.

After checking empirically the theoretical model of the impact of the image of an organisation's head and its elements on consumers trust in an organisation on the example of Lithuanian business organizations, it was concluded that between the elements of the image of organisations' head and the consumers trust in an organisation there exists statistically significant connection which can be characterized by the strength of the made influence. In this case it became clear that the greatest influence on consumers trust in an organisation is made by an organisation head's psychological features, verbal / nonverbal behavior, and the least influence is made by leadership. In fact, according to the conclusions of the research were found that the common image of an organisation head also has the influence on consumers trust in an organisation but the strength of its influence is tightly related to the fact how consumers assess the common image of an organisation head. The greatest influence made by the image of an organisation's head occurs when the common image of an organisation head is considered neutral by consumers and the smallest influence is when an organisation head is considered negative.

## TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS .....</b>	<b>11</b>
<b>2. ORGNIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA TEORINĖ STUDIJA .....</b>	<b>18</b>
2.1. Vadovo įvaizdis – kaip organizacijos įvaizdžio dedamoji .....	18
2.2. Vadovo įvaizdžio konceptualioji esmė.....	23
2.3. Vartotojų pasitikėjimas organizacija .....	36
2.3.1. Pasitikėjimo konceptas .....	36
2.3.2. Vartotojų pasitikėjimo konceptas .....	37
2.4. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinio modelio pagrindimas .....	42
<b>3. ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>46</b>
3.1. Empirinio tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, hipotezės .....	46
3.2. Empirinio tyrimo metodika ir eiga .....	49
<b>4. EMPIRINIO ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....</b>	<b>56</b>
4.1. Bendrosios tyrimo instrumento ir respondentų charakteristikos .....	56
4.2. Dažnių pasiskirstymas ir aprašomoji statistika.....	58
4.3. Faktorinė analizė.....	66
4.4. Konceptualaus modelio konstrukto ryšių tikrinimas (koreliacinė analizė) .....	69
4.5. Daugialypė tiesinė regresinė analizė .....	71
4.6. Empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas įtakos modelis ir mokslinė diskusija .....	75
4.7. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelio taikymo galimybės, ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys .....	78
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>80</b>

<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>82</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>87</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Vadovo įvaizdžio strateginė vieta bendroje organizacijos reputacijos koncepcijoje (sudaryta autorės pagal Tischeris ir Hildebrandtas, 2014)
- 2 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004, 69 psl.)
- 3 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Lakačauskaitė pagal Melewar, Karaosmanoglu, 2006)
- 4 pav. Organizacijos vadovo įvaizdį formuojantys veiksniai (pagal Valievą ir kt., 2016)
- 5 pav. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinis modelis (sudarytas autorės)
- 6 pav. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinis modelis (sudarytas autorės)
- 7 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc.
- 8 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal geriausiai žinomą organizacijos vadovą, proc.
- 9 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal daugiausiai žinių suteikiančius šaltinius, proc.
- 10 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo įvaizdžio vertinimą, proc.
- 11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo profesinių gebėjimų vertinimą, proc.
- 12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo lyderystės vertinimą, proc.
- 13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo išvaizdos vertinimą, proc.
- 14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo verbalinės / neverbalinės elgsenos vertinimą, proc.
- 15 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo psichologinių savybių vertinimą, proc.
- 16 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo sociodemografinių charakteristikų vertinimą, proc.
- 17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal pasitikėjimo organizacija vertinimą, proc.
- 18 pav. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija atlikto empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas modelis



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Vadovo ir darbdavio įvaizdžio tikslai (sudaryta autorės pagal Dellą ir kt., 2001)
- 2 lentelė. Vadovo vaidmuo kolektyve (Sudaryta Dobrinevskaja ir kt. (2016) pagal R., Čiarnienė, B., Neverauskas, ir kt. 2011)
- 3 lentelė. Vadovavimą ir lyderystę apibūdinantys bruožai (pagal Clemmerą, 2003)
- 4 lentelė. Lyderiams būdingos savybės (sudaryta autorės)
- 5 lentelė. Organizacijos vadovo įvaizdžio elementai (Sudaryta autorės pagal Valievą ir kt. (2016), Baršauskienę ir Janulevičiūtę (1999), Krasauskaitę (2004) ir kt.)
- 6 lentelė. Pasitikėjimo apibrėžimų įvairovė mokslinėje literatūroje
- 7 lentelė. Edelmano Pasitikėjimo barometro atributai
- 8 lentelė. Lietuvos turtingiausiųjų žmonių sąrašas
- 9 lentelė. Tyrimo klausimyno pagrindimas (sudaryta autorės)
- 10 lentelė. Duomenų kodavimo pavyzdys (sudaryta autorės)
- 11 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003)
- 12 lentelė. Tyrimo anketos skalių patikimumas
- 13 lentelė. Tarp-elementų koreliacijos matrica
- 14 lentelė. Aprašomoji statistika: organizacijos vadovo įvaizdis ir vartotojų pasitikėjimas
- 15 lentelė. KMO ir Bartleto kriterijaus rezultatai
- 16 lentelė. KMO reikšmių interpretacija (Čėkanavičius ir Murauskas, 2011)
- 17 lentelė. Faktorišės analizės metu pašalinti elementai (sudaryta darbo autorės)
- 18 lentelė. Kolmogorovo-Smirnov testas
- 19 lentelė. Koreliacinės analizės rezultatai
- 20 lentelė. Regresijos modelio santrauka
- 21 lentelė. ANOVA
- 22 lentelė. Regresinės analizės rezultatai
- 23 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (Kai vadovas vertinamas teigiamai)
- 24 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (Kai vadovas vertinamas neigiamai)
- 25 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (Kai vadovas vertinamas neutraliai)
- 26 lentelė. Regresinės analizės lyginamieji rezultatai
- 27 lentelė. Regresinės analizės lyginamieji rezultatai
- 28 lentelė. Empirinio tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Bet kokia organizacinė institucija, siekianti pelno ar ne, yra suinteresuota turėti savo organizacijos įvaizdį, kuris būtų palankus vartotojų atžvilgiu ir skatintų juos pasitikėti organizacija, t. y. jos vadovais, darbuotojais, prekėmis ir paslaugomis. Tokia nuostata yra susiformavusi ne atsitiktinai, nes daugelis Vakarų šalių mokslininkų jau seniai yra moksliskai pagrindę organizacijos įvaizdžio reikalingumą ir neabejotinai teikiamą naudą organizacijos veiklos rezultatams. Teigiamai formuojamas organizacijos įvaizdis lemia puikią reputaciją, kuri garantuoja daug stabilesnes pajamas, lengviau išgyvenamas krizes, vartotojų pasiryžimą mokėti brangiau už prekes ar paslaugas, pačių organizacijos darbuotojų didesnę motyvaciją ir netgi organizacijos vertės augimą. Organizacijos įvaizdis apima keletą tokių elementų: vadovas, darbuotojai, darbo vieta, socialinė atsakomybė ir kt. Mokslinėje literatūroje tiek bendrai, tiek atskiri jo elementai analizuojami įvairiais pjūviais, patvirtinant jų svarbą bendram organizacijos įvaizdžio rezultatui. Ilgą laiką įvairiuose šaltiniuose įmonės vadovo įvaizdis buvo traktuojamas kaip vienas reikšmingiausių elementų formuojant pradinę vartotojų nuomonę apie organizaciją (ypač didelių organizacijų). Kintant visuomenės nuostatoms ir vertybėms, didėjant organizacijos kaip darbdavio įvaizdžio svarbai, aktyvėjant vartotojų ir organizacijų dalyvavimui socialiniuose tinkluose, organizacijos vadovo įvaizdžio klausimo aptarimas tampa aktualus norint suprasti, kiek ši įvaizdžio dedamoji yra svarbi ir kokia yra jo įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija.

**Darbo problema.** Daugelyje skirtingų mokslinės literatūros šaltinių yra nurodoma, jog vartotojų pasitikėjimą ir jo lygį lemia skirtingą įtaką darančių veiksnių sąveika. Šiame veiksnių sąrašė taip pat nurodoma prekės ir (ar) produkto kokybė, aptarnavimo lygis, popirkiminė komunikacija. Lygiaverčiu konceptu šiame veiksnių sąrašė sutinkamas ir organizacijos įvaizdis, apimantis vadovo įvaizdžio dedamąją, tačiau pastarosios ir vartotojų pasitikėjimo organizacija ryšys nusakomas daug sudėtingiau. Ne vienas lietuvių ar užsienio autorius (Schmidt-Hildebrandas, 2009; Jucevičienė, 1994; Fitzgeraldas, 1997; Gelfandas, 2012; Brownas, 2005) yra bandęs identifikuoti ir paaiškinti, koks turi būti tinkamas organizacijos vadovas (lyderis), kokiomis savybėmis jis turi pasižymėti, siekiant sukurti teigiamą įspūdį vartotojų akyse ir tokiu būdu daryti įtaką šių vartotojų pasitikėjimo laipsnio kilimui. Visgi apžvelgtoje mokslinėje literatūroje nėra nusakyta, kiek yra svarbus ir svarus vadovo įvaizdis vartotojų pasitikėjimui didinti ir juo labiau nėra bandyta kelti klausimą, kurie įvaizdžio elementai daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija ir kokią.

Atsižvelgiant į organizacijos vadovo įvaizdžio aktualumą vartotojų pasitikėjimui organizacija ir į išsamesnių tyrimų stoką minėtu klausimu, **darbo problema** formuluojama taip: *kokią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro organizacijos vadovo įvaizdis ir jo elementai?*

**Darbo objektas:** organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija.

**Darbo tikslas** – teoriškai pagrįsti ir empiriškai patikrinti organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų daromą įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pagrįsti organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaką vartotojų pasitikėjimui kaip mokslinių tyrimų objektą, įvardinant probleminius aspektus.
2. Atlikti teorinę organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija studiją, atskleidžiant organizacijos vadovo įvaizdžio konceptualiąją esmę ir jo įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija bei tai lemiančius veiksnius.
3. Parengti organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinį modelį.
4. Empiriškai patikrinti organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinį modelį Lietuvos verslo organizacijų pavyzdžiu.
5. Pateikti rekomendacijas dėl organizacijų vadovų įvaizdžio formavimo, siekiant vartotojų pasitikėjimo organizacija didinimo.

# 1. ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKA VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI KAIP MOKSLINIŲ TYRIMŲ OBJEKTAS

Pastebima, jog šiuolaikiniame pasaulyje vadovo įvaizdžio formavimas tampa vis svarbesnis ir aktualesnis, atsižvelgiant į tai, kaip pastaruoju metu vystosi rinkos mechanizmai ir didėja viešosios nuomonės vaidmuo (Valieva, Orazbaieva and Shaiheslyamova, 2016). Todėl nenuostabu, jog ir mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėta organizacijos vadovo sąvoka ir jo reikšmė organizacijai bei jos rezultatams, yra randama tikrai nemažai. Pagrindinės šių tyrimų išvados kalba apie tai, jog efektyvus vadovavimas ir veiksmingas lyderis yra pagrindinis sprendimas, siekiant organizaciją padaryti sėkminga (Toleikienė ir Rybnikova, 2013).

Mokslinėje literatūroje ypač pabrėžiama, jog sumaniai ir veiksmingai panaudojant vadovo įvaizdį, kuris pavaldinių sąmonėje ir pasąmonėje atsiranda dėl natūralaus darbo ir asmeninio bendravimo su vadovu, galima sutaupyti daugybę pastangų ir laiko, sprendžiant problemas, susijusias su įmonės valdymu šiuolaikinės rinkos sąlygomis (Valieva, Orazbaieva and Shaiheslyamova, 2016). Be to, mokslininkai pritaria, jog šis principas galioja tiek viešame, tiek ir privačiame sektoriuje (Raipa ir kt., 2012).

Tiesa, vienas naujausių ir aiškiausiai atliktų tyrimų šia tema yra 2016 metais Honkongo universiteto mokslininkų Briano K. Boydo ir Angelo M. Solarino. Mokslininkai teigė, jog per pastaruosius dešimtmečius organizacijos vadovo įvaizdžio aspektu atlikti tyrimai vis dėlto turi nemažai mokslinių spragų, prieštarų išvadų ir neatsakytų klausimų. Jų manymu, taip atsitiko dėl to, jog visi tyrimai iki šiol buvo tyrinėjami be galo skirtingai ir analizuojant labai smulkius, individualius atvejus. Būtent dėl šių priežasčių savo atliktame tyrime Boydas ir Solarino naudojo turinio analizės metodą ir tyrinėjo per 145 straipsnių bei 523 atskirų atvejų, įvykusių per pastaruosius 30 metų (1980–2013 metais). Tyrinėjami buvo devyni garsiausi žurnalai, publikuojantys straipsnius vadybos, tarptautinio verslo ir finansų temomis. Įdomus aspektas yra tai, jog savo tyrime Boydas ir Solarino pirmiausia akcentavo tai, kad svarbu išsiaiškinti, pagal kokią nuosavybės formą vadovas valdo savo įmonę. Būtent remdamiesi šiuo klausimu, jie formulavo tyrimo gaires, kurios leido padaryti išvadas ir suvokti, kaip institucinėje organizacijoje, vyriausybėje, šeimoje ar, tiesiog, pagal individualią veiklą veikiantis vadovas gali turėti įtakos savo organizacijos sėkmei ir rezultatams. Pagrindinė išvada teigė, kad egzistuoja akivaizdus ryšys tarp organizacijos vadovo ir pasiektų organizacijos rezultatų (Boyd and Solarino, 2016).

Kalbant apie tai, koku būdu vadovas gali daryti įtaką organizacijos veiklos rezultatams, daugelis mokslininkų (Klupšas, 2009; Gražulis, 2005 ir kt.) savo atliktuose tyrimuose parodo, jog šioje vietoje yra ypač svarbios tam tikros asmeninės vadovų savybės. Pavyzdžiui, aktyvumas, atsakingumas, atkaklumas, ryžtingumas, darbštumas, taupumas, veiklumas, pasitikėjimas savimi, saviraiška, bendravimo veiksnys, polinkis naujovėms, imlumas informacijai, savimotyvacija, bendradarbiavimas,

organizaciniai gebėjimai, gebėjimas vadovauti. Visa tai labai dažnai nulemia organizacijos veiklos rezultatus (Giedraitis ir Petkevičiūtė, 2011).

Vieniems vadovo įvaizdis pasaulyje gali būti suformuotas vadovaujantis filmais, populiariaja literatūra ar stebint tiesiog politinės arenos atstovus, kitiems – atvirksčiai – atsižvelgiant į tai, kokius gerus ar blogus vadovus jie patys turėjo savo darbovietėse, tačiau visuomenėje yra pripažįstama, jog profesionalaus ir įtaką galinčio daryti vadovo vaidmuo tikrai negali būti apibrėžtas pasitelkiant tik asmenines savybes. Pavyzdžiui, savaitraštis „Veidas“ jau nuo 2000-ųjų metų pradėjęs organizuoti Lietuvos „Metų vadovo“ konkursą, stengiasi išskirti tuos vadovus, kurie yra veržlūs, ambicingi, geba peržengti destruktivią rutiną, yra atsakingi vietos bendruomenei, skatina regionų vystymąsi, ugdo įmonės darbuotojų komandinę dvasią, įtraukia darbuotojus į įmonės valdymą, juos vertina ir motyvuoja, moka svarius atlyginimus ir kurių vadovaujamos įmonės yra inovatyvios, o jų rezultatai svarbūs ne tik vietos, bet ir užsienio rinkose<sup>1</sup>.

„Metų CEO“ rinkimuose, kuriuos nuo 2010 m. organizuoja profesionaliausias Lietuvoje verslo dienraštis „Verslo žinios“, konkurso dalyvius vertina dar plačiau ir atsižvelgdami į dar kitokius kriterijus. Iš tūkstančio įmonių sudaryto sąrašo, pirmame etape yra atrenkami tie vadovai, kurių valdomos įmonės pastaruosius metus pabaigė pelningai, o patys įmonei vadovauja bent dvejus metus. Vėliau yra skaičiuojamos rekomendacijos, kurias gauna įmonių vadovai iš savo kolegų ir vertinimo komisijos narių. Galiausiai peržvelgiami vadovų nuopelnai akcininkams, darbuotojams ir visuomenei<sup>2</sup>.

Autoritetingiausias amerikiečių verslo žurnalas „Forbes“, kasmet rinkdamas galingiausias pasaulio lyderius ir vadovus, vertina jų įtaką pagal keturias pagrindines sritis: turima galia ekonomikoje, vadovavimas, asmenybės patrauklumas ir imponavimas – tai subjektyvi žurnalo sudaryta matrica, padedanti fiksuoti, kaip stipriai šie vadovai gali veikti sritis, kurioms jie vadovauja<sup>3</sup>.

Tiesa, „vadovo“ sąvoka ir tai, kokie elementai ją sudaro, buvo tyrinėjama ilgus dešimtmečius ir tokiu būdu atrandami vis nauji šios sąvokos aspektai, taip pat ir sinonimu vadinamos sąvokos „lyderis“ tyrinėjimas buvo nuolatos kintantis ir dinamiškas procesas. Pasak R. E. Riggio (2014), mokslininkams pradėjus tyrinėti lyderio sąvoką, pirmiausia visų tyrimų linija buvo orientuota į savybes, kurias privalo turėti tikras lyderis (Judge ir kt., 2002). Vėliau atsirado mokslinių tyrimų programa, skirta tyrinėti veiksmingo lyderio demonstruojamą elgesį (Riggio, 2006). Didėjant mokslininkų susidomėjimui vadovo-lyderio koncepcija, imta nagrinėti kitas sudėtingas teorijas, pavyzdžiui, situacinius modelius (Hersey ir Blanchardas, 1969) ar atsitiktinius požiūrius (Fiedleris, 1967). Taip pat ilgainiui tyrimų objektu tapo charizmatiškoji (Congeris ir Kanungo, 1987) ir transformacijos procese atsidūrusi lyderystė (Bassas, 1985), kol galiausiai „lyderis“ tapo pagrindiniu, organizacijos priekyje stovinčiu subjektu, kuris

<sup>1</sup> Šaltinis: <http://www.veidas.lt/dvylikta-karta-iskilmingai-pagerbtas-geriausias-metu-vadovas>

<sup>2</sup> Šaltinis: <http://vz.lt/vadyba/verslo-valdymas/2016/03/23/prasideda-metu-ceo-rinkimai#ixzz4VXziwLbG>

<sup>3</sup> Šaltinis: <http://www.businessinsider.com/the-most-powerful-people-in-the-world-2015-11>

turi visokeriopą galią daryti įtaką suinteresuotoms grupėms ir siekiamiems organizacijos rezultatams (Riggio, 2014).

Ilgį šios sąvokos tyrinėjimo metai leido sudaryti aiškų lyderiams priskiriamų ir pagal tai atpažįstamų savybių sąrašą. Kalbama apie tokias charakteristikas kaip fiziniai požymiai, pažintiniai gebėjimai mokytis, išlaikyta koncentracija, gebėjimas valdyti išsiblaškymą ir nuobodulį, stipri motyvacija, stiprus tikslų ir rezultatų siekimas, aiškus savo siekių ir galimų „paslydimų“ suvokimas, gausi gyvenimo patirtis, gebėjimas įgyti ir išnaudoti suvokimą „žinau kaip“, platus galimybių išnaudojimas, savo atminties pasitelkimas ir puikus gebėjimas susitvarkyti su nerimu bei baime suklysti. Pabrėžtina ir tai, jog šie požymiai gali būti paverčiami ir stiprybėmis, ir silpnybėmis arba vieni požymiai gali paveikti kitus požymius (Breweris, 2014).

Taigi, lyderystė ir vadovavimas vadybą tyrinėjančių mokslininkų dėmesį atkreipė dar prieš 100 metų, dėl to mokslinėje literatūroje galima rasti labai ilgą sąrašą teorinių koncepcijų, kurios apibūdina ir paaiškina su šiomis sąvokomis susijusias charakteristikas ir savybes (Toleikienė ir Rybnikova, 2013). Tačiau viena iš probleminių šios temos sričių yra tai, kad anksčiau išvardytos lyderio ir vadovo charakteristikos jokių būdu nėra baigtinės. Įvairių nuomonių analizė vadovo ar lyderio įvaizdžio klausimu leido tik identifikuoti, jog vadovo įvaizdžio formavimas yra ypač svarbus, nes vadovas yra apibrėžiamas kaip vienas iš daugelio veiksmų, formuojančių platesne vadinamą darbdavio įvaizdžio sąvoką (Valieva, Orazbaieva and Shaiheslyamova, 2016). Tischeris ir Hildebrandtas (2014) teigia, jog ištyrus šios sąvokos struktūrą, vadovo įvaizdį galima apibrėžti kaip sudedamąją darbdavio įvaizdžio dalį.

Tiesa, atsižvelgiant į šio baigiamojo darbo temą „Organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija“, pastebime, jog vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui moksliniuose tyrimuose buvo analizuojama itin siaurai. Tokia situacija pagrindžia ir parodo šios tematikos sudėtingumą ir aiškų poreikį tyrinėti šią sritį daug giliau ir plačiau. Būtent dėl to yra privalu išanalizuoti vadovo įvaizdžio padėtį hierarchinėje bendros įvaizdžio sąvokos kontekste ir išsiaiškinti darbdavio įvaizdžio sąvokos esmę bei pagrindinius skirtumus nuo vadovo įvaizdžio (žr. 1 pav.). Tai leis aiškiau suvokti vadovo funkcijas ir jo įvaizdį sudarančius elementus, kurių dėka galima daryti įtaką vartotojų pasitikėjimui.



**1 pav. Vadovo įvaizdžio strateginė vieta bendroje organizacijos reputacijos koncepcijoje (sudaryta autorės pagal Tischeris ir Hildebrandtas, 2014)**

Taigi *darbdavio įvaizdžio* sąvoka buvo pristatyta jau 1950-ųjų pradžioje ir jos aiškinimas mokslininkų tarpe iki pat šiol gana plačiai skiriasi. Literatūroje randami šie sąvokos apibrėžimai:

- Darbdavio įvaizdis – tai organizacinis konstruktas su „funkcine“ ir „emocine“ reikšmėmis (Bouldingas, 1956).
- Darbdavio įvaizdis – tai paketas funkcinių, ekonominių ir psichologinių naudų, kurias suteikia jas pripažįstantis darbdavys (Ambleras ir Barrovas, 1996).
- Darbdavio įvaizdis – tai tikslinga ir ilgalaikė strategija, naudojama siekiant padidinti įmonės vadovų, esamų ir būsimų darbuotojų sąmoningumą pačios įmonės atžvilgiu (Backhausas ir Tikas, 2004).
- Darbdavio įvaizdis – tai įmonės patrauklumo laipsnis tiek esamiems, tiek potencialiems darbuotojams (Schlageras, Bodderas, Maasas, Cachelinas, 2011).
- Darbdavio įvaizdis – tai komunikatyvus, ryšius kuriantis tarpdisciplininis procesas, kuris kuria, svarsto ir įgalina veikti tvarius darbdavio-darbuotojo santykius, t.y. ilgalaikius santykius tarp įmonės ir jos potencialių bei esamų darbuotojų, kuriuos inicijuoja korporatyvinio įvaizdžio procesai, apjungiantys įmonės socialinę atsakomybę ir tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą (Aggerholmas, Andersen, Thomsenas, 2011).

Ir nors *darbdavio įvaizdžio* sąvoka turi keletą skirtingų aiškinimų, tačiau garsus pasaulyje darbdavių įvaizdžio strategas, australas Brettas Minchingstonas teigia, jog norint sukurti profesionalią darbdavio įvaizdžio strategiją privalu laikytis kelių pagrindinių principų: turėti aiškią misiją, viziją ir vertybes; įdiegti strateginį darbdavio įvaizdžio požiūrį visose įmonės grandyse; suprasti, kad pasaulis pasikeitė ir gyvename klientų amžiuje, o darbuotojų patirtis turi tiesioginę įtaką klientų patirčiai ir optimizuoti komunikacijos srautus organizacijos viduje ir išorėje, tam pasitelkiant šiuolaikines technologijas<sup>4</sup>.

Egzistuoja ir kitokių pavyzdžių, pagal kuriuos visame pasaulyje yra identifikuojami geriausi darbdavio įvaizdžio formuotojai. Pavyzdžiui, daug anksčiau daugelis amerikiečių leidyklų sudarinėdavo savo reitingų sąrašus, kuriuose rinkdavo etišiausius ir socialiai atsakingiausius darbdavius. Juos vertindavo atsižvelgdami į Reputacijos indeksą (sudarydavo Reputacijos institutas), Geriausių prekės ženklų sąrašą (sudarydavo „Interbrand“) ir Patikimiausių įmonių sąrašą (sudarydavo „Forbes“). Kiekvienas iš šių sąrašų buvo sudaromas, pirmiausia, remiantis darbdavių formuojamu įvaizdžiu, kuris, pagal įprastą koncepciją, yra demonstruojamas siekiant paveikti suinteresuotųjų šalių suvokimą, o vėliau ir elgesį (Melewaras ir Karaosmanogluas, 2006).

Apibendrinant visus anksčiau minėtus *darbdavio įvaizdžio* sąvokos apibrėžimus ir darbdavio įvaizdžio stratego patarimus, galima suvokti vieną faktą. Darbdavio įvaizdis yra aiškiai siejamas su viena

---

<sup>4</sup> Šaltinis: <http://vz.lt/archive/article/2015/5/13/darbdavio-ivaizdis-ne-mada-o-strategija-15-aspektu#ixzz4VdAf8WKP>

pagrindine suinteresuotųjų grupė – *darbuotojais*. Backhausas ir Tikas (2004) pritaria šiam faktui, teigdami, jog dažnai įmonės darbdavio įvaizdį išnaudoja būtent siekdamos pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, įsitraukusius į įmonės kultūrą ir strategiją. Tiesa, šis faktas dar kartą patvirtina poreikį atlikti tyrimą pagal pasirinktą tematiką organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui, nes darbdavio įvaizdį tapatinant kaip organizacijos santykius su darbuotojais, vartotojų grupė lieka neišnagrinėta, o vadovo įvaizdžio įtaka jų pasitikėjimui visai nepagrįsta.

Siekiant kuo tiksliau apibūdinti skirtumus tarp prieš tai nagrinėtos *vadovo įvaizdžio* sąvokos ir *darbdavio įvaizdžio* sąvokos, galima palyginti šių įvaizdžių kūrimo tikslus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Vadovo ir darbdavio įvaizdžio tikslai (sudaryta autorės pagal Dellą ir kt., 2001)

Vadovo įvaizdžio tikslai	Darbdavio įvaizdžio tikslai
Formuoti tinkamą vadovavimo stilių organizacijoje.	Siekti reputacijos kaip norimo pasirinkti darbdavio.
Tinkamai reprezentuoti organizaciją.	Padėti darbuotojams perimti įmonės vertybes.
Būti pavyzdžiu kolegoms ir darbuotojams.	Pritraukti ir išlaikyti darbuotojus.
Kurti ir didinti darbuotojų pasitenkinimą vadovybe.	Palengvinti integraciją esant įmonių susijungimui.
Nustatyti aiškius įmonės ateities tikslus, viziją ir galimus uždavinius.	Palaikyti tinkamą organizacijos įvaizdį akcininkų ir investuotojų akivaizdoje.

Verta pastebėti, jog literatūroje darbdavio įvaizdis dažnai yra tapatinamas ir su *organizacijos įvaizdžiu*, tačiau esminis skirtumas tarp šių dviejų sąvokų yra tai, kad *darbdavio įvaizdis* yra siejamas su santykiais, vystomais tarp darbdavio ir darbuotojų, o *organizacijos įvaizdis* jau tapatinamas su santykiais vartotojų atžvilgiu.

Kita vertus reikia suvokti ir tai, jog įmonės darbuotojai yra pagrindinė žmonių grupė, tiesiogiai sąveikaujanti su įmonės vartotojais, tad šiuo atveju nesugebant pasiekti tobulybės žmogiškųjų išteklių srityje, neįmanoma pasiekti tobulybės ir įmonės veikloje bendrai (Pollittas, 2007). Todėl natūralu, jog mokslininkai dažnai darbdavio įvaizdį nagrinėja iš marketingo perspektyvos ir įvardija jį kaip sudėtinę bendro organizacijos įvaizdžio dedamąją (žr. 1 pav.).

Tuo tarpu organizacijos įvaizdis pasaulio mokslinėje literatūroje buvo pradėtas nagrinėti tik maždaug nuo 1959 m. (Lakačauskaitė, 2012) ir dažniausiai jis domino strateginio valdymo, marketingo, personalo vadybos, organizacijų psichologijos, grafinio dizaino arba komunikacijos srities mokslininkus, todėl ir šios sąvokos aiškinimų egzistuoja gana daug ir įvairių. Vis dėlto šiuo atveju labiausiai priimtinas yra Gatavynaitės (2005) apibrėžimas, kuris teigia, jog savo unikalumu organizacijos įvaizdis yra specifinis konkurencinio pranašumo šaltinis, kurio negalima nei nupirkti, nei nukopijuoti. Tačiau svarbu įvertinti ir tai, kad pozityvaus įvaizdžio formavimas yra ilgas ir žiniomis



grindžiamas procesas, apimantis visą organizaciją, t.y. jos prekių ir paslaugų kokybę, kainų politiką, istoriją, vietą ir dizainą, personalo kompetenciją ir elgseną bei daugelį kitų elementų, kurie yra aiškiai veikiantys organizacijos įvaizdį.

Tiesa, literatūroje galima rasti pavyzdžių, kuomet organizacijos įvaizdis įgyja sinonimą ir vietoje organizacijos įvaizdžio buvo naudojama visai kitą reikšmę turintis *organizacijos reputacijos* konceptas. Kalbant apie tai, kaip vartotojus veikia organizacijos reputacija ir kiek jiems tai gali būti svarbus aspektas, Kavaliauskienė ir Drūteikienė (2012) teigė, jog geros reputacijos gaunamas rezultatas pirmiausia yra prestižas, vartotojų ir darbuotojų pasitikėjimas, palaikymas ir teigiamos rekomendacijos.

Taigi, minėtų autorių išskirti konceptai ir jų paaiškinimai leidžia patvirtinti faktą, jog *vadovo įvaizdis*, *darbdavio įvaizdis* ir *organizacijos įvaizdis*, nepaisant to, jog ilgą laiką buvo maišomi ir dubliuojami tarpusavyje, vis dėlto yra visiškai atskiros sąvokos, tačiau tuo pačiu turinčios aiškų tarpusavio ryšį, nes galiausiai yra bendros *organizacijos reputacijos* dalimi (žr. 1 pav.), todėl norint nagrinėti, kurią nors vieną jų, privalu matyti visą kontekstą ir tarpusavio ryšius. Be to, suvokus, jog organizacijos vadovo įvaizdžio perteikimas vartotojams ir tuo labiau pastangos daryti įtaką jų sprendimams (pasitikėjimui) nėra iki šiol labai plačiai nagrinėta, verta ieškoti kitų taškų, kurie padėtų atskleisti tyrimo temą.

Šiuo atveju verta paminėti Gözükaras ir Yildirimas (2015) atliktą tyrimą, kuriame taip pat rėmėsi Colquittu ir kt. (2007) teorinėmis studijomis. Tyrimo išvados parodė, jog vartotojų pasitikėjimas dažnai pašalina *susipažinimo* kliūtis, kurios gali trukdyti pasiekti geresnę tarpusavio santykių kokybę. Be to, pasitikėjimas ir įsipareigojimas turi galimybę netiesiogiai skatinti vartotojo ir organizacijos bendradarbiavimo elgesį, o tai savo ruožtu reiškia, jog pasitikėjimas ir įsipareigojimas yra pagrindiniai veiksniai, prisidedantys prie sėkmingo santykių marketingo vystymo (Gözükaras ir Yildirimas (2015) cituoja Morganą ir Huntą, 1994).

Galiausiai, Ploetneris ir Ehretas (2006) pabrėžia, jog vienas svarbiausių aspektų, susijusių su vartotojų pasitikėjimu, yra asmeniniai santykiai. Kaip teigia autoriai, paprasti pirkėjo ir pardavėjo santykiai, kuomet yra kalbama, pavyzdžiui, apie logistikos koordinavimą arba informacijos perdavimą, gali būti paremti įprastu bendravimu, nesiekiant jokių didesnių organizacijos tikslų, tačiau, jeigu kalbama apie intensyvų bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, tai nėra galimybės to padaryti be tarpasmeninės sąveikos. Pasak autorių Ploetnerio ir Ehreto (2006), daugelis empirinių tyrimų pateikia įrodymų, kad aukštos kokybės santykiai tarp vartotojo ir organizacijos yra pastatyti ant aukšto pasitikėjimo lygio, tarpusavio priklausomybės, bendrų vertybių ir bendro supratimo, tačiau šioms savybėms reikia nemažai laiko ir pastangų, kad viskas būtų įgyvendinta profesionaliai ir tiksliai.

Nors pastarųjų autorių mintys buvo paremtos tuo, jog vartotojų pasitikėjimas organizacija yra neįsivaizduojamas be asmeninio, o dar geriau būtų be paties vadovo, santykio, tačiau Kavaliauskienė ir Drūteikienė (2012) konstatuoja, jog analizuojant literatūros šaltinius galima pastebėti, kad mokslininkai

dažniausiai kalba apie pačią organizaciją ar jos reputaciją (Ašarova, 2010; Chvalova, 2010) ir kur kas rečiau yra minimas konkretus santykis su vadovu ar jo formuojamu įvaizdžiu (Bareževa, 2010; Bealina, 2010). Būtent dėl to, prisiminus, jog pagrindinė tyrimo tematika kalba apie vartotojus ir jų pasitikėjimą atsižvelgiant į vadovo įvaizdį, aiškiai matome, kad net ir naujausiuose tyrimuose šios dvi sąvokos kol kas nėra bandomos sieti tarpusavyje. Juo labiau, galima drąsiai teigti, jog yra stokojama panašios tematikos marketingo ar / ir komunikacijos mokslinių tyrimų, o ligšioliniuose tyrimuose tik paviršutiniškai apžvelgiama, kad vadovas turi įtakos organizacijos rezultatams, tačiau tikslesnė šios įtakos forma visiškai neanalizuojama ir nemandoma šios įtakos skirstyti pagal tokias suinteresuotas grupes kaip „vartotojai“.

*Taigi, nenutrūkstamą mokslininkų bei praktikų susidomėjimą lemia ne tik didėjanti vadovavimo svarba organizacijos sėkmei (kompetentingas vadovavimas tampa konkurenciniu pranašumu verslo pasaulyje), bet ir pačio reiškinių kompleksiskumas, jo vertinimo perspektyvų gausa (Stelmokienė, Endriulaitienė, 2011). Tačiau nepaisant to, kiek plačiai mokslininkai stengiasi aprėpti savo tyrimo lauką, analizuojant vadovo ar lyderio įvaizdį, jo sudedamąsias dalis, poveikį galinčius daryti veiksniai ar jo įtaką, mokslinėje literatūroje beveik nerandama tyrimų, kurie galėtų atsakyti į pagrindinį probleminį klausimą – kokią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro organizacijos vadovo įvaizdis ir atskiri jo elementai?*

## 2. ORGNIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA TEORINĖ STUDIJA

### 2.1. Vadovo įvaizdis – kaip organizacijos įvaizdžio dedamoji

Pirmoje darbo dalyje buvo paminėta apie vadovo įvaizdžio vaidmenį, siekiant bendro organizacijos įvaizdžio rezultato – geros reputacijos. Įvaizdis yra daugialypis darinys, nepriklausomai nuo to, apie kokį jo objektą diskutuotume (produkto įvaizdis, darbuotojo įvaizdis, vadovo įvaizdis ar kt.). Vadovo įvaizdis yra viena dedamųjų organizacijos įvaizdžio. Siekiant gilesnio supratimo apie vadovo įvaizdį ir jo vietą organizacijos įvaizdžio kontekste, tikslinga pirmiausia aptarti esminę sąvoką – įvaizdį bendrai ir organizacijos įvaizdį.

Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, jog žodis *įvaizdis* yra daugelio marketingo specialistų natūraliai suprantama sąvoka, kuri dažnai vartojama jų profesinėje srityje, tačiau privalu prisiminti ir pirminę šios sąvokos reikšmę. Pasak Gatavynaitės (2005), „tiesioginis vertimas iš anglų kalbos (*image*) – reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą“ (p. 55). Šis vertimas leidžia lengviau suvokti, kaip pačiu primityviausiuoju atveju galėtų būti apibūdinamas šis marketingo srityje itin dažnai naudojamas konstruktas. Tuo pačiu Gatavynaitė (2005) pateikia ir dar gilesnį šios sąvokos aiškinimą – „įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, kuri sujungia dvi semantines reikšmes – *imitari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti)“ (p. 55). Taigi, pamažu peršasi išvada, jog pati prigimtinė įvaizdžio funkcija yra siekti imituoti tam tikrą objekto vaizdą, nepaisant fakto, jog tikrasis, realusis vaizdas yra visiškai skirtingas.

Egzistuoja ir daugiau įvaizdžio sąvokos apibrėžimų, nes tai yra kintantis ir nuo aplinkybių pakankamai glaudžiai priklausantis reiškiny. Dažniausiai sutinkami įvaizdžio sąvokos apibrėžimai yra:

- *Įvaizdis – tai asmens, organizacijos ar prekės kuriamas paveikslas ar sudarytas įspūdis visuomenėje* (Hornbys, 2000).
- *Įvaizdis – tai kruopščiai sukurtas asmens, institucijos, organizacijos, prekės ar paslaugos profilis* (Asackeris, 2005).
- *Įvaizdis – tai subjektyvus vaizdinys, kuris, remiantis asmeniniu suvokimu, apie tam tikrą objektą susiformuoja individo sąmonėje* (Pajuodis, 2005).

Sprendžiant pagal tai, kaip skirtingai gali būti apibūdinama sąvoka *įvaizdis*, pravartu paminėti ir tai, jog ši sąvoka dažnai yra minima ir skirtinguose kontekstuose, o dėl to gali būti apibūdinama kaip asmeninis įvaizdis, organizacijos įvaizdis arba net valstybės formuojamas įvaizdis tarptautinėje aplinkoje.

Sūdžius (2002) siūlo įvaizdį skirstyti tokiomis kategorijomis:

- *Žmogaus įvaizdis (verslininko, politinio veikėjo, pramogų žvaigždės);*
- *Regiono ar vietovės įvaizdis;*
- *Ženklo įvaizdis (prekės ar paslaugos);*
- *Įmonės ar organizacijos įvaizdis.*

Knechtas (1986) apibrėžia dar daugiau – septynias – galimas įvaizdžio sąvokos klases:

- *Gamintojo įvaizdis;*
- *Įmonės įvaizdis;*
- *Sektoriaus įvaizdis;*
- *Parduotuvės įvaizdis;*
- *Šalies įvaizdis;*
- *Vartotojo įvaizdis.*

Galima teigti, kad organizacijoje kelios skirtingos įvaizdžio klasės yra nesuderinamos tarpusavyje, tačiau pasitaiko atveju, kai vienoje organizacijoje yra vystomos net kelios įvaizdžio klasės. Kiekvienos klasės svarba kiekviename organizacijoje yra nustatoma pagal pačios organizacijos prioritetus. Pavyzdžiui, „Rolex“ laikrodžių gamyba yra aiškiai suvokiama kaip Šveicarijos aukštos klasės prabangių parduotuvių ir turtingų žmonių produktas, todėl jis kuria ir *šalies*, ir *parduotuvės*, ir net gi *vartotojų* klasės įvaizdį.

Vis dėlto, apie kurį skirstymą bekalbėtume, kiekvienam iš šių galimų įvaizdžio koncepcijų neabejotinai yra reikalingi visiškai atskiri ir specialiai pritaikyti valdymo procesai, nes natūraliai suvokiama, jog visų jų kontekstas, poreikiai ir siejami rezultatai yra visiškai skirtingi. Be to ir pats šių objektų valdymo procesas yra gana dinamiškas, nuolat kintantis ir priklausantis nuo įvairių aplinkos sąlygų, todėl norint identifikuoti kiekvieno iš šių suskirstytų objektų veikimo principus, juos reikėtų nagrinėti kaip visiškai atskirus bei savo esminėmis savybėmis besiskiriančius konstruktus.

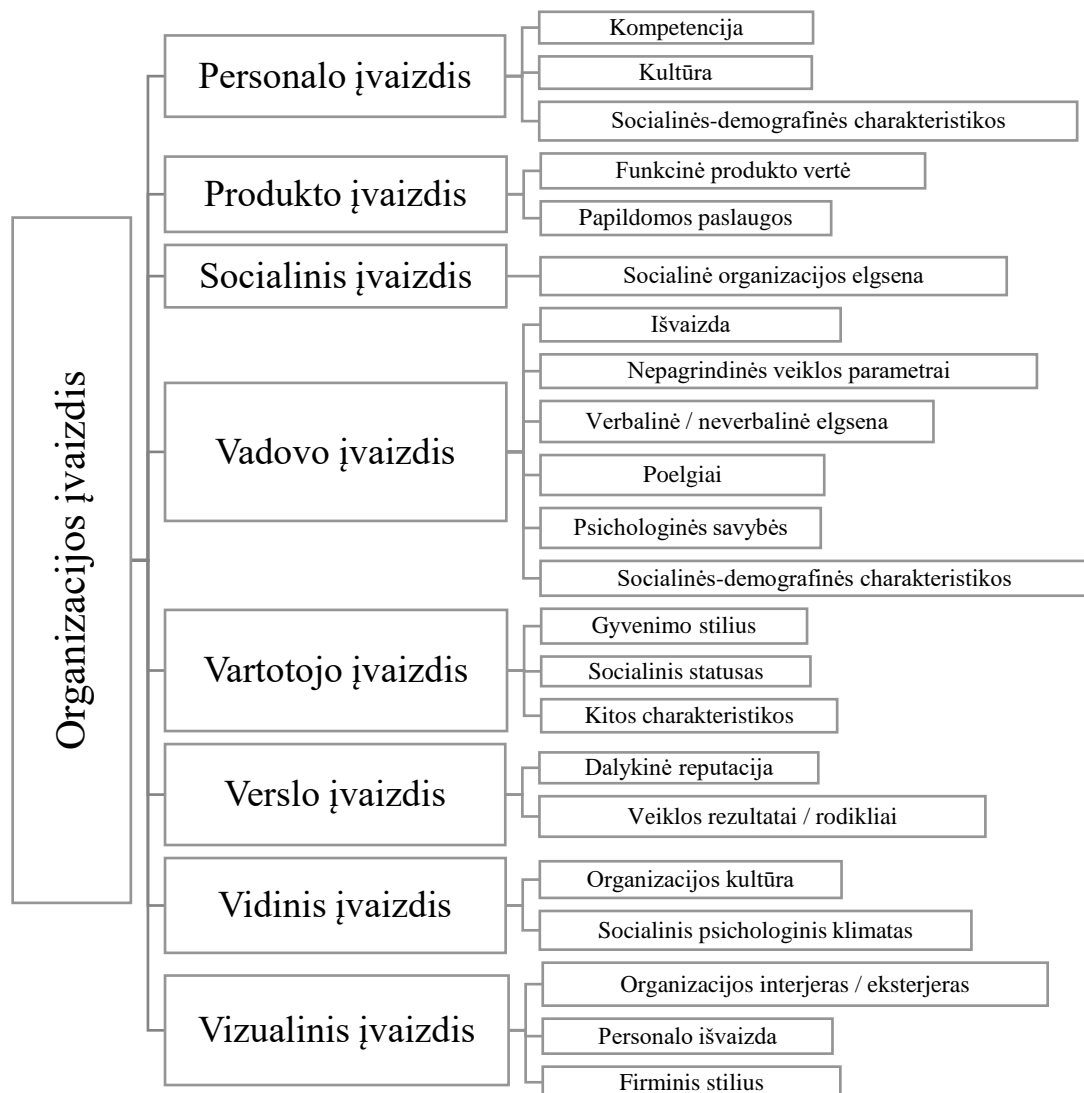
Taigi, atsižvelgiant į tiriamojo darbo tikslus ir objektą, kuriuose yra minimas **organizacijos vadovo įvaizdis**, norima trumpai apžvelgti ir kiek platesnę sąvoką – *organizacijos įvaizdį* – kurios viena smulkesnių sudedamųjų dalių būtent ir yra minėtasis **organizacijos vadovo įvaizdis**.

Vienas pirmųjų *organizacijos įvaizdžio* apibrėžimų randamas 1959 metais. Nuo to laiko šios sąvokos apibūdinimai pateikiami gana skirtingai, pavyzdžiui:

- *Organizacijos įvaizdis* – tai multidimensinis konstruktas (Boigeris, 1959; Spectoras, 1961).
- *Organizacijos įvaizdis* – tai lankstus ir besikeičiantis, paveiktas vartotojų žinių, požiūrio ir elgesio organizacijos atžvilgiu (Williamsas ir Moffitas, 1997).
- *Organizacijos įvaizdis* – tai asociacijos, susikūrusios iš asmeninės patirties, gandų, sklindančių iš lūpų į lūpas, reklamos ir populiarinimo (Lemminkas ir kt., 2003).

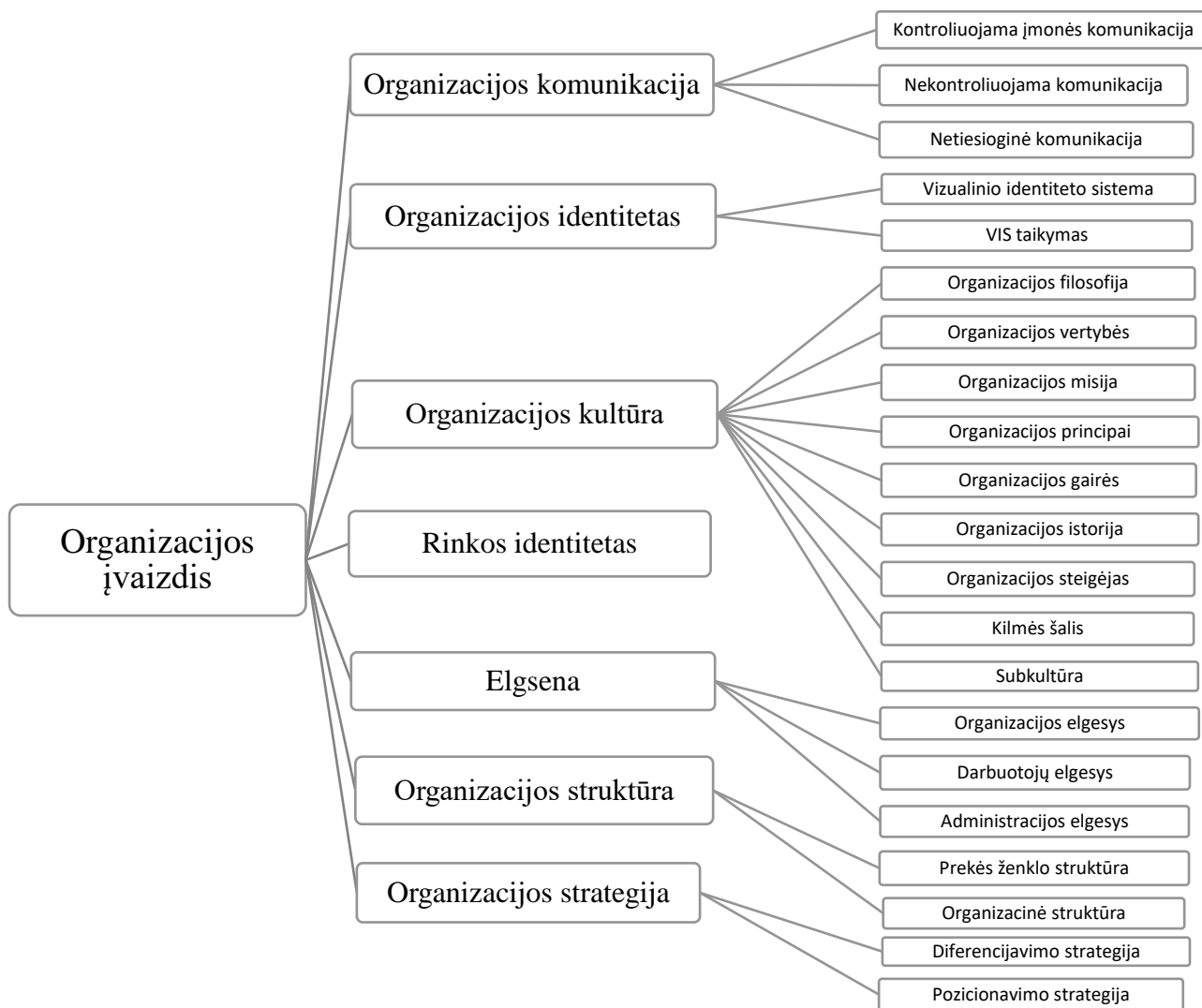
Vis dėlto, Gatavynaitė (2005) *organizacijos įvaizdį* apibūdina aiškiausiai, ir į vieną bendrą apibrėžimą sujungia ne tik organizacijos atstovų, bet ir vartotojų dimensijas. Gatavynaitė (2005), cituodama Drūteikienę (2003), įvardija, jog „*organizacijos įvaizdis – tai yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių organizacijos veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių*“.

Tam, kad būtų lengviau suvokti *organizacijos įvaizdžio* sąvokos reikšmę, verta įsigilinti ir į šio koncepto sudedamąsias dalis. Vieną tokių organizacijos įvaizdžio sandarų pati pirmoji pateikia Krasauskaitė (2004) bei atskirus organizacijos įvaizdžio elementus suskaido į dar mažesnes dalis (žr. 2 pav.), kurios leidžia suvokti ir pamatyti pilną organizacijos įvaizdžio struktūrą.



2 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Krasauskaitė, 2004, 69 psl.)

Tiesa, pastaroji autorė yra ne vienintelė, bandžiusi struktūriškai pavaizduoti *organizacijos įvaizdžio* sandarą. Lakačauskaitė (2012) organizacijos įvaizdžio struktūrą sudėliojo remdamasi kiek kitokia logika (žr. 3 pav.). Autorės teigimu, pagrindinės organizacijos įvaizdžio struktūrinės dalys yra organizacijos komunikacija, identitetas, kultūra, elgsensys, struktūra, rinkos identitetas ir strategija.



**3 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra (Lakačauskaitė pagal Melewar, Karaosmanoglu, 2006)**

Lakačauskaitė (2012) nagrinėdama organizaciją kaip daiktinę, tačiau tuo pačiu gyvą ir dinamišką objektą bei jo sąsają su komunikacija, įvardija, jog atsakius į pagrindinius klausimus – *kas yra organizacija, ką ji daro ir kaip ji tai daro* – atsakymai tampa idėjomis, kurios yra perduodamos organizacijos komunikacijos proceso metu ir, pasiekusios gavėjus, jau tampa *organizacijos įvaizdžiu*.

Vis dėlto, lyginant pastarąsias dvi autorės ir jų pateikiamas organizacijos įvaizdžio struktūras, galima aiškiai matyti, jog pirminiame Krasauskaitės (2004) pavyzdyje buvo išskirtas vadovo įvaizdis ir jo sudedamosios dalys, kai tuo tarpu naujesniame Lakačiauskaitės (2012) modelyje vadovo įvaizdis nebeturi aiškios pozicijos, o jo funkcijos paslepiamos po organizacijos steigėjo ir administracijos elgesio koncepcijomis. Tačiau atsižvelgiant į autorių Valievos, Orazbaievo ir Shaiheslyamovos (2016), kurios rėmėsi Tischeriu ir Hildebrandtu (2014), Johnson ir Xie (2014), teiginį, jog ištyrus visą organizacijos struktūrą yra aiškiai apibrėžiama, kad vadovo įvaizdis yra konkreti ir atskira bendrojo visos organizacijos įvaizdžio dalis, prieinama išvados, jog Krasauskaitės (2004) modelis yra aiškiau parodantis vadovo

įvaizdžio vietą visos organizacijos įvaizdžio hierarchiniame kontekste ir atitinkantis tikrąją organizacijos įvaizdžio struktūrą.

Panašiai situaciją aiškina ir Drūteikienė su Mackelo (2010) teigdamas, jog organizacijos vertinimu, personalas, į kurį įeina ir vadovo sąvoka, yra vienas iš esminių jos įvaizdžio dedamųjų. Nuo jo atitikties bendrajai perteikiamai įvaizdžio koncepcijai priklauso, kaip įtakos grupės vertins pačią organizaciją.

Tai leidžia patvirtinti anksčiau minėtą faktą, jog organizacijos aukščiausias vadovaujamas pareigas einantis asmuo bei jo formuojamas įvaizdis yra neatsiejamas nuo visos organizacijos ir lygiai taip pat gali daryti įtaką visiems kitiems organizacijos valdymo procesams.

Kiek abstrakčiau apie organizacijos įvaizdį kalba Gatavynaitė (2005), kuri teigia, jog „organizacijos įvaizdis priklauso nuo organizacijos lyderių vizijos, formalios organizacijos politikos, strategijos, organizacijos kultūros, organizacijos identiteto bei prekių ženklo įvaizdžio“ (p. 56). Kita vertus, ji taip pat prideda, jog „organizacijos įvaizdžio pagrindą sudaro produktas arba paslauga bei jų kokybė, santykis su klientais, socialinė organizacijos atsakomybė bei etika, organizacijos aplinka bei organizacijos ryšiai, apimantys reklamą ir ryšius su visuomene“ (p. 56).

Tai padeda suvokti, jog be žmonių grupės, priklausančios organizacijai ir sąžiningai bei profesionaliai besirūpinančios šios organizacijos įvairiais valdymo bei komunikacijos procesais, ji negalėtų egzistuoti kaip tinkamas socialinis vienetas. Tad prie organizacijos įvaizdžio formavimo neginčijamai prisideda absoliučiai visi asmenys, susiję su šios organizacijos veiksmis ir tikslais.

Schmidt-Hildebrandas ir Hildebrantas (2009), kalbėdami apie organizacijos įvaizdį yra įsitikinę, jog dažnai puikiai surežisuotas įvaizdis paslepia nepakankamą produkto, organizacijos ar asmens kokybę. Būtent taip, imituodami kažkurią produkto ar paslaugos sritį geresne nei iš tikrųjų ji yra, įvaizdžio koordinatoriai sukuria vartotojui realybės neatitinkantį vaizdą. Tad pasiteisina anksčiau minėtas *įvaizdžio* sąvokos vertimas iš lotynų kalbą, kuris reiškia *imitaciją*, norą sukurti su objektu susipažinusiam asmeniui tokį vaizdą, koks jis turėtų būti idealiuoju atveju. Autoriai taip pat pamini, jog egzistuoja ir rimtas puoselėjamas įvaizdis, kuris atspindi sąžiningą jo savininko vertę ir duoda naudos, kurios negalima neįvertinti.

Tai reiškia, jog kalbant apie tokį reiškinį kaip, *įvaizdis*, jis nebūtinai turi būti dirbtinis, o atvirkščiai natūraliai susiformavęs ir aiškiai matomas visuomenės kontekste. Manoma, jog toks įvaizdis gali būti sukurtas tik nuoširdžiu, racionaliu, etišku ir visokeriopo profesionalumo siekiančiu visos organizacijos darbu. Taigi pastarųjų autorių mintys pagrindžia faktą, jog *organizacijos įvaizdis yra dinamiškas, įvairialypis ir sunkiai aprėpiamas konkrečiuose rėmuose reiškinys, tačiau visuotinai pripažįstama, kad nusprendus jo neformuoti, organizacija garantuotai patirs nuostolius.*

Visų šių autorių išvados leidžia identifikuoti ir dar vieną išvadą, jog kokį organizacijos įvaizdžio elementų modelį bestudijuotume, juose visur yra randamas toks elementas, kaip *organizacijos vadovas*.

Tai leidžia suvokti, kad skirtingų autorių suformuoti modeliai demonstruoja *organizacijos vadovą kaip vieną būtinų sudėtinių organizacijos įvaizdžio dedamųjų*.

## 2.2. Vadovo įvaizdžio konceptualioji esmė

Vadovo įvaizdžio terminas yra nagrinėtas įvairių mokslų sankirtoje, tačiau ypatingą dėmesį šiai sąvokai labiausiai skyrė psichologai, politinių mokslų tyrinėtojai, sociologai bei marketingo ir valdymo specialistai. Pasak jų, vadovo įvaizdis yra kompleksinis reiškinys; jis gali būti laikomas tiek vadybine, tiek ir socialine-psichologine koncepcija (Kyleas ir Wangas, 1997).

Andreyevaova (2002) nuomone, egzistuoja aiškus tarpusavio ryšys tarp profesinių vadovo savybių ir asmeninių bruožų, todėl įvaizdis yra apibrėžiamas kaip neatsiejama žmogaus savybė, kuri atspindi holistinę komandos ar kelių asmenų įvaizdį (Andreyevaova, 2002).

Tiesa, šiuolaikinės rinkos sąlygos reikalauja, kad vadovas ne tik atliktų savo profesinę ir socialinę funkciją, bet taip pat, kad kryptingai vykdytų sėkmingo socialinio bendradarbiavimo formavimą. Čia turima omenyje tai, kad besaikis galios demonstravimas sukuria baimės ir grėsmės atmosferą komandoje, kuri nepadeda formuoti autoritetingos vadovo institucijos. Būtent dėl to dažnai yra teigiama, jog vadovo įvaizdis turi būti motyvuojanti jėga. Pirma, dėl to, kad vadovas yra reikšminga figūra pavaldiniams, kuri pateikia sektino pavyzdžio modelį. Antra, teigiamas vadovo įvaizdis veda prie nuosaikesnio bendradarbiavimo (Iacocca, 1997). Tai pagrindžia ir nuolat suteikiama pirmenybė teigiamam vadovo įvaizdžiui, kuris tampa kaip pavyzdys, motyvuojantis komandą ir kiekvieną darbuotoją atskirai (Valieva, Orazbaieva, Shaiheslyamova, 2016).

Tiesa, mokslinės literatūros analizė parodo, jog egzistuoja ne tik *teigiamo* įvaizdžio kūrimo procesas. Pasak Čeikauskienės (1997), kiekviena įmonė gali tikslingai susikurti teigiamą ir palankų vartotojų atžvilgiu įvaizdį arba netikėtai įgyti *neigiamo* įvaizdžio atspalvį, kuomet vartotojai lieka nepatenkinti organizacija. Lygiai taip pat autorė pamini, jog egzistuoja galimybė organizacijoms turėti ir *universalų* arba dar kitaip vadinamą *neutralų* įvaizdį, kuomet yra stengiamasi pateikti save taip, jog kuo įvairesnės vartotojų grupės būtų patenkintos esamu organizacijos įvaizdžiu. Toks organizacijos įvaizdžio skirstymas reiškia, jog lygiai taip pat ir sudedamoji organizacijos įvaizdžio dalis, t.y. **organizacijos vadovo įvaizdis**, gali būti įvardijamas kaip *teigiamas*, *neigiamas* arba *neutralus*. Ir nors be jokios abejonės kiekvieno profesionalaus organizacijos vadovo siekis yra suformuoti teigiamą savo asmenybės įvaizdį, vis dėlto neretai pasitaiko atvejų, kai šis dėl tam tikrų aplinkybių tampa neutralus, o kartais net ir neigiamas.

Taigi, pasak Schmidt-Hildebrando ir Hildebranto (2009), organizacijos vadovo „pasirodymas“ prasideda jau tuomet, kai jis peržengia savo organizacijos slenkstį. „Kaip tik ten labai svarbu atrodyti įtikinamai ir nepriklausomai“ (Schmidt-Hildebrandas, Hildebrantas, 2009, p. 20). Tai reiškia, jog organizacijos vadovas tarsi yra išspraudžiamas į konkrečius rėmus, nes „organizacija turi būdingus



formalius vaidmenis, apibrėžiančius jos narių elgesį“ (Jucevičienė, 1994, p. 40). Todėl siekiant suformuoti kuo labiau teigiamam įvaizdžiui artimą savo asmens „paveikslą“, verta nenukrypti nuo oficialaus „vaidmens“ ir atitikti visus keliamus reikalavimus šiai pozicijai.

Bandant plačiau gilintis į teigiamo organizacijos vadovo įvaizdžio kūrimą ir jo struktūrą, galima rasti be galo skirtingų modelių, aiškinančių, ką apima profesionalus vadovo įvaizdis. Pavyzdžiui Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova (2016) gana siaurai, tačiau apibrėžia, jog vadovo įvaizdis yra viešas asmens įvaizdis, kuris apima holistines ir tarpusavyje susijusias savybes, tokias kaip:

- **Išorinės** – žodinės, kinetinės, kalbos.
- **Vidaus** – temperamentas, charakteris, motyvacija, kryptingumas, interesai, gebėjimai.

Tos pačios autorės išskiria ne tik vadovo įvaizdžio savybes, bet ir funkcijas, kurios skirstomos į :

- **Išorinės** – reprezentavimo funkcija ir komunikavimo funkcija.
- **Vidaus** – motyvacijos funkcija ir reguliavimo funkcija.

Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999) pateikia kitokį vadovo įvaizdžio struktūros pavyzdį, kuriame matoma, jog vadovams yra būdinga tam tikra sugebėjimų sistema, skirstoma į tris pagrindines grupes:

- **Techniniai sugebėjimai** nusakomi asmenybės žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant valdymo hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.
- **Žmogiškieji sugebėjimai** nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti grupinį jų darbą. Vadybos mokslas šiuos sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus.
- **Konceptualieji sugebėjimai** išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Kuo aukštesniu lygmeniu vadovas veikia, tuo daugiau jam reikia šių sugebėjimų (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Krasauskaitė (2004) vadovo įvaizdį vertina pagal kiek kitokius aspektus, iš kurių vėliau galima brėžti daug platesnius modelius, nulemiančius vadovo formuojamą įvaizdį vartotojo pasąmonėje:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| • Išvaizda;                         | • Poelgiai;                                 |
| • Nepagrindinės veiklos parametrai; | • Psichologinės savybės;                    |
| • Verbalinė ir neverbalinė elgsena; | • Socialinės-demografinės charakteristikos. |

Autorės išvardintos sritys itin skiriasi viena nuo kitos, tačiau jas kartu sudėjus sudaro vieną bendrą organizacijos ar institucijos vadovo paveikslą, kuriame svarbų vaidmenį turi kiekvienas iš šių elementų, vėliau tampantys viso organizacijos įvaizdžio konteksto dalimi.

Dauguma mokslininkų pritaria nuomonei, kad vadovo įvaizdis yra daugiau nei tik išvaizda arba nustatytos vidinės asmeninės savybės (Wendtas ir Emmerikas, 2009). Todėl prieš tai apibūdintose vadovo įvaizdžio struktūrose galima rasti ir kitokių elementų, pavyzdžiui, nepagrindinės veiklos parametrai arba techniniai sugebėjimai.

Galiausiai, Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova (2016) pateikia daugelio autorių apibendrintą organizacijos vadovo įvaizdžio struktūros pavyzdį, kuris susidaro iš tokių elementų:

- **Sociodemografinės charakteristikos ir asmeninės savybės** – amžius, lytis, išsilavinimas ir pan.
- **Bendras vaizdas** – išorinių savybių, kurios sudaro pagrindinį įspūdį apie asmenį, derinys. Jį formuojant turėtų būti atsižvelgiama į asmens išvaizdą, kūno sudėjimą, veidą, drabužius, šukuoseną ir kitus ypatumus.
- **Žodinis ir nežodinis elgesys** – parodo kaip stipriai vadovas yra ekstravertas ar intravertas pagal savo asmenybę, koks jo kaip vadovo temperamentas.
- **Profesinis įvaizdis** – priklausomas nuo profesinio mokymosi, patirties (įskaitant ir valdymą) ir profesinių pasiekimų.
- **Vadovavimo stilius ir sprendimų priėmimas** – atskleidžia kaip įmonėje yra priimami sprendimai, kam vadovas leidžia dalyvauti organizacijos valdymo procesuose.

Tiesa, šį Valievos ir kitų autorių (2016) vadovo įvaizdžio struktūrą būtų galima papildyti, nes pastarosios autorės tik nurodo svarbiausias įvaizdžio sritis, tačiau beveik nekonkretizuoja jų sudedamųjų dalių.

Taigi, bandant sukonkretinti vadovo įvaizdžio elementų sandarą, galima panagrinėti tam tikras vadovams būdingas sociodemografines charakteristikas, kurios viešojoje erdvėje dažnai yra vertinamos gana kontrastingai ir nevienareikšmiškai – omenyje turima amžių, lytį ir išsilavinimą.

Pavyzdžiui, amerikiečių mokslininkas Ch. Lemanas ištyrė, kaip vadovų profesinės veiklos produktyvumas priklauso nuo *amžiaus*. Ir nors visuomenė būtų linkusi diskutuoti šiuo klausimu gana plačiai, argumentuodama, jog amžius nėra svarbus rodiklis vadovo įvaizdžiui ir jo profesinei veiklai, vis dėlto „apklausus per 1000 garsiausių mokslininkų, buvo gauti rezultatai, kurie parodė, jog produktyviausias amžius vadovams yra 35-45 metai. Optimaliu laikotarpiu laikomi 45 metai. Vėliau profesinės veiklos produktyvumas nuolat mažėja<sup>5</sup>“.

Kalbant apie vadovo *lyties* aspektą, Petruškevičiaus ir Bakanauskienės (2014) atliktas tyrimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo sektoriuje parodė, jog darbuotojams labiau patinka dirbti su vadovais vyrais nei vadovėmis moterimis. Ir nors tyrimas reprezentuoja darbuotojų nuomonę, tačiau tai taip pat tampa reikšmingu aspektu nagrinėjant tų pačių organizacijų vartotojų nuomonę apie vyriškosios lyties vadovus. Šio tyrimo rezultatai leidžia suvokti, jog nepaisant to, kad šiuolaikinėje visuomenėje ypač sparčiai daugėja moterų vadovių, tačiau vis dar dažnai yra pripažįstama, jog vadovai vyrai yra tinkamesni įvairių organizacijų vadovavimui.

---

<sup>5</sup> Šaltinis: [http://www.mzinios.lt/lt/2010-04-30/straipsniai/laisvalaikui/gero\\_vadovo\\_ieskant\\_vadovo\\_amzius.html](http://www.mzinios.lt/lt/2010-04-30/straipsniai/laisvalaikui/gero_vadovo_ieskant_vadovo_amzius.html)

Kitas, kaip irgi svarbus sociodemografinis organizacijos vadovo aspektas, yra pripažįstamas **išsilavinimas**. Dar 2011 metais savaitraštis „Veidas“, konsultuodamasis su vadovų atrankos specialistais ir išnagrinėjęs įvairius tyrimus, pateikė išvadą, jog vidutinis Lietuvos vadovas yra 42–43 metų vyras, įmonei vadovaujantis šešerius metus ir įgijęs arba šiuo metu siekiantis antro diplomo, t.y. plečiantis savo išsilavinimo perspektyvą.<sup>6</sup> Tad šis tyrimas leidžia suvokti, jog nors ir esam pavyzdžių tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje, kuomet organizacijų vadovai savo įmonėms vadovauja neturėdami jokio aukštojo išsilavinimo, vis dėlto tai yra vadovo charakteristika, kuri turėtų būti įrašyta kiekvieno vadovo gyvenimo aprašyme.

Valieva ir kt. (2016) pateikusių organizacijos vadovo **bendrą vaizdą**, omenyje turėjo kūno sudėjimą, veidą, drabužius ir šukuoseną, tačiau natūraliai susiformuoja poreikis tokią vadovo išvaizdą apibūdinti kiek plačiau, kad būtų iš tiesų aišku, kaip turėtų atrodyti solidus organizacijos vadovas. Būtent dėl Skerstonas (2015) pateikė tam tikrus vadovo išorinei **išvaizdai** privalomus aspektus, siekiant, jog visas vadovo įvaizdis atitiktų aukščiausius standartus. Pasak įvaizdžio guru, vadovas privalo:

- *Būti stilingos išvaizdos;*
- *Derinti išvaizdą su užimama pozicija;*
- *Vilkėti tinkamo dydžio drabužius;*
- *Nešioti ne tik juodos spalvos aprangą, bet ir kitokių spalvų;*
- *Tinkamai derinti aksesuarus;*
- *Nešioti tvarkingą šukuoseną;*
- *Avėti švariai nuvalytus batus;*
- *Laikytis bendros kūno higienos.*

Kavaliauskienė ir Drūteikienė (2012) kalbėdamos apie organizacijos vadovo asmenines savybes ir elgesį, kuris yra būtinas, pateikia tokius apibūdinimus:

- *Padorumas;*
- *Etiškumas;*
- *Atsakingumas;*
- *Socialinė atsakomybė;*
- *Pažadų laikymasis;*

Profesiniam įvaizdžiui, kuris nurodomas ir kaip organizacijos vadovo pagrindinė veikla, Kavaliauskienė ir Drūteikienė (2012) pateikia kur kas ilgesnį būtinų savybių sąrašą:

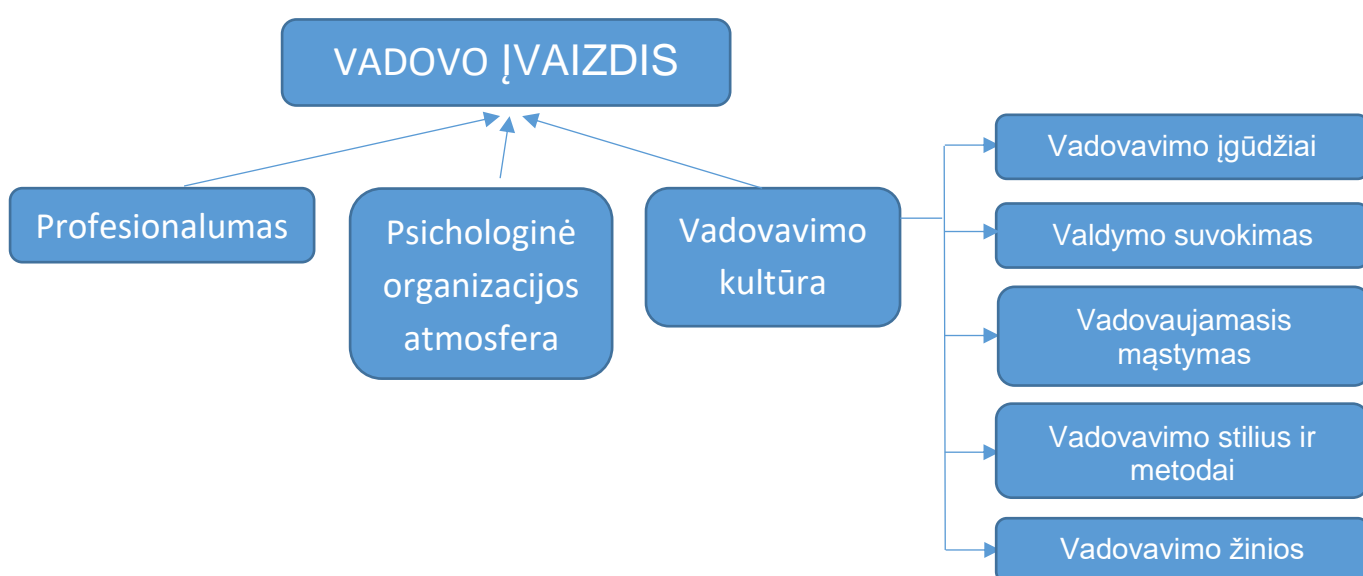
- *Finansiškai sėkminga veikla;*
- *Kuriama pridėtinė vertė visuomenei;*
- *Pritraukiami investuotojai;*

---

<sup>6</sup> Šaltinis: <http://www.veidas.lt/lietuvos-verslo-vadovu-portretas>

- *Sėkmingai konkuruojama;*
- *Pasiekiami iškelti tikslai;*
- *Formuojama darbuotojų komanda;*
- *Sėkmingai komunikuojama;*
- *Sėkmingai ginami organizacijos interesai;*
- *Palaikomi platūs dalykiniai ryšiai;*
- *Esama reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų;*

Tiesa, Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova (2016), nagrinėdamos organizacijos vadovo įvaizdžio sandarą sudarė ir tam tikrą schemą, kurioje įvardijo veiksnius, kurie yra itin svarbūs formuojant profesionalų vadovo įvaizdį (žr. 4 pav.).



**4 pav. Organizacijos vadovo įvaizdį formuojantys veiksniai (pagal Valievą ir kt., 2016)**

Autorės teigia, jog profesionalumas, psichologinė atmosfera organizacijoje ir visa vadovavimo kultūra yra neatsiejama nuo vadovo įvaizdžio kūrimo, nes būtent šie elementai lemia, ar vadovo įvaizdis taps patrauklus organizacijos darbuotojams ir, žinoma, vartotojams.

Matant, kiek daug dėmesio 4 paveikslo schemoje yra skiriama vadovavimui, verta atkreipti dėmesį ir į Bajoraitės su Kaminskaite (2014) pastabą, jog yra be galo svarbu išlaikyti pusiausvyrą organizacijoje tarp *vadovavimo* ir *valdymo*, nes tai yra viena pagrindinių sėkmės darbe sąlygų.

Kita vertus, Dobrinevskaja, Valatkaitė ir Martinkienė (2016) pateikia daugelio autorių apibendrintą požiūrį į vadovo veiklą ir teigia, jog organizacijos vadovas yra organizacijos subjektas, turintis savo funkcijas, vaidmenis kolektyve ir gebėjimus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vadovo vaidmuo kolektyve (Sudaryta Dobrinevskaja ir kt. (2016) pagal R., Čiarnienė, B., Neverauskas, ir kt. 2011)

<b>Funkcinis požiūris</b>	<b>H. Mintzbergo rolių požiūris</b>	<b>Gebėjimų požiūris</b>
<u>Vadovas atlieka šias funkcijas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planavimo,</li> <li>• organizavimo,</li> <li>• vadovavimo</li> <li>• kontrolės.</li> </ul>	<u>Vadovas atlieka šiuos vaidmenis:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tarpasmeninių santykių palaikymas,</li> <li>• informavimas,</li> <li>• sprendimų priėmimas.</li> </ul>	<u>Vadovui reikalingi gebėjimai:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• techniniai</li> <li>• žmogiškieji,</li> <li>• konceptualieji.</li> </ul>

Taigi, nors pastarieji autoriai gana skirtingai apibūdino vadovo subjektą organizacijos, tačiau dar 1996 metais prof. Palmira Jucevičienė pastebėjo, jog vadovavimas dažnai yra keičiamas dar kita sąvoka – *lyderyste*. O Vaitkevičius (2016) lyderį apibūdino kaip asmenį, kurio pagrindinė užduotis organizacijoje yra motyvuoti sekėjus, dalintis žiniomis ir patirtimi, pasitelkiant pasitikėjimą, efektyvią komunikaciją, bendras vertybes ir viziją. Tad dabar tampa aišku, jog šios dvi sąvokos – vadovavimas ir lyderystė – yra glaudžiai susijusios, nes abi turi sąsajų su organizacijos vizija ir vertybėmis bei yra suinteresuotos organizacijos vartotojų pasitikėjimo skatinimu.

Visgi vadovavimas ir lyderystė turi akivaizdžių skirtumų. Vadovavimas labiau rodo vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto žmogaus – lyderio – veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendros veiklos tikslui pasiekti (Jucevičienė, 1996). Siekiant plačiau ir giliau išanalizuoti, kuo skiriasi šios dvi – *vadovo* ir *lyderio* – sąvokos, ir kodėl jos ne visada gali būti tapatinamos, verta panagrinėti Clemmeras (2003) pateiktą skirtumų lentelę, kurioje aiškiai atsispindi ir prieš tai minėtų autorių teiginiai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vadovavimą ir lyderystę apibūdinantys bruožai (pagal Clemmerą, 2003)

<b>Vadovavimas</b>	<b>Lyderystė</b>
Procesai	Žmonės
Faktai	Jausmas
Intelektualumas	Emocionalumas
Galva	Širdis
Statuso jėga	Įtikinimo jėga
Kontrolė	Įsipareigojimas
Problemų sprendimas	Galimybių ieškojimas
Taisyklės	Vertybės
Veiklos atlikimas teisingai	Teisingos veiklos vykdymas
Tikslai	Vizija
Rašytinė komunikacija	Žodinė komunikacija
Standartai	Inovacijos

Petruškevičius ir Bakanauskienė (2014) teigia, jog analizuojant skirtumus, dažnai autoriai pastebi (pvz., Kotteris, 1990; Clemmeras, 2003), jog vadovavimas negali būti tapatinamas su lyderiavimu. Vadovavimui, anot Clemmero (2003), yra būdinga aiškių ir išmatuojamų tikslų nustatymas, veiksmingas darbas, darbų kontrolė, racionalumas, formalumas, sistemingumas bei organizacijos misijos vykdymas, o lyderis yra orientuotas į pasitikėjimą, jis kuria organizacijos viziją, neverčia žmonių dirbti, bet įkvepia juos, sukurdamas tokią aplinką, kurioje atskiri individai ar komandos imasi iniciatyvos, siekdami įgyvendinti lyderio išskeltus tikslus.

Ir nors vadovavimas dažniausiai yra apibūdinamas kaip sąvoka, reiškianti gebėjimą organizuoti žmonių veiklą, siekiant įstaigos tikslų ir sėkmingų sąlygų sukūrimo (Martinkienė, 2001), tačiau Rumsey (2012) pabrėžia, jog siekiant apibūdinti efektyvų organizacijos vadovą, reikalaujama, jog jis kartu būtų ir tikras *lyderis*. Todėl, kalbant apie profesionalų organizacijos vadovo įvaizdį, negalima išvengti situacijos, kuomet „vadovo“ ir „lyderio“ terminai bus vartojami kaip sinonimai.

Yra nemažai autorių (Bassas, 2008; Kasiulis ir kt., 2005; Šilingienė, 2012), kurie sutaria, jog lyderystė ir vadovavimas organizacijose yra neatsiejami: lyderis gali būti puikiu vadovu, vadovas gali pasižymėti lyderio savybėmis, jie papildo vienas kitą ir yra reikalingi sėkmingai organizacijos veiklai (Petruškevičius ir Bakanauskienė, 2014).

Stundžė (2010) taip pat teigia, jog individas gali būti geras vadovas, t. y. geras organizatorius, planuotojas, tačiau gali stokoti lyderiui būdingų bruožų. Antra vertus, yra sėkmingų lyderių, gebančių motyvuoti žmones, tačiau jiems trūksta vadovui būdingų įgūdžių.

Taigi, yra nemažai autorių, kurie pateikia sąrašą, iliustruojantį, kokiomis *lyderio* savybėmis privalo pasižymėti sėkmingas organizacijos vadovas. Mokslinėje literatūroje dažniausiai randami du apibūdinimai, pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Lyderiams būdingos savybės (sudaryta autorės)

Lyderiams būdingos savybės	
Pagal Baršauskienę ir Janulevičiūtę (1999)	Pagal Kavaliauskienę ir Drūteikienę (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Sugebėjimas bendrauti;</i></li> <li>● <i>Empatija;</i></li> <li>● <i>Lankstumas;</i></li> <li>● <i>Objektyvumas;</i></li> <li>● <i>Atvirumas;</i></li> <li>● <i>Pasitenkinimas;</i></li> <li>● <i>Savęs įvertinimas;</i></li> <li>● <i>Pasitikėjimas savimi;</i></li> <li>● <i>Racionalumas.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Autoritetingumas;</i></li> <li>● <i>Reikšmingumas, įtakingumas;</i></li> <li>● <i>Viešumas, žinomumas;</i></li> <li>● <i>Aiški vizija;</i></li> <li>● <i>Inovatyvumas.</i></li> </ul>

Visos šios išvardintos savybės dažniausiai apibūdina asmenines vadovo savybes, tačiau Robbinsas (2007) teigia, jog yra labai mažai savybių, arba jų iš viso nėra, kurie padėtų atskirti *lyderius*

nuo *ne lyderių*. Tai reiškia, jog yra pakankamai sunku tiksliai įvardinti, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti geras vadovas / lyderis, kuris aplink save formuotų ir gerą įvaizdį.

Bajoraitė ir Kaminskaitė (2014) apie lyderių ir vadovų savybes kalba daug paprasčiau ir bendriau: „Lyderiai yra protingi, moka gražiai kalbėti, lengvai bendrauja, yra veržlūs ir darbštūs“ (p. 386), tačiau vėliau autorės pastebi, jog šios savybės yra tarsi savaime suprantamos ir be jų organizacijos vadovu iš viso būtų sudėtinga tapti.

Toliau aiškinantis vadovo / lyderio įvaizdžio elementus, Valieva, Orazbaieva, Shaiheslyamova (2016) tvirtina, jog siekiant įgyvendinti tikslus ir atlikti visas organizacijos funkcijas, vadovas taip pat privalomai turėtų laikytis verslo etiketo principų, kurie geriausiai pasireiškia per moralinę perspektyvą. Būtent dėl to Fitzgeraldas ir Kirby (1997) išskiria šešis skirtingus etiško lyderio bruožus:

- *Veržlumas ir ambicingumas;*
- *Troškimas vadovauti kitiems ir daryti jiems įtaką;*
- *Sąžiningumas ir principingumas;*
- *Pasitikėjimas savimi;*
- *Nuodugnus išmanymas tos srities, už kurią esi atsakingas;*
- *Intelektas.*

Tenka pripažinti, jog ne visada vadovaujančią poziciją užimantis asmuo pasižymi visomis šiomis savybėmis, tačiau net ir trūkstam tam tikrų savybių, bendra etiško vadovo elgsenos tendencija vis tiek turėtų būti išlaikoma. Ji ypač svarbi kalbant apie santykius tarp vadovo ir darbuotojų, nes pagarbus ir vertinamas elgesys darbo vietoje yra pagrindinis aspektas, dėl kurio darbuotojai siekia bendradarbiauti ir stengiasi vengti konfliktų (Gelfandas, Leslie, Kelleris ir De Dreu, 2012). Tokiu būdu suvokiama, jog vadovo įvaizdis nebūtinai veikia tiesiogiai vartotojus ir jų sprendimus, tačiau per savo elgseną, paveikdamas savo darbuotojus, sukuria teigiamą įvaizdžio žinutę, kuri yra skleidžiama visuomenės tarpe ne paties vadovo, o jo darbuotojų lūpomis.

Etišką lyderystę taip pat galima apibrėžti kaip normatyviai tinkamo elgesio demonstravimą per asmeninius veiksmus ir tarpasmeninius santykius, bei tokio elgesio skatinimą per dvipusę komunikaciją, jos stiprinimą ir sprendimų priėmimą (Brownas, Trevinas, Harrisonas, 2005). Tad, pirmiausia, vartotojų sąmonėje yra sukuriama etiško vadovo asociacija ir tik vėliau atkreipiamas dėmesys į kitus svarbius lyderiams būdingas savybes.

Dabke (2016), cituodamas Higgsą, (2003) ir Ketsą de Vries (1993), teigia, jog nagrinėjant daugybę su lyderyste susijusių atliktų tyrimų, vis dėlto stinga vieningos nuomonės apie tai, kas sukuria efektyvią lyderystę. Tad ne ką mažiau svarbesniu vadovo įvaizdžio elementu tampa *emocinis intelektas* (EI), kuris, pasak Dabke (2016), yra vienas pagrindinių mokslinių objektų, palaikančių emocijų teigiamą rolę ir prisidedančių prie tarpasmeninio efektyvumo.

Didesnis EI gali padėti vadovams / lyderiams turėti tam tikrą plusą tarp kitų asmenų ar konkurentų, tuo pačiu sukuriant pridėtinę vertę ir pačiai organizacijai (Mayeris, Salovey, Carusas, 2002). Taip pat, tikėtina, jog aukšto EI savininkai bus daug sėkmingesni asmeninėse ir karjeros srityse, bei lengviau sugebės valdyti įvairių rolių sanglaudą (Dabke, 2016).

Ši *emocinio intelekto* sąvoka leidžia drauge apibūdinti ir kitą glaudžiai artimą sąvoką – *lyderystės transformaciją* – kuri kalba apie visiškai kitokias vadovavimo tradicijas nei buvo galima įsivaizduoti prieš gerus šimtą metų. Tiesa, nors ši sąvoka buvo išrasta pakankamai seniai (1978 m.) garsaus prezidentinių biografijų autoriaus Jameso MacGregoro Burnso, tačiau šios teorijos aspektai išlieka aktualūs ir šių dienų kontekste. Bassas (1985), šiek tiek išplėtęs *lyderystės transformacijos* teoriją ir papildęs ją psichologijos teorijos detalėmis, suskirstė šį *lyderystės transformacijos* konceptą į keturis skirtingus stilius:

- Idealizuota įtaka (*Idealized influence*);
- Intelektinė stimuliacija (*Intellectual stimulation*);
- Įkvėpanti motyvacija (*Inspirational motivation*);
- Individualizuotas atlygis (*Individualized consideration*).

Pasak Dabke (2016), senųjų laikų lyderiai buvo įpratę kontroliuoti, planuoti ir patikrinti visą organizacijos veiklos procesą. Tačiau šiandien, besikeičiančiais laikais, vyrauja nuomonė, jog lyderiai, be visų prieš tai išvardintų funkcijų, dar turėtų motyvuoti ir įkvėpti savo pasekėjus (darbuotojus), generuoti norą priklausyti organizacijai bei teigiamas asociacijas tarp darbuotojų ir jų darbo vietos.

Nepaisant to, jog šiai teorijai jau daugiau nei trisdešimt metų, Antonakis ir House (2013) jau daug naujesniame knygos leidime apie lyderystės transformaciją pateikė naujus argumentus, kodėl Basso teorija vis dar yra veiksminga ir suteikianti naudos šiuolaikiniams mokslininkams. O tai savo ruožtu reiškia, kad net ir šiais laikais lyderio sąvokos suvokimas yra vis dar kintantis ir tokiu būdu skatinantis dabartinius organizacijų vadovus nuolat tobulėti bei keistis. Pamažu darosi savaime suprantama, jog vadovas negali būti stagnatiškas bei netobulėjantis profesinėje ir asmeninėje srityse.

Galiausiai, Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova (2016) savo teorinėje studijoje argumentuotai įvardija, jog ilgi istorijos metai, kuomet viso pasaulio visuomenei teko pamažu priimti radikalius pasikeitimus pereinamojo laikotarpio ekonomikoje, atnešė didžiulius pokyčius įvairiose srityse – omenyje turima politinį, socialinį, kultūrinį ir institucinį diskursą, kurio pokyčiai neatsiejamai padarė didelį poveikį ir įmonių vadovų įvaizdžio formavimo keliamiems reikalavimams.

Pasak autorių, senuoju pažiūriu besivadovaujantys vadovai dažnai būdavo įpratę naudoti autoritarinį valdymo stilių savo organizacijoje, nes buvo įsitikinę, kad tai yra veiksminga jų siekiamiems rezultatams. Vis dėlto autorių padaryta šiuolaikinių teorijų analizė leido identifikuoti, kad toks požiūris į valdymą yra būdingas tik postsovietinės ekonomikos šalims ir jokia būdu neskatina vadovo įvaizdžio tobulinimo proceso.



Būtent dėl to Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova (2016), reziumuodamos savo studiją, teigė, jog, norėdamas formuoti šiuolaikiniais principais paremtą savo kaip vadovo įvaizdį, organizacijos vadovas turi derinti demokratinio ir autoritarinio valdymo elementus. Autoriai atkreipė dėmesį į daug naujesnes šiuolaikiniam kosmopolitiškam vadovo įvaizdžiui priskiriamas charakteristikas. Autoriai konkrečiai nurodo, kokie veiksniai turi atsispindėti šiuolaikinės organizacijos vadovo įvaizdyje, jeigu norima pasiekti organizacijos užsibrėžtų tikslų ir rezultatų, kurie neabejotinai turės įtakos ir vartotojų požiūriui (pasitikėjimui) į pačią organizaciją:

1. *Vadovas pasižymi aukšta savidisciplina;*
2. *Vadovas turi diferencijuotą psichologinį požiūrį į skirtingus žmones;*
3. *Vadovas laiko tam tikrą atstumą tarp savo pozicijos ir pavaldinių;*
4. *Vadovas diskutuoja apie problemas su personalu, o sprendimai priimami remiantis diskusijų rezultatais;*
5. *Vadovas paskirsto atsakomybes pagal užimamas darbuotojų pareigas;*
6. *Vadovas skatina iniciatyvas organizacijoje;*
7. *Vadovas panaudoja iniciatyvas verslo naudai;*
8. *Vadovas reaguoja ir priima kritiką;*
9. *Vadovas nuolat atnaujina savo įgūdžius;*
10. *Vadovas nustato nuoseklią įmonės elgseną;*
11. *Vadovas pasižymi aukšta savikontrolė;*
12. *Vadovas naudoja įvairius stimuliacijos ir motyvacijos metodus organizacijoje.*

Taigi, ligšiolinė teorinė analizė leidžia konstatuoti, jog organizacijos vadovas yra aukščiausias organizacijos darinio segmentas, dažnai tapatinamas su pačia organizacija ir tokiu būdu neretai savo veiksmais vartotojų akyse kuriantis visos organizacijos įvaizdį. Literatūroje randama daugybę skirtingų pavyzdžių, ką turėtų apimti organizacijos vadovo įvaizdžio struktūra, tačiau analizės metu tampa aišku, jog kad ir kurio autoriaus vadovo įvaizdžio struktūrą imtume nagrinėti, visuomet yra galimybė ją pildyti, koreguoti ir taisyti, atsižvelgiant į daugybę įvairių aplinkybių. Nepaisant šio fakto, labai svarbu išskirti bent jau pagrindinius organizacijos vadovo įvaizdžio elementus, kurie gali būti tyrinėjami tiek per asmeninės komunikacijos teoriją, tiek per organizacijos valdymo ypatumus, tiek ir vadybos ar psichologijos kontekste, tam, kad būtų galima suvokti esminius įvaizdžio elementus.

Atsižvelgiant į naujausius tyrimus, kurie savaimė suprantama atspindės ir naujausias šių laikų organizacijos vadovų įvaizdžio kūrimo tendencijas, organizacijos vadovo įvaizdžio sandarą galima apibūdinti kaip pagrindą pasitelkiant autorių Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999), Krasauskaitė (2004), Kavaliauskienės ir Drūteikienės (2012) bei Valievos ir kt. (2016) nurodytas vadovo įvaizdžio struktūras (žr. 5 lentelę). Tiesa, apibendrinant nagrinėtus mokslinius tyrimus bendrasis organizacijos vadovo

įvaizdžio paveikslas yra sudaromas pasitelkiant ir kitų autorių pateiktus įvaizdžio aspektus, būtent dėl to 5 lentelėje matoma struktūra yra įvairialypė ir neturinti vieno bendro autoriaus, tačiau tuo pačiu tai leidžia pateikti visiškai išnagrinėtą ir įvairiais pjūviais suskirstytą organizacijos vadovo įvaizdžio struktūrą. Minėtos lentelės duomenys padeda nustatyti, kaip turi atrodyti bendras vadovo įvaizdis ir kurios sudedamosios dalys yra svarbios tiek organizacijų darbuotojams, tiek ir vartotojams.

Taigi, išanalizavus pagrindinius lyderio ir organizacijos vadovo įvaizdžio elementus, darosi aišku, jog šiuolaikinis, pagal naujausias tendencijas vadovo rolę užimantis asmuo, siekiantis visokeriopai teigiamų asmeninio įvaizdžio rezultatų, privalo aiškiai suvokti, jog efektyvus vadovo įvaizdis yra sudėtingas, įvairių asmeninių ir profesinių savybių bei patirties sąveikavimo procesas, per kurį turi būti ugdomas supratimas ir stimulus veikti (Bajoraitė, Kaminskaitė, 2014).

*Apibendrinus visą organizacijos ir jos vadovo įvaizdžio konceptualiąją esmę, tampa aišku, jog organizacijos vadovas negali būti pripažįstamas tik kaip įprastai žmonių komandai vadovaujantis asmuo. Organizacijos vadovas yra aukščiausias organizacijos darinio segmentas, dažnai tapatinamas su pačia organizacija ir tokiu būdu neretai savo veiksmais vartotojų akyse kuriantis visos organizacijos įvaizdį.*

*Vadovo įvaizdis nebeįsivaizduojamas be profesionaliai kuriamų tokių elementų, kaip **vadovo techniniai, žmogiškieji ir konceptualieji gebėjimai**, kurie gali būti nusakomi per tai, ar vadovas vykdo finansiškai sėkmingą veiklą; ar kuria pridėtinę vertę visuomenei; pritraukia investuotojus; sėkmingai konkuruoja versle; sugeba pasiekti aiškiai išsikeltus tikslus; formuoja profesionalią darbuotojų komandą; sėkmingai gina organizacijos interesus; yra pasiekęs reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų; išmano sritį, už kurią yra atsakingas ir nuolat atnaujina savo įgūdžius. Taip pat svarbiu įvaizdžio elementu tampa **vadovavimas ir lyderiavimas**, kurie taip pat turi tam tikrus būdingus elgsenos požymius. Pavyzdžiui, vadovavimas siejamas su diferencijuotu psichologiniu požiūriu į skirtingas žmones; tam tikro atstumo laikymusi tarp savo pozicijos ir pavaldinių; diskusijomis apie problemas personalo tarpe ir sprendimų priėmimu remiantis tų diskusijų rezultatais; atsakomybių paskirstymu pagal užimamas darbuotojų pareigas ir nuoseklios įmonės elgsenos nustatymu. Tuo tarpu lyderį siekiančiam atspindėti vadovui privalu atrodyti nepriklausomai; mokėti įkvėpti aplinkinius žmones; daryti įtaką žmonėms; būti autoritetingam ir įtakingam visuomenėje; tuo pačiu būti viešu ir žinomam asmeniui; būti inovatyviam, veržliam, ambicingam; skatinti iniciatyvas organizacijoje ir kurti organizacijos viziją, misiją.*

5 lentelė. Organizacijos vadovo įvaizdžio elementai (Sudaryta autorės pagal Valievą ir kt. (2016), Baršauskienę ir Janulevičiūtę (1999), Krasauskaitę (2004) ir kt.)

Vidaus FUNKCIJOS		Išorinės FUNKCIJOS					Valievas ir kt. (2016)
Reguliavimo funkcija	Motyvacijos funkcija	Reprezentavimo funkcija		Komunikavimo funkcija			Valievas ir kt. (2016)
VADYBINĖ KONCEPCIJA		SOCIALINĖ-PSICHOLOGINĖ KONCEPCIJA					Kyleas ir Wangas (1997) Valievas ir kt. (2016)
		Išorinės savybės		Vidinės savybės			
Profesinės savybės	Vadovo-lyderio savybės		Žodinės, kinetinės, kalbos		Temperamentas, charakteris, interesai		Valievas ir kt. (2016)
<b>Gebėjimai:</b> techniniai, žmogiškieji, konceptualieji	Vadovavimas	Lyderiavimas	Išvaizda	Verbalinė, neverbalinė elgsena	Psichologinės savybės	Sociodemografinės charakteristikos	Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999), Razauskas (2012), Valievas ir kt. (2016), Krasauskaitė (2004), Kavaliauskienė ir Drūteikienė (2012), Schmidt- Hildebrandas, Hildebrandas (2009), Dobrinevskaja, Valatkaitė ir Martinkienė (2016), Skerstonas (2015)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdo finansiškai sėkmingą veiklą;</li> <li>• Kuria pridėtinę vertę visuomenei;</li> <li>• Pritraukia investuotojus;</li> <li>• Sėkmingai konkuruoja versle;</li> <li>• Pasiekia aiškiai išsikeltus tikslus;</li> <li>• Formuoja profesionalią darbuotojų komandą;</li> <li>• Sėkmingai gina organizacijos interesus;</li> <li>• Yra pasiekęs reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų;</li> <li>• Išmano sritį, už kurią yra atsakingas;</li> <li>• Nuolat atnaujina savo įgūdžius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turi diferencijuotą psichologinį požiūrį į skirtingus žmones;</li> <li>• Laiko tam tikrą atstumą tarp savo pozicijos ir pavaldinių;</li> <li>• Diskutuoja apie problemas su personalu, o sprendimus priima remdamasis diskusijų rezultatais;</li> <li>• Paskirsto atsakomybes pagal užimamas darbuotojų pareigas;</li> <li>• Nustato nuoseklią įmonės elgseną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrodo nepriklausomas;</li> <li>• Įkvepia žmones;</li> <li>• Daro įtaką kitiems žmonėms;</li> <li>• Yra autoritetingas;</li> <li>• Yra įtakingas visuomenėje;</li> <li>• Yra viešas, žinomas asmuo;</li> <li>• Yra inovatyvus;</li> <li>• Yra veržlus;</li> <li>• Yra ambicingas;</li> <li>• Skatina iniciatyvas organizacijoje;</li> <li>• Kuria organizacijos viziją, misiją.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasižymi stilinga išvaizda;</li> <li>• Derina išvaizdą su užimama pozicija;</li> <li>• Vilki tinkamo dydžio drabužius;</li> <li>• Nešioja ne tik juodos spalvos aprangą, bet ir kitokių spalvų;</li> <li>• Tinkamai derina aksesuarus;</li> <li>• Nešioja tvarkingą šukuoseną;</li> <li>• Avi švariai nuvalytus batus;</li> <li>• Laikosi bendros kūno higienos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sėkmingai komunikuoja viešumoje;</li> <li>• Palaiko plačius dalykinius ryšius;</li> <li>• Pasižymi aukšta savidisciplina;</li> <li>• Sugeba priimti kritiką;</li> <li>• Pasižymi aukšta savikontrolė;</li> <li>• Atrodo pasitikintis savimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padorus;</li> <li>• Etiškas;</li> <li>• Empatiškas;</li> <li>• Lankstus;</li> <li>• Atviras;</li> <li>• Sąžiningas;</li> <li>• Atsakingas;</li> <li>• Racionalus;</li> <li>• Principingas;</li> <li>• Socialiai atsakingas;</li> <li>• Pasižymi aukštu emociniu intelektu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yra produktyviausias 35-45 metų amžiaus;</li> <li>• Atstovauja vyriškąją lytį;</li> <li>• Turi aukštą išsilavinimą.</li> </ul>	

*Vadovo įvaizdžio struktūra neatsiejama nuo tokio elemento kaip **išvaizda**. Profesionalus vadovas visada pasižymi stilinga išvaizda; derina išvaizdą su užimama pozicija; vilki tinkamo dydžio drabužius; nešioja ne tik juodos spalvos aprangą, bet ir kitokių spalvų; tinkamai derina aksesuarus; nešioja tvarkingą šukuoseną; avi švariai nuvalytus batus; ir, žinoma, laikosi bendros kūno higienos. Tačiau išvaizda dar nieko neparodo, jei nėra dirbama su **verbaline ir neverbaline elgsena**. Ypač svarbu, kad vadovas sėkmingai komunikuotų viešumoje; palaikytų plačius dalykinius ryšius; pasižymėtų aukšta savidisciplina ir savikontrolė; sugebėtų priimti kritiką bei būtų pasitikintis savimi.*

***Psichologinės savybės** yra bene dažniausiai linksnuojamos analizuojant vadovo įvaizdį, todėl svarbu, kad jame atsispindėtų padorumas, etiškumas, empatiškumas, lankstumas, atvirumas, sąžiningumas, atsakingumas, racionalumas, principingumas, vadovo socialinė atsakomybė ir aukštas emocinis intelektas.*

*Paskutiniai, tačiau taip pat gana reikšminga organizacijos vadovo įvaizdžio struktūros dalis yra **sociodemografinės charakteristikos**, kurių tarpe labiausiai vertinama yra tai, jog vadovas būtų produktyviausio 35-45 metų amžiaus vyras, turintis aukštąjį išsilavinimą.*

*Taigi, organizacijos vadovo persona tampa daug reikšmingesniu objektu plačiame organizacijos įvaizdžio kontekste, kuriame aiškiai matosi, jog vartotojai, klientai ar net partneriai visada atkreips dėmesį ne tik į prekių ar paslaugų kokybę, kainą ir aptarnavimą, bet ir į tai, koks žmogus nulemia visus šiuos jo paties organizacijoje vykstančius procesus bei kaip jis pats sugebės į tai įsitraukti ir būti patrauklus suinteresuotoms organizacijos grupėms.*

Išnagrinėjus organizacijos vadovo įvaizdžio konceptualiąją esmę paaiškėja ir tai, jog vadovo įvaizdis turi nemažai bendrų sąsajos taškų su vartotojų pasitikėjimo konceptu. Vadovas, pirmiausia, visada yra laikomas organizaciją reprezentuojančiu asmeniu, o tai savo ruožtu reiškia, jog vartotojai bus viena pagrindinių išorinių suinteresuotųjų grupių, kuri atkreips dėmesį, kaip šis reprezentavimo procesas yra atliekamas. Taip pat svarbu nepamiršti, jog organizacijos vadovas pagal savo suvokiamas vertybes (o tai yra dalis vadovo įvaizdžio) nustato įmonės ateities viziją ir misiją, tokiu būdu padarydamas įtaką tam, kaip organizacija atrodys po tam tikro laiko. Šis aspektas dažnai vartotojams yra labai svarbus, diskutuojant, ar verta įmone pasitikėti. Galiausiai, teorinėje analizėje puikiai atsiskleidė faktas, jog vadovas yra arčiausiai darbuotojų esanti persona, tad, jei darbuotojai nebus patenkinti vadovo kuriamu įvaizdžiu, tai būtinai pajus ir organizacijos vartotojai, o pastarieji, matydami neigiamus darbuotojų atsiliepimus, gali keisti ir savo pasitikėjimo laipsnį visos organizacijos atžvilgiu.

Išsiaiškinus, pagal kokius kriterijus yra suvokiamas organizacijos vadovo įvaizdis ir kaip jis gali daryti įtaką vartotojų pasitikėjimui, verta plačiau pasigilinti ir į paties **pasitikėjimo** konceptą.

## 2.3. Vartotojų pasitikėjimas organizacija

### 2.3.1. Pasitikėjimo konceptas

Analizuojant organizacijos vadovo įvaizdžio sąsają su vartotojų pasitikėjimu, pravartu išsiaiškinti, koks ryšys egzistuoja tarp šių dviejų konceptų. Bajoraitė ir Kaminskaitė (2014) teigia, jog neįmanoma vadovauti žmonėms, kurie nepasitiki vadovu, todėl pats lyderis ar organizacijos vadovas privalo būti autoritetu kitiems, paskui kurį norėtų sekti jo komandos nariai.

Robbinsas (2007) teigia, jog pasitikėjimas yra apibūdinamas kaip pozityvus tikėjimas, kad kitas žmogus – žodžiais, veiksmais ar sprendimais – nepasielgs oportunistiškai. Tai reiškia, jog pasitikėjimas neatsiranda iš karto, ir pirmiausia, turi būti pereinamos tam tikros elgsenos stadijos iki kol bus pasiektas realus pasitikėjimas konkrečiu asmeniu.

Jucevičienė (1994) teigia, jog pasitikėjimas yra nuo laiko priklausantis procesas, kuris remiasi turimos patirties pavyzdžiais. „Kad pasitikėjimas susiformuotų, didėtų ir kauptųsi, reikia laiko“ (Jucevičienė, 1994, p. 45).

Vis dėlto, norint aiškiau suvokti pasitikėjimo sąvoką, pravartu panagrinėti, kokių pasitikėjimo sampratos aiškinimų yra randama mokslinėje literatūroje (žr. 6 lentelę):

6 lentelė. Pasitikėjimo apibrėžimų įvairovė mokslinėje literatūroje

<b>Autorius (-iai)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Schurras ir Ozanne (1985)	Pasitikėjimas – tai tikėjimas, kad partnerio žodis ar pažadas yra patikimas ir kad jis įvykdys savo įsipareigojimus.
Moormanas ir kt. (1993)	Pasitikėjimas – tai pasikliovimas tam tikru partneriu, kuriuo tikima.
Keinys (2000)	Pasitikėjimas – tai užtikrintas pasikliovimas asmeniu ar dalyku: įtikėta priklausomybė tam tikram bruožui, sugebėjimui, stiprybei ar kažkieno tiesai.
Tyleris (2003)	Pasitikėjimas – tai tikėjimas, kad artimiausiu metu kiti elgsis taip, kaip iš jų tikimasi.
Liubarskienė (2004)	Pasitikėjimas – tai tam tikras ryšys su kitais žmonėmis bei jų socialine aplinka, kuriems patikime savąją egzistenciją, todėl ir iš jų laukiame, kad jie atsižvelgtų į tavąją asmenybę, kurią savomis pastangomis sukūrei visuomenėje.
Backmannas ir Zaheeris (2006)	Pasitikėjimas – tai pasitikinčiojo pagarba pasitikėjimo objektui tam tikromis sąlygomis.
Giedrikaitė ir kt. (2008)	Pasitikėjimas – tai tam tikras ryšys su kitais žmonėmis bei socialine aplinka.
Zikienė (2010)	Pasitikėjimas – tai oportunistinė elgsena, pasidalijamos vertybės, abipusiai tikslai, neapibrėžtumas, veiksmai su teigiamomis pasekmėmis, pažadų laikymasis.

Tiesa, skirtingi autorių pateikti pasitikėjimo sąvokos apibūdinimai taip pat paaiškina faktą, kodėl daugelis autorių pateikia ir skirtingų pasitikėjimo išraiškos sudedamųjų dalių sąrašą. Pavyzdžiui, Ganesanas (1994) išskyrė, jog pasitikėjimą sudaro *palankumas, atvirumas, kompetencija*, pasak jo, tai yra pagrindiniai komponentai, iš kurių susideda pasitikėjimas.

Rafaelis (1989) pateikia kiek kitokių elementų sąrašą, kuriais dažniausiai grindžiama pasitikėjimo koncepcija, tai *garbingumas, kompetencija, nuoseklumas, lojalumas ir atvirumas*.

Vis dėlto šių koncepcijų aiškinimai literatūrinuose šaltiniuose skiriasi priklausomai, kokioje srityje jie yra aptarinėjami, tačiau Jucevičienė (1994) pateikia savitas šių koncepcijų reikšmes:

- *Garbingumas* – reiškia sąžiningumą, teisingumą. Iš visų penkių aspektų šis – pats svarbiausias.
- *Kompetencija* – apima žmogaus technines bei bendravimo su kitais žinias ir įgūdžius.
- *Nuoseklumas* – reiškia žmogaus patikimumą, gebėjimą protingai elgtis sudėtingose situacijose.
- *Lojalumas* – tai pasiryžimas apsaugoti kito žmogaus gerą vardą.
- *Atvirumas* – ar galite tikėti, kad kitas žmogus jums pasakys visą tiesą?

Šie pastarosios autorės sąvokų apibūdinimai leidžia mums suvokti, jog kalbant apie *pasitikėjimo* sąvoką, pirmiausia ji yra siejama su garbingu, atviru ir etišku dviejų skirtingų šalių tarpusavio elgesiu, tačiau tai nėra konkrečiai pritaikoma vartotojo ir organizacijos tarpusavio santykiams, kurie tikrai turi tam tikrų specifinių bruožų lyginant su įprastu pasitikėjimu dviejų žmonių asmeniniuose santykiuose. Taigi, kuo yra panašus ar išskirtinis vartotojų pasitikėjimas, verta panagrinėti išsamiau tolesniame skyriuje.

### 2.3.2. Vartotojų pasitikėjimo konceptas

Zikienė (2010) teigia, jog vartotojų „pasitikėjimas tiesiogiai siejasi su santykių marketingo pamatinėmis nuostatomis ir vartotojų lojalumo konstruktu“. Visi šie trys (pasitikėjimas, santykių marketingas, vartotojų lojalumas) konceptai tampa neatsiejama vieni nuo kitų, tačiau neabejotinai gali būti veikiami ir kitų konteksto aplinkybių.

Literatūroje randama daugybė vartotojų pasitikėjimo organizacija sąvokos apibrėžimų:

- *Pasitikėjimas organizacija* – tai įsišaknijęs asmens tikėjimas, kad organizacija turi keletą tam tikrų privalumų, tokių kaip gebėjimas, vientisumas ir gerovė (Mayeris ir kt., 1995).
- *Pasitikėjimas organizacija* – tai patikimumas ir gerovė, suvokiama kaip tikslo siekiamybė (Doneys ir Cannonas, 1997).
- *Pasitikėjimas organizacija* – tai kliento tikėjimo laipsnis, įrodantis, jog tiekėjas turi palankius ketinimus ir siekius vartotojų atžvilgiu (Ganesanas, 1994).
- *Pasitikėjimas* yra reikšmingas komponentas ugdant ir išlaikant santykius su vartotojais (Rousseaus ir kt., 1998).

Callaghanas, Buesingas, Peacockas ir Senas (1995) pasitikėjimą taip pat pristato kaip reiškinių, kuris lemia lygį, kiek viena šalis, šiuo atveju vartotojai, gali pasikliauti kitos šalies (organizacijos arba organizacijos vadovo) duodamų pažadų sąžiningumu.

Pilelienės (2008) teigimu, pasitikėjimas pasireiškia mažesniu nerimo suvokimu ir žinojimu, ko tikėtis iš organizacijos. Pasitikėjimo teikiama nauda skatina vartotojo atsidavimą, o kartu ir lojalumą.

Zikienė (2010) nurodo savo pačios sudarytą ir apibendrintą *pasitikėjimo* apibrėžimą, kuris tuo pačiu yra pripažįstamas kaip vienas naujausių vartotojų pasitikėjimo sąvokos apibrėžimų:

„*Tai tarp partnerių – šiuo atveju tarp vartotojo ir organizacijos – vykstantis procesas, būtinas ilgalaikiu bendradarbiavimu paremtiems santykiams atsirasti ar plėtotis.*“

Šie skirtingi vartotojo pasitikėjimo sąvokos apibrėžimai leidžia daryti gilesnius pasitikėjimo koncepcijos pjūvius ir detalizuoti, dėl kokių savybių pasitikėjimas gali būti naudingas organizacijoms.

Rousseaus ir kt. (1998) nagrinėdama abipusio pasitikėjimo tarp suinteresuotų šalių procesą, pateikia argumentus, parodančius, kodėl verta skatinti vartotojų pasitikėjimą organizacija:

- *Galima mažinti sandorių sąnaudas (pašalinamas poreikis nuolat tikrinti);*
- *Skatina adaptyvias organizacines formas (tinkliniai santykiai), mažinamas konfliktų skaičius;*
- *Tampa lengviau įgyvendinti greitą tikslinių darbo grupių formavimą;*
- *Skatina efektyviai reaguoti į krizines situacijas (cit. iš Žvirelienė, Bučiūnienė, 2008).*

Be to, yra pastebima, jog vartotojų tikėjimas ir pasitikėjimas organizacija daro įtaką ekonominių, psichologinių ir socialinių barjerų pokyčių (*angl. switching barriers*) formavimuisi (Zikienė, 2010).

Taigi, suvokus aiškia suformuoto vartotojų pasitikėjimo naudą pačiai organizacijai, verta pažymėti, jog kaip reiškinys *pasitikėjimas* mokslinėje literatūroje yra pripažįstamas turintis įvairius tipus. Pavyzdžiui, Žvirelienė ir Bučiūnienė (2008), cituodamos Morganą ir Huntą (1994), išskyrė tris skirtingus pasitikėjimo tipus, kurie gali būti paremti *išskaičiavimu*, *žiniomis* ir *identifikacija*. Šiuos tipus autorės apibūdina taip:

- Vartotojai, kuriems būdingas *išskaičiavimu* paremtas pasitikėjimas, dažniausiai pasikliauja paslaugų teikėju todėl, kad tiki, jog tiekėjas suinteresuotas neprarasti reputacijos ir pelno, kuriuos patirtų, jei būtų sugriautas pasitikėjimas. Tai reiškia, jog, kalbant apie konkretų organizacijos vadovą, jo interesai būtų labai panašūs kaip ir pačios organizacijos – sugebėti išlaikyti stabilų organizacijos pelną.
- *Žiniomis* paremtas pasitikėjimas grindžiamas įmonės pažinojimu ir gebėjimu numatyti jos veiksmus. Tai reiškia, jog vartotojus domina visa galima informacija net ir apie įmonės vadovą, nes ji taip pat tampa reiškiniumi nulemiančiu pasitikėti ar nepasitikėti įmone.
- Vartotojai, kuriems būdingas *susitapatinimu* paremtas pasitikėjimas, pasitiki įmone, ir tiki, kad ji veiks pagal jų interesus. Šiuo atveju tai sunkiausiai pritaikomas pasitikėjimo lygis kalbant

apie organizacijos vadovo poziciją, nes esminiu aspektu čia tampa vartotojų poreikių išmanymas, o ne tarpusavio ryšys.

Crottsas ir Turneris (1999) pasitikėjimą vėliau siūlė klasifikuoti pagal kiek kitokią tipologiją:

- 1) *aklas pasitikėjimas*;
- 2) *pasitikėjimas iš išskaičiavimo*;
- 3) *patikrintas pasitikėjimas*;
- 4) *užtarnautas pasitikėjimas*;
- 5) *abipusis pasitikėjimas (aukščiausia pasitikėjimo forma)*.

Toks skirtingas įvairių autorių vartotojo pasitikėjimo suskirstymas pagal visiškai skirtingas metodikas, parodo, jog vieningos nuomonės mokslininkų tarpe kol kas nėra priimta. O kalbant apie tai, kokie veiksniai gali nulemti vartotojų pasitikėjimą, įvairovės ir skirtingų autorių požiūrių randama dar daugiau.

Vienas dažniausiai pasitaikančių pavyzdžių yra 2006 m. Reputacijos instituto atlikta Globalaus pulso (*Global Pulse*) studija, kurioje buvo kalbama apie tai, kas svarbiausia yra vartotojams, kai organizacijos bando pasiekti jų aukšto pasitikėjimo lygmenį. Šioje mokslinėje studijoje buvo įvertintos įmonės iš 27 šalių, o tyrimas parodė, kad vartotojų pasitikėjimui įtaką dažniausiai daro šie veiksniai:

- ***Suinteresuotųjų patirtis***: žmonių asmeninė patirtis su įmone;
- ***Įmonių pranešimai***: įmonių korporacinė komunikacija ir iniciatyvos;
- ***Nušvietimas žiniasklaidoje***: kaip ir ką žiniasklaida sako apie įmonę;
- ***Vidinis reguliavimas***: įmonės darbuotojų strateginis reguliavimas.

Šie tarptautinio tyrimo metu atskleisti veiksniai tik patvirtina, jog tiek komunikacija, tiek ir vadovavimas įmonės viduje stipriai veikia tai, kaip organizacija yra matoma viešumoje, o labiausiai svariu argumentu yra laikoma būtent vartotojų asmeninė patirtis susidūrus su organizacija. Pasak Alsop (2004), daugelis tyrimų išvadų iš tiesų parodo, jog šie veiksniai gali nulemti žmonių pasirinkimus, kai kalbama apie tai, kokioje įmonėje dirbti, iš kurios pirkti produktus ir paslaugas, į kurią investuoti ar trumpiau tariant, *kuria organizacija pasitikėti labiausiai*.

Yra ir kitokių mokslinių nuostatų, kurios nurodo, kokie organizacijos atliekami veiksmai skatina vartotojų pasitikėjimą pačia organizacija. Pavyzdžiui, Edelmano *Pasitikėjimo barometras* pateikia atributus, galinčius padėti didinti pasitikėjimą tarp vartotojų ir organizacijos (žr. 7 lentelę).

Tiesa, matant, jog tarp visų šių atributų yra sutinkamas ir **vadovavimo** konceptas, galime suvokti, jog egzistuoja aiški galimybė vadovui / lyderiui savo kuriamo įvaizdžio pagalba kurti aukštą vartotojų pasitikėjimo lygį jo vadovaujamos organizacijos atžvilgiu. Taip yra todėl, nes organizacijos vadovas dažniausiai turi tam tikrų sąsajų su kiekviena iš šių organizacijos sričių. Juk būtent vadovas, pagal savo turimą kompetenciją, socialines charakteristikas ar vadovavimo stilių, gali koordinuoti tokias sritis kaip organizacijos išorinė komunikacija, produktų / paslaugų kokybė ar socialinė atsakomybė.



Edelmano atributai didinantys pasitikėjimą	Atributų apibūdinimas
<b>Įsipareigojimas</b>	1. Išgirsti vartotojų poreikius ir atsiliepiamus. 2. Tinkamai elgtis su darbuotojais. 3. Klientą statyti į aukštesnę vietą negu gaunamą naudą. 4. Dažnai ir sąžiningai komunikuoti iš savo verslo pusės.
<b>Sąžiningumas</b>	5. Įgyvendinti etišką verslo praktiką. 6. Imtis atsakingų veiksmų problemos ar krizės atveju. 7. Verslą valdyti vadovaujantis atvirumo ir aiškumo praktika.
<b>Produktai ir aptarnavimas</b>	8. Siūlyti aukštos kokybės produktus ar paslaugas. 9. Būti naujų produktų, paslaugų ar idėjų inovatoriumi.
<b>Tikslai</b>	10. Dirbti taip, kad būtų išsaugota ir gerinama aplinka. 11. Savo versle kasdien tenkinti visuomenės poreikius. 12. Kurti programas, kurio turėtų teigiamą poveikį vietinei bendruomenei. 13. Bendradarbiauti su nevyriausybinėmis organizacijomis, vyriausybe ir trečiosiomis šalimis, kad būtų patenkinti visi socialiniai poreikiai.
<b>Organizavimas</b>	14. Įgyvendinti plačiai vertinamos ir pripažįstamos lyderystės principus. 15. Turėti gerą reitingą geriausių pasaulio kompanijų sąrašė. 16. Teikti atitinkamą finansinę grąžą investuotojams.

Kita vertus, šie Edelmano pasitikėjimo atributai yra tarsi nurodymai, kaip turi elgtis organizacijos, siekiančios vartotojų pasitikėjimo, tačiau kartu tai yra gana abstrakčiai ir pakankamai plačiai pateikiamos *vartotojų pasitikėjimo* sudedamosios dalys. Vis dėlto objektyviausią ir daugelio prieš tai nagrinėtų autorių apibendrintą nuomonę į vieną visumą sudėtą koncepciją pateikia Gronroosas (2008). Jis vartotojų pasitikėjimą apibrėžia jau kaip specifinių vartotojo įsitikinimų rinkinį, kuris visų pirma yra siejamas su tokiais dimensijomis kaip:

- *Sąžiningumas* – reiškia organizacijos atvirumą ir garantuoja vartotojui duotų pažadų tesėjimą.
- *Geranoriškumas* – reiškia organizacijos siekį atsižvelgti pirmiausia į pirkėjo interesus.
- *Kompetencija* – reiškia organizacijos sugebėjimą vartotojui pateikti profesionalias paslaugas.
- *Nuspėjamumas* – reiškia, jog vartotojas gali tikėtis, jog jo poreikiai bus patenkinti pirmiausia.

Šios pagrindinės dimensijos, nusakančios vartotojų pasitikėjimą, išlieka aktualios net ir įvairių ekonominių laikotarpių transformacijos akivaizdoje, todėl net ir daug vėlesni šaltiniai kalba apie jų svarbą organizacijoms. Pavyzdžiui, Konieczna (2011) teigia, jog norint patenkinti vartotojų poreikius, būtina valdyti visas šias dimensijas, nepamirštant nė vienos iš jų. Tiesa, pažvelgus į tai, kokie aspektai vartotojams yra vieni svarbiausių, vertinant, ar jie pasitiki organizacija, Žvirelienė ir Bučiūnienė (2008) papildoma mintį, teigdamos, jog „vartotojo noras palaikyti pasitikėjimu grįstus santykius priklauso nuo

<sup>7</sup> Šaltinis: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/building-trust/>

įmonės gebėjimo nuspėti potencialių vartotojų poreikius ir juos patenkinti pirmiau nei konkurentai“ (p. 273). Taigi, visų prieš tai minėtų autorių teiginiai aiškiai parodo, jog tai yra sritys, kurias organizacijos pirmiausia turėtų bandyti tobulinti, siekiant didinti savo vartotojų pasitikėjimo jausmą arba būtent šiose srityse ieškoti atsakymų apie daromas klaidas, kai tas pasitikėjimas yra mažas ar mažėjantis.

Tenka pripažinti, jog ilgi metai tyrinėjant pasitikėjimo koncepciją vis dėlto neleido priimti mokslininkams vieningo sprendimo ir sudaryti vieningą pasitikėjimo sistemą, konkrečiai nurodyti veiksnius, darančius įtaką pasitikėjimui ir net gi vienodai susisteminti pasitikėjimą pagal tipus. Kita vertus, tai parodo šios sąvokos sudėtingumą ir įvairialypiškumą bei padeda suvokti, jog tokia situacija daro sudėtingesnę ir tyrimo probleminio klausimo – *kokią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro organizacijos vadovo įvaizdis ir jo elementai* – pažinimą.

*Apžvelgus bendrą pasitikėjimo koncepciją ir aiškiai suvokus, kas vartotojams yra ypač svarbu, norint didinti jų pasitikėjimą organizacija, galima daryti išvadą, jog be visos organizacijos suinteresuotųjų grupių bendradarbiavimo ir vieningo prisidėjimo prie organizacijos gerovės kūrimo, vartotojo įtikinti pasitikėti organizacija tikrai nepavyks.*

*Taip pat vertinant tai, į kokias sritis privalu atkreipti dėmesį, kuomet yra kalbama apie vartotojų pasitikėjimą organizacija, privalu įvardinti keturias pagrindines dimensijas: **sąžiningumas, geranoriškumas, kompetencija, nuspėjamumas**. Visos šios sritys yra pagrindinės, kalbant apie tai, ką vartotojai analizuoja siekdami pasitikėjimu grįstų santykių su organizacija, tačiau šios sritys yra tik „erdvė“, per kurią vadovo įvaizdis gali daryti įtaką vartotojų pasitikėjimui ir tai jokių būdu nėra pasitikėjimo sudedamosios dalys. Pastarųjų, kaip paaiškėjo išnagrinėjus mokslinę literatūrą, egzistuoja itin daug, tačiau vieningos sisteminimo taktikos šiai sričiai beveik nepritaikomos.*

*Kalbant apie pasitikėjimo tipus, situacija dar sudėtingesnė, nes mokslininkams tai sunkiai įvardijamas arba yra nagrinėjama ir tyrinėjama specifiskai pagal tam tikras veiklos sritis. Tiesa, sunkumų kelia ir tai, jog pasitikėjimas, kuris siejamas su asmeniniais žmonių santykiais, yra suskirstomas į kitokius tipus nei pasitikėjimas, susijęs su vartotoju ir organizacija. Pastarieji pasitikėjimu grįsti santykiai gali būti klasifikuojami pagal tai, ar pasitikėjimas yra grįstas **išskaičiavimu, ar žiniomis, ar susitapatinimu**.*

*Tuo pačiu pasitikėjimo koncepcijos teorinė apžvalga leido suvokti, jog siekiant aukšto vartotojų pasitikėjimo organizacija, kiekvienas su organizacija susijęs asmuo privalo jaustis atsakingu ir dirbti etiškai, sąžiningai, profesionaliai. Be to, norint sukurti aukštą vartotojų pasitikėjimą, verta pažymėti, jog vadovo įvaizdis tampa pakankamai svarbiu aspektu, galinčiu daryti tiek teigiamą, tiek ir neigiamą įtaką. Dėl šios priežasties visos anksčiau minėtos etiško lyderio savybės privalo būti tikslingai panaudojamos organizacijos vadovo įvaizdžiui sukurti ir vartotojų pasitikėjimui stiprinti.*

## 2.4. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinio modelio pagrindimas

Išanalizavus pagrindines pasirinktos temos „Organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija“ koncepcijas (*organizacija, įvaizdis, darbdavio įvaizdis, vadovo įvaizdis, vartotojų pasitikėjimas*) galima matyti, jog mokslinės literatūros studija buvo plėtojama dvejomis kryptimis:

1. Organizacijos vadovo įvaizdžio elementai;
2. Vartotojų pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai.

Tai leido nustatyti, koks turėtų būti bendras organizacijos vadovo formuojamas įvaizdis ir kas daro įtaką vartotojų pasitikėjimui.

Siekiant išsiaiškinti, organizacijos vadovo įvaizdžio bendrai ir kiekvieno atskiro elemento įtaką vartotojų pasitikėjimui, pirmiausia buvo siekiama atskirti *organizacijos įvaizdį* nuo *vadovo įvaizdžio*. Buvo nuspręsta remtis Gatavynaitės (2005) teorine organizacijos įvaizdžio studija ir Krasauskaitės (2004) organizacijos įvaizdžio apibūdinimu, į kurį įėjo ir organizacijos vadovo įvaizdžio sąvoka. Vėliau, jau konkrečiai analizuojant organizacijos vadovo įvaizdį, buvo įvertinta tai, jog, pasak Čeikauskienės (1997), organizacijos vadovo įvaizdis bendrai gali būti vertinamas kaip teigiamas, neigiamas arba neutralus. Buvo apžvelgtos išorinės ir vidinės vadovo įvaizdžio savybės, kurias aptarė Valieva ir kt. (2016) bei remtasi Baršauskienės ir Janulevičiūtės (1999) pateikta vadovams būdinga sugebėjimų sistema. Tai privedė prie Krasauskaitės (2004) jau konkrečių išskirtų organizacijos vadovo įvaizdžio elementų, kurie buvo be galo panašūs ir turėjo daugybę sąlyčio taškų su Valievos ir kt. (2016) pateikta organizacijos vadovo įvaizdžio struktūra. Vis dėlto tiek vienas, tiek ir kitas pavyzdys reikalavo papildymo apie sociodemografines charakteristikas – amžių, lytį ir išsilavinimą – bei organizacijos vadovui būdingą išvaizdą, kuri buvo nusakyta pasitelkiant įvaizdžio guru patarimus (Skerstonas, 2015). Taip pat įvaizdžio dedamosios buvo papildytos Kavaliauskienės ir Drūteikienės (2012) teiginiais apie vadovų asmenines savybes ir profesinį įvaizdį. Galiausiai, buvo prieita prie organizacijos vadovo įvaizdį formuojančių veiksnių schemas pagal Valievą ir kt. (2016), bei analizuoti vadovavimo ir lyderystės skirtumai pagal Clemmerą (2003). Šioje vietoje ypač plačiai pagal Baršauskienę ir Janulevičiūtę (1999) bei Kavaliauskienę ir Drūteikienę (2012) buvo apžvelgtos ir įvardytos svarbiausios lyderio savybės būdingos vadovams, o pagal Fitzgeraldą ir Kirby (1997) buvo išskirti šeši skirtingi etišką lyderį apibūdinantys bruožai, kol galiausiai buvo prieita prie Dabke (2016) pateiktos lyderystės transformacijos teorijos, kuri teigia, jog senųjų laikų lyderiai buvo įpratę kontroliuoti, planuoti ir patikrinti visą organizacijos veiklos procesą, tačiau šiandien, besikeičiančiais laikais, lyderiai, be visų pagrindinių savo įvaizdžio detalių, dar turėtų atkreipti dėmesį į motyvaciją ir inovatyvumą. Prakalbus apie šiuolaikinio vadovo įvaizdį, buvo aptartos, Valievos, Orazbaievos ir Shaiheslyamovos (2016) nuomone, šiuolaikinio

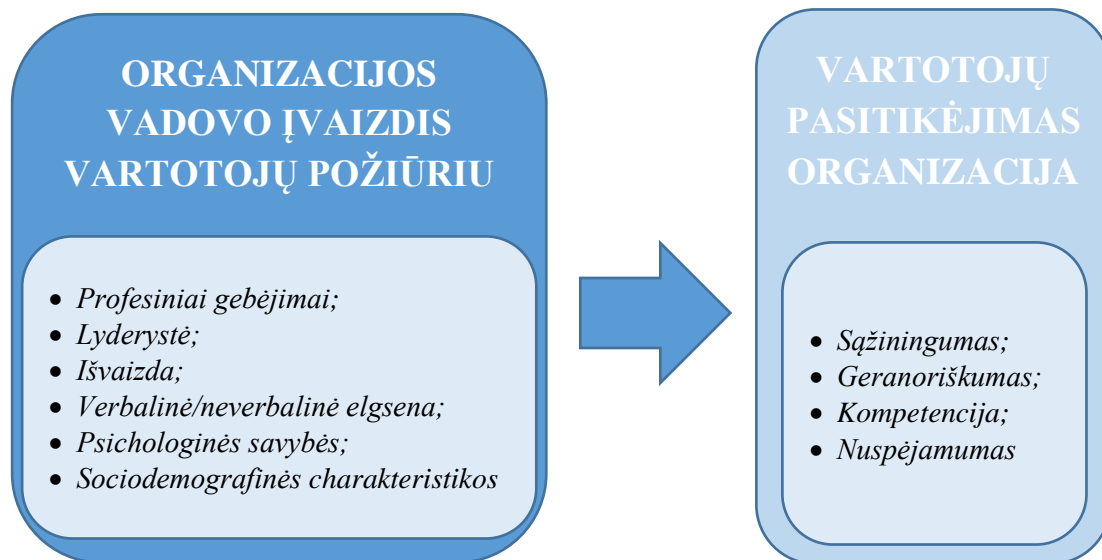
vadovo charakteristikos, o tai savo ruožtu leido sudaryti pilną organizacijos vadovo įvaizdžio struktūros lentelę (5 lentelė), kuri parodo, koks turėtų būti bendras organizacijos vadovo formuojamas įvaizdis.

Bendra organizacijos vadovo įvaizdžio sudedamųjų dalių lentelė nors ir apibendrina visų nagrinėtų autorių mintis, tačiau pastebima, kad joje yra sričių, būtinų organizacijos vadovams, tačiau niekaip negalimų vertinti iš vartotojo pusės. Tokia situacija susidaro, nes tam tikri vadovo įvaizdžio aspektai gali būti matomi tik iš organizacijos darbuotojų, bet ne vartotojų, perspektyvos, nes būtent darbuotojai yra ta suinteresuotoji grupė, kuri turi bene artimiausią asmeninį kontaktą su vadovu, o vartotojai šiuo atveju turi galimybę vertinti vadovo įvaizdį ir didžiąją dalį savo pasitikėjimo susiformuoti tik per turėtą asmeninį kontaktą, per informaciją, kuri yra matoma žiniasklaidoje arba per kitus antrinius šaltinius.

Taigi, siekiant toliau objektyviai analizuoti, kokią įtaką būtent vartotojų pasitikėjimui daro organizacijos vadovo įvaizdis ir jo elementai, iš bendros organizacijos vadovo įvaizdžio lentelės yra pašalinama „Vadovavimo“ skiltis ir jai būdingi požymiai, nes apie tai, kaip vadovas vadovauja organizacijai, neabejotinai geriausiai gali pasakyti darbuotojai, bet ne vartotojai. Todėl tolimesniame tyrime bus naudojama jau sutrumpinta ir „Vadovavimo“ skilties neturinti sudaryta organizacijos vadovo įvaizdžio struktūra.

Antroji darbo dalis buvo paskirta tyrinėti vartotojų pasitikėjimą organizacija, tačiau pirmiausia teorinėje analizėje buvo apžvelgtas bendras pasitikėjimo konceptas (Schurras ir Ozanne (1985), Moormanas ir kt. (1993), Keinys (2000), Tyleris (2003), Liubarskienė (2004), Backmannas ir Zaheeris (2006), Giedrikaitė ir kt. (2008) bei Zikienė (2010). Vėliau, perėjus prie konkretaus vartotojų pasitikėjimo pagal Žvirelienę ir Bučiūniene (2008) buvo išskirti vartotojų pasitikėjimo tipai bei aptartas Crottso ir Turnerio (1999) pateikta vartotojų pasitikėjimo klasifikacija. Tuomet pagal *Global Pulse* buvo įvardinti vartotojų pasitikėjimui didžiausią įtaką darantys veiksniai ir tokiu būdu pagal Edelmano Pasitikėjimo barometrą ir Gronrooso (2008) pasitikėjimo dimensijas nustatyti veiksniai, galintys padėti suformuoti pasitikėjimu grįstus santykius tarp organizacijos ir jos vartotojų.

Teorinėje studijoje išanalizuoti organizacijos vadovo įvaizdžio elementai ir naujausiomis pripažįstamos charakteristikos, darančios įtaką būtent vartotojų pasitikėjimui organizacija leido suformuoti teorinį modelį (žr. 5 pav.), kuris leidžia aiškiau suvokti kintamųjų ir atributų reikšmes bei tarpusavio ryšius. Empiriniu tyrimu numatoma patikslinti įvardytų organizacijos vadovo įvaizdžio elementų daromą įtaką vartotojų pasitikėjimui.



**5 pav. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinis modelis (sudarytas autorės)**

Mokslinės literatūros analizė leido pastebėti, kad organizacijos vadovo įvaizdis daro įtaką vartotojų pasitikėjimui, tačiau visiškai nėra aišku, kurie iš šių elementų turi didžiausią / mažiausią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija, todėl norint atlikti išsamesnį empirinį tyrimą privalu aptarti kiekvieną iš pateiktų teorinio modelio sąvokų.

**Organizacijos vadovo įvaizdis vartotojų požiūriu** susideda iš šių elementų:

- *Profesiniai gebėjimai*, nusakomi per tai, ar vadovas vykdo finansiškai sėkmingą veiklą, ar kuria pridėtinę vertę visuomenei, pritraukia investuotojus, sėkmingai konkuruoja versle, sugeba pasiekti aiškiai išsikeltus tikslus formuoja profesionalią darbuotojų komandą, sėkmingai gina organizacijos interesus, yra pasiekęs reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų (Kavaliauskienė ir Drūteikienė, 2012), išmano sritį, už kurią yra atsakingas (Fitzgeraldas ir Kirby, 1997) ir nuolat atnaujina savo įgūdžius (Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova, 2016).
- *Lyderystė*, siejama su tokiais vadovo įvaizdžio principais kaip atrodyti nepriklausomai (Schmidt-Hildebrandas ir Hildebrantas, 2009), mokėti įkvėpti aplinkinius žmones (Dabke, 2016), daryti įtaką žmonėms, būti veržliam, ambicingam (Fitzgeraldas ir Kirby, 1997), būti autoritetingam ir įtakingam visuomenėje bei tuo pačiu būti viešu ir žinomam asmeniui, pasižymėti inovatyvumu, kurti organizacijos viziją, misiją (Kavaliauskienė ir Drūteikienė, 2012), skatinti iniciatyvas organizacijoje (Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova, 2016).
- *Išvaizda*, kuriai svarbiausi akcentai yra, jog vadovas visada pasižymėtų stilinga išvaizda; derintą išvaizdą su užimama pozicija; vilkėtų tinkamo dydžio drabužius; nešiotų ne tik juodos spalvos aprangą, bet ir kitokių spalvų; tinkamai derintą aksesuarus; nešiotų tvarkingą šukuoseną; avėtų švariai nuvalytus batus; ir, žinoma, laikytųsi bendros kūno higienos (Skerstonas, 2015).

- *Verbalinė/neverbalinė elgsena*, kurioje svarbiausia, kad vadovas sėkmingai komunikuotų viešumoje, palaikytų plačius dalykinius ryšius (Kavaliauskienė ir Drūteikienė, 2012), pasižymėtų aukšta savidisciplina ir savikontrole, sugebėtų priimti kritiką (Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova, 2016) bei būtų pasitikintis savimi (Fitzgeraldas ir Kirby, 1997).
- *Psichologinės savybės*, kurios apima tokius bruožus kaip padorumas, etiškumas, atsakingumas, vadovo socialinė atsakomybė (Kavaliauskienė ir Drūteikienė, 2012), lankstumas, empatiškumas, atvirumas, racionalumas, (Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999), sąžiningumas, principingumas (Fitzgeraldas ir Kirby, 1997) ir aukštas emocinis intelektas (Dabke, 2016).
- *Sociodemografinės charakteristikos*, kurios labiausiai yra akcentuojamos, kuomet kalbama apie vadovo įvaizdį, yra tai, kad vadovas būtų produktyviausio 35-45 metų amžiaus (Lemanas, 2010) vyras (Petruškevičius ir Bakanauskienė, 2014), įgijęs aukštąjį išsilavinimą (Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova, 2016).

**Vartotojų pasitikėjimas organizacija** objektyviausiai yra apibūdinamas Gronrooso (2008). Šis autorius apibendrina daugelio kitų mokslininkų nuomones ir pateikia vieną koncepciją, kuri nusako vartotojų pasitikėjimą. Autorius vartotojų pasitikėjimą apibrėžia kaip specifinių vartotojo įsitikinimų rinkinį, kuris siejamas su tokiomis dimensijomis kaip *sąžiningumas* (kuris reiškia organizacijos atvirumą ir garantuoja vartotojui duotų pažadų tesėjimą), *geranoriškumas* (kuris reiškia organizacijos siekį atsižvelgti pirmiausia į pirkėjo interesus), *kompetencija* (kuris reiškia organizacijos sugebėjimą vartotojui pateikti profesionalias paslaugas/parduoti kokybišką produktą) ir *nuspėjamumas* (reiškiantis, jog vartotojas gali tikėtis, kad jo poreikiai bus patenkinti pirmiausia).

### 3. ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Empirinio tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, hipotezės

Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas nagrinėti 2016 metais paskelbtas Lietuvos turtingiausių žmonių sąrašas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Lietuvos turtingiausių žmonių sąrašas<sup>8</sup>

Nr.	Vardas, pavardė	Atstovaujama organizacija	Amžius
1.	Nerijus Numavičius	„VP Grupė“	49
2.	Darius Mockus	„MG Baltic“	52
3.	Lyda Lubienė	„Achemos grupė“	60
4.	Žilvinas Marcinkevičius	„VP Grupė“	49
5.	Mindaugas Raila	„Girtkeka Logistics“	44
6.	Mindaugas Marcinkevičius	„VP Grupė“	46
7.	Dainius Dundulis	„Norfos mažmena“	47
8.	Augustinas Rakauskas	„Kesko Senukai“	71
9.	Ivanas Paleičikas	„Vaizga“	60
10.	Ramūnas Karbauskis	„Agrokonzernas“	47
11.	Raimondas Tumėnas	„BT Invest“	53
12.	Jūratė Žadeikienė	„Achemos grupė“	56
13.	Arūnas Martinkevičius	„SBA koncernas“	54
14.	Benas Gudelis	„KristiAna“	62
15.	Arvydas Avulis	„Hanner“	62
16.	Darius Zubas	„Linas Agro Group“	52
17.	Tautvydas Barštys	„KG group“	58
18.	Visvaldas Matijošaitis	„Vičiūnai“	60
19.	Andrius Janukonis	„Icor“	46
20.	Linas Samuolis	„Icor“	51

Šiame sąraše esantys asmenys jau daugelį metų vadovauja įvairių verslo šakų įmonėms, kur neabejotinai įveikė pačias įvairiausias versle kylančias krizes ir nepaisant to vis tiek sugebėjo savo vadovaujamas verslo įmones išlaikyti pelningas. Todėl galima teigti, jog tai yra iš tiesų ilgametę profesinę ir asmeninę patirtį įgiję asmenys-vadovai, kurių sukuriama organizacijos vadovo įvaizdis yra ryškus, išpuoselėtas ir galimai darantis įtaką vartotojų nuomonei.

Be to, šie asmenys atstovauja įmones, kurios ne tik yra pasiekusios aukštų vertinimo rezultatų, bet ir pasižymėdamos ilga gyvavimo istorija, nepaisant įvairių ekonominių permainų skirtingais laikmečiais, sėkmingai vykdo savo veiklą iki pat šiol. Pavyzdžiui, tokia įmonė kaip „Kesko Senukai“, kurios įkūrėjas

<sup>8</sup> Šaltinis: <https://www.tv3.lt/naujiena/889942/skelbiamas-naujas-2016-m-turtingiausiu-lietuvos-zmoniu-top20>

ir vadovas iki pat šiol yra Augustinas Rakauskas, buvo įkurta prieš beveik daugiau nei 20 metų ir veikia kaip profesionalus statybinių medžiagų, remonto ir buities prekių parduotuvių tinklas. Visa tai byloja apie tokių įmonių sėkmingos lyderystės patirtį ir gebėjimą kurti savo vartotojų ratą bei puoselėti jų pasitikėjimą organizacija.

Kita priežastis, kodėl buvo pasirinkta nagrinėti būtent šį Lietuvos verslo įmonių vadovų sąrašą – tai faktas, jog visi šie žmonės dėl savo sukauptos didelės materialinės gerovės ne tik yra laikomi turtingiausiais asmenimis Lietuvoje, bet tuo pačiu ko gero yra ir geriausiai žinomi Lietuvos verslininkai. Tai reiškia, jog šie žmonės yra ypač plačiai ir dažnai matomi viešumoje, cituojami ir kalbinami žiniasklaidos priemonių atstovų. Pavyzdžiui, per pastaruosius 5 metus trijuose didžiausiuose ir skaitomiausiuose Lietuvos naujienų portaluose – [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt), [www.15min.lt](http://www.15min.lt) ir [www.lrytas.lt](http://www.lrytas.lt)<sup>9</sup> – „Hanner“ įmonės vadovas Arvydas Avulis buvo paminėtas, cituotas, kalbintas iš viso 4260 kartų; Benas Gudelis („KristiAna“ vadovas) – 3147 kartų, o Nerijus Numavičius („Vilniaus prekybos“ akcininkas ir vadovas) – 2343 kartų.

Taigi, atliekant tyrimą vartotojų požiūriu apie organizacijų vadovų kuriamus įvaizdžius, respondentams bus daug lengviau atsakinėti į tyrimo klausimus, kuomet tyrimo tematika ir empirinis tyrimo laukas bus susijęs su jiems gerai pažįstamais asmenimis.

Tiesa, verta pažymėti, jog kai kurie iš šių vadovų, nepaisant to, jog ilgus metus vadovauja vienoms didžiausių šalies įmonių, į žiniasklaidos akiratį yra buvę patekę ne tik teigiamame kontekste, bet ir buvę susieti su neigiamą atspalvį turinčiais įvykiais. Pavyzdžiui, 2016 metų spalio 11 d. [www.lrytas.lt](http://www.lrytas.lt) publikacijoje buvo skelbiama: „Mokesčių inspekcija tikrina „MG Baltic“ prezidentą Darių Mockų“; 2016 metų vasario 29 dienos [www.delfi.lt](http://www.delfi.lt) naujienos antraštė atrodo taip: „Norfos“ vadovas D. Dundulis apklaustas specialioju liudytoju“; 2012 metų balandžio 23 dienos [www.15min.lt](http://www.15min.lt) straipsnyje buvo minimi net du šio sąrašo atstovai: „Tautvydas Barštys prieš Visvaldą Matijošaitį: milijonieriai susipešė dėl kiaušinio“. Šios ir panašios skandalingos naujienų antraštės leidžia suvokti, jog išlaikyti teigiamą organizacijos vadovo įvaizdį vartotojų akyse ir pasiekti to, jog nepaisant šių įvykių vartotojai vis tiek pasitikėtų jų vadovaujamomis organizacijomis, yra be galo sunkus, sudėtingas, daugybę klausimų ir hipotezių keliantis procesas. Todėl nenuostabu, jog pasitaiko atvejų, kuomet kritinėje situacijoje atsidūrę organizacijų vadovai būna nepasiruošę suvaldyti krizę. Tuomet ir yra keliamas ypatingos svarbos klausimas, ką daryti, jog krizinėje situacijoje susidaręs neprofesionalus vadovo įvaizdis dar labiau nesukomplikuotų visos situacijos ir nepakenktų pačios organizacijos veiklos rezultatams.

Būtent dėl šių išvardintų priežasčių yra aktualu ir svarbu ištirti organizacijos vadovo įvaizdžio daromą įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija bei atskirų įvaizdžio elementų įtaką pasitikėjimui, nes tyrimo metu padarytos išvados bei rekomendacijos vėliau gali padėti Lietuvos organizacijų vadovams lengviau suvokti, į ką privalu atkreipti dėmesį formuojant savo, kaip vadovo įvaizdį.

---

<sup>9</sup> Šaltinis: <http://www.gemius.lt/visos-naujienos/i-lankomiausiu-portalu-trejetuka-sugrizo-lrytaslt.html>



Be to, apklausoje ketinama leisti respondentams patiems įrašyti kitą, jų nuomone, labiau žinomą konkrečios organizacijos vadovą, ir tokiu būdu lengviau atsakyti į anketos klausimus.

Lietuvoje atliktų tyrimų šia ar panašia tematika nebuvo aptikta, tad empiriniu tyrimu siekiama patikslinti organizacijos vadovo įvaizdžio elementų įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija Lietuvos vartotojų požiūriu.

**Tyrimo problema** – kokią įtaką daro organizacijos vadovo įvaizdis ir jo elementai vartotojų pasitikėjimui organizacija Lietuvoje ir kaip ši organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka pasireiškia esant skirtingam vadovo įvaizdžio vertinimui?

**Tyrimo objektas** – vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija Lietuvoje.

**Tyrimo tikslas** – empiriškai pagrįsti teorinį organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelį Lietuvos organizacijų vadovų pavyzdžiu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Patikrinti naujai sukurtų skalių patikimumą, patvirtinant galimą tolimesnį jų naudojimą moksliniuose tyrimuose.
2. Nustatyti vadovo bendro įvaizdžio ir atskirai jo elementų įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.
3. Nustatyti, kaip vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija skiriasi priklausomai nuo vadovo įvaizdžio vertinimo (teigiamo, neigiamo, neutralaus).

Remiantis Fombrun (1996), Baršauskiene ir Janulevičiūte (1999), Andreyevaova (2002), Krasauskaite (2004), Gatavynaite (2005), Pileliene (2008), Gronroos (2008), Schmidt-Hildebrand ir Hildebrant (2009), Zikiene (2010), Drūteikiene su Mackelo (2010), Lakačauskaite (2012), Bajoraite ir Kaminskaite (2014), Valieva, Orazbaieva ir Shaiheslyamova (2016), ir kt. bei organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teoriniu modeliu, empiriniu tyrimu siekiama patvirtinti arba paneigti septynis hipotetinius teiginius (žr. 6 pav.):

**H1. Vadovo profesiniai gebėjimai daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.**

**H2. Vadovo lyderystė daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.**

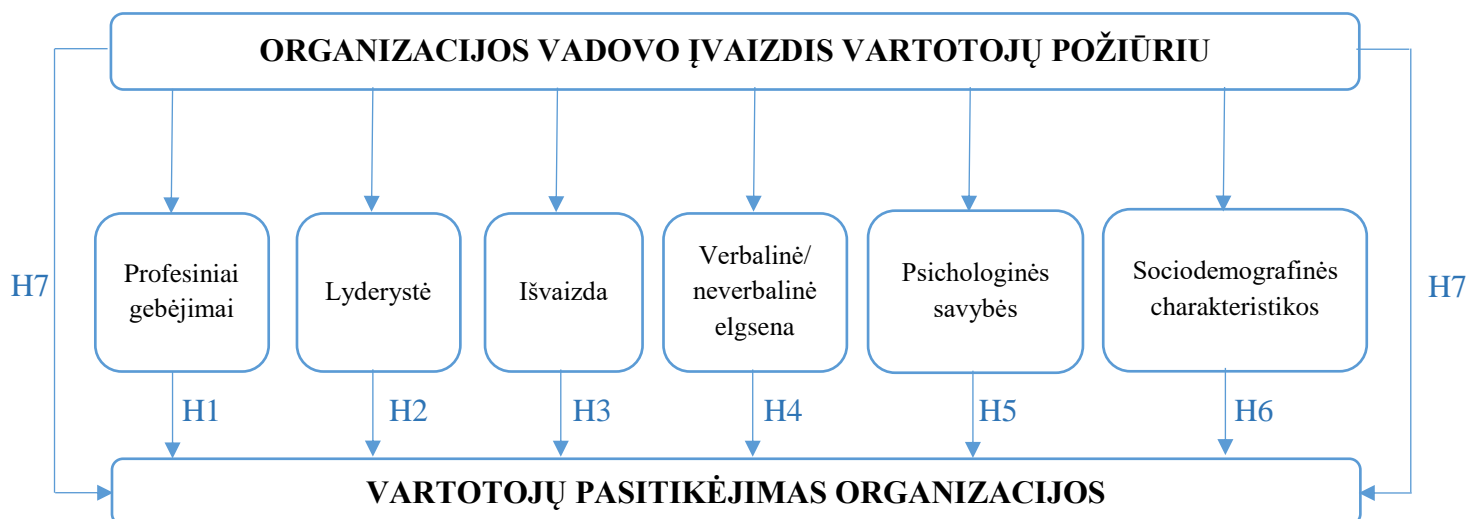
**H3. Vadovo išvaizda daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.**

**H4. Vadovo verbalinė/neverbalinė elgsena daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.**

**H5. Vadovo psichologinės savybės daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.**

**H6. Vadovo sociodemografinės charakteristikos daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.**

**H7. Organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija skiriasi priklausomai nuo vadovo įvaizdžio vertinimo (teigiamas/neigiamas/neutralus).**



6 pav. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinis modelis (sudarytas autorės)

### 3.2. Empirinio tyrimo metodika ir eiga

**Tyrimo metodai.** Atsižvelgiant į tai, koks yra tyrimo tikslas ir uždaviniai, buvo nuspręsta naudoti kiekybinio tyrimo metodą. Šiam tyrimui atlikti pasitelktas netiesioginės apklausos duomenų rinkimo metodas. Tai padėjo gauti kiekybiniam tyrimui reikalingą didelį statistinės informacijos kiekį.

Anketos pradžioje respondentai buvo supažindinami su anketos pildymo tikslais, tematika ir pildymo tvarka. Anketos pabaigoje padėkojama už respondentų atsakymus. Anketa buvo anoniminė.

Apklausa buvo atliekama 2017 metų balandžio mėnesį, pateikiant klausimyną viešai skelbiamame ir lengvai prieinamame internetiniame puslapyje [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt). Gavus respondentų atsakymus vyko statistinis duomenų apdorojimas.

Remiantis Verhoefo, Franseso ir Hoekstro (2002) atlikto tyrimo metodu respondentai buvo tiriami interaktyvios anketinės apklausos būdu. Anketą sudarė 14 struktūruotų klausimų rinkinys:

- 1 dichotominis klausimas (kai respondentas turi pasirinkti vieną iš dviejų atsakymo variantų);
- 5 multichotominiai klausimai (kai respondentas turi pasirinkti vieną iš daugiau nei dviejų atsakymo variantų);
- 1 multichotominis klausimas (kai respondentas gali pasirinkti kelis atsakymų variantus iš daugiau nei dviejų atsakymo variantų);
- 7 Likerto skalės (kai respondentas turi pažymėti jam artimiausią atsakymą matavimo skalėje). Tiesa, įvertinus tai, jog kai kurie teiginiai respondentui gali būti nežinomi ir jam gali trūkti informacijos apie tam tikrus dalykus, atsakymų skalės buvo papildytos punktu „Negaliu pasakyti“.

Apklausos klausimynas apėmė 4 pagrindinius klausimų blokus.

Pirmasis blokas skirtas išsiaiškinti labiausiai respondentams žinomus organizacijų vadovus ir kaip juos vertina. Šiam tikslui buvo pateikti trys klausimai:

1. Buvo klausiama, kurį asmenį iš nagrinėjamų organizacijų vadovų sąrašo geriausiai pažįsta respondentas ir jaučiasi galintis atsakinėti į tolimesnius anketos klausimus, remdamasis asmenine nuomone apie pasirinktą organizacijos vadovą. Tam, kad respondentui būtų lengviau įsivertinti, kuris vadovas jam atrodo labiausiai pažįstamas, prie klausimo yra pateikiama aiški lentelė ir joje nurodomas vadovo vardas, pavardė, atstovaujama įmonė ir vadovo amžius. Pastarasis rodiklis yra reikalingas tam, kad vėlesniuose anketos klausimuose, respondentas galėtų įvertinti vadovo amžių. Taip pat, lentelėje yra paliekama galimybė įrašyti savo pasirinktą ir geriau respondentui pažįstamą Lietuvos organizaciją atstovaujantį vadovą.
2. Kitas šiam blokui priklausantis klausimas yra apie šaltinius, iš kurių respondentai dažniausiai gauna informaciją apie pasirinktą organizacijos vadovą. Kadangi ankstesnėje literatūros analizėje buvo išsiaiškinta, jog vartotojai dažniausiai savo pasitikėjimą ir patirtį grindžia per išskaičiavimą, žinias arba susitapatinimą, o tai reiškia, jog yra būtinas bent minimalus asmeninis kontaktas, tai šiuo atveju, kaip artimiausi ir labiausiai galimi šaltinių variantai buvo pasirinkti žiniasklaida, aplinkiniai žmonės ir asmeninė respondento patirtis.
3. Kadangi literatūros analizėje paaiškėjo, jog priklausomai nuo vadovo įvaizdžio vertinimo, t.y. ar jis yra vertinamas teigiamai/ neigiamai/ neutraliai, gali svyruoti ir organizacijos vadovo įvaizdžio įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija, tai trečiasis pirmojo bloko klausimas buvo skirtas suteikti respondentui galimybę išsakyti, kaip vertina pasirinkto organizacijos vadovo kuriamą viešą įvaizdį.

Antrasis klausimyno blokas buvo skirtas įvertinti organizacijos vadovo įvaizdžio atskirus elementus. Kadangi kiekvienas elementas turi po tam tikrą skaičių požymių, kiekvienam elementui buvo skiriamas atskiras klausimas. Iš viso antrajame bloke numatyta 6 klausimai apie:

1. Vadovo profesinius gebėjimus;
2. Vadovo lyderystę;
3. Vadovo išvaizdą;
4. Vadovo verbalinę/ neverbalinę elgseną;
5. Vadovo psichologines savybes;
6. Vadovo sociodemografines charakteristikas.

Trečiasis klausimyno blokas buvo skirtas įvertinti vartotojų pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius. Kadangi pastarieji veiksniai pagal numatytas skales turi vos po vieną konkretų požymį, tai tam buvo skirtas tik 1 klausimas, kuriame reikėjo įvertinti pasirinkto vadovo atstovaujamos organizacijos:

1. Sąžiningumą;
2. Geranoriškumą;
3. Nuspėjamumą;
4. Kompetenciją.

Ketvirtasis klausimyno blokas buvo skirtas išsiaiškinti respondento sociodemografinės charakteristikas, kurios vėliau gali būti reikšmingos analizuojant anketos rezultatus. Todėl paskutiniajame klausimų bloke, buvo nurodyti 4 klausimai. Respondentas turėjo nurodyti savo:

1. Amžių;
2. Lytį;
3. Išsilavinimą;
4. Vidutines mėnesio pajamas (bruto).

Konstruojant anketą buvo remtasi Verhoef, Franses, ir Hoekstra (2002) tyrimo skale, tačiau sudarytam teoriniam modeliui patikrinti ne visiems veiksniams buvo galima rasti klausimų atitikmenis, todėl klausimai apie geriausiai respondentui pažįstamą organizacijos vadovą buvo sudaryti darbo autorės, o tolimesni klausimai apie organizacijos vadovo profesinius gebėjimus, lyderystę, išvaizdą, verbalinę/ neverbalinę elgseną, psichologines savybes ir sociodemografinės charakteristikas buvo adaptuoti pagal anksčiau literatūros analizėje nagrinėtus autorius. Respondento sociodemografiniai duomenys, reikalingi šiam tyrimui, buvo parinkti pagal dažniausiai naudojamus rodiklius Lietuvos statistikos departamento tyrimų išvadose.

Visi klausimai buvo uždaros formos. Naudojamos buvo nominalinės ir ranginės skalės. Klausimyno pagrindimas pateikiamas 9 lentelėje, o pats klausimynas 1 priede.

9 lentelė. Tyrimo klausimyno pagrindimas (sudaryta autorės)

Koncepcija	Elementas	Operacionalusis apibrėžimas	Pagrindimas
	Vartotojo žinios apie vadovą	Geriausiai žinomas vadovas	Sukurta darbo autorės
	Vartotojo šaltiniai, iš kurių gauna žinias apie vadovą	Iš kur sužinoma apie vadovą	
	Vartotojo vertinimas vadovo atžvilgiu	Vadovas: teigiamas / neigiamas / neutralus	
Organizacijos vadovo įvaizdis vartotojų požiūriu	Profesiniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vykdo finansiškai sėkmingą veiklą;</li> <li>• Kuria pridėtinę vertę visuomenei;</li> <li>• Pritraukia investuotojus;</li> <li>• Sėkmingai konkuruoja versle;</li> <li>• Pasiekia aiškiai išsikeltus tikslus;</li> <li>• Formuoja profesionalią darbuotojų komandą;</li> </ul>	Adaptuota pagal Kavaliauskienę ir Drūteikienę (2012), Fitzgeraldą ir Kirby (1997), Valievą ir kt. (2016)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sėkmingai gina organizacijos interesus;</li> <li>• Yra pasiekęs reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų;</li> <li>• Išmano sritį, už kurią yra atsakingas;</li> <li>• Nuolat atnaujina savo įgūdžius.</li> </ul>	
	Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrodo nepriklausomas;</li> <li>• Įkvepia žmones;</li> <li>• Daro įtaką kitiems žmonėms;</li> <li>• Yra autoritetingas;</li> <li>• Yra įtakingas visuomenėje;</li> <li>• Yra viešas, žinomas asmuo;</li> <li>• Yra inovatyvus;</li> <li>• Yra veržlus;</li> <li>• Yra ambicingas;</li> <li>• Skatina iniciatyvas organizacijoje;</li> <li>• Kuria organizacijos viziją, misiją.</li> </ul>	Adaptuota pagal Schmidt-Hildebrandą ir Hildebrantą (2009), Dabke (2016), Fitzgeraldą ir Kirby (1997), Kavaliauskienę ir Drūteikienę (2012), Valievą ir kt. (2016).
	Išvaizda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasižymi stilinga išvaizda;</li> <li>• Derina išvaizdą su užimama pozicija;</li> <li>• Vilki tinkamo dydžio drabužius;</li> <li>• Nešioja ne tik juodos spalvos aprangą, bet ir kitokių spalvų;</li> <li>• Tinkamai derina aksesuarus;</li> <li>• Nešioja tvarkingą šukuoseną;</li> <li>• Avi švariai nuvalytus batus;</li> <li>• Laikosi bendros kūno higienos.</li> </ul>	Adaptuota pagal Skerstoną (2015)
	Verbalinė / neverbalinė elgsena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sėkmingai komunikuoja viešumoje;</li> <li>• Palaiko plačius dalykinius ryšius;</li> <li>• Pasižymi aukšta savidisciplina;</li> <li>• Sugeba priimti kritiką;</li> <li>• Pasižymi aukšta savikontrole;</li> <li>• Atrodo pasitikintis savimi.</li> </ul>	Adaptuota pagal Kavaliauskienę ir Drūteikienę (2012), Valievą ir kt. (2016), Fitzgeraldą ir Kirby (1997)
	Psichologinės savybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padorus;</li> <li>• Etiškas;</li> <li>• Empatiškas;</li> <li>• Lankstus;</li> <li>• Atviras;</li> <li>• Sąžiningas;</li> <li>• Atsakingas;</li> <li>• Racionalus;</li> <li>• Principingas;</li> <li>• Socialiai atsakingas;</li> <li>• Pasižymi aukštu emociniu intelektu.</li> </ul>	Adaptuota pagal Kavaliauskienę ir Drūteikienę (2012), Baršauskienę ir Janulevičiūtę (1999), Fitzgeraldą ir Kirby (1997), Dabke (2016)
	Sociodemografinės charakteristikos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yra produktyviausio 35-45 metų amžiaus;</li> </ul>	Adaptuota pagal Lemaną (2010),

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atstovauja vyriškąją lytį;</li> <li>• Turi aukštąjį išsilavinimą.</li> </ul>	Petruškevičių ir Bakanauskiene (2014), Valievą ir kt. (2016)
Vartotojų pasitikėjimas organizacija	Sąžiningumas	Organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, laikosi savo pažadų.	Verhoef, Franses, ir Hoekstra (2002)
	Geranoriškumas	Organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, pirmiausia atsižvelgia į kliento interesus.	Verhoef, Franses, ir Hoekstra (2002)
	Nuspėjamumas	Organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, tęsi pažadus, kurie yra svarbūs man.	Verhoef, Franses, ir Hoekstra (2002)
	Kompetencija	Galiu tikėtis, kad organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, suteiks man geras paslaugas/parduos kokybišką produktą.	Verhoef, Franses, ir Hoekstra (2002)
Respondento sociodemografiniai duomenys		Jūsų: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amžius</li> <li>• Lytis</li> <li>• Išsilavinimas</li> <li>• Vidutinės pajamos per mėnesį</li> </ul>	Lietuvos statistikos departamentas

**Tyrimo imties atranka ir dydis.** Neabejojama, kad empiriniam tyrimui pasirinkto nagrinėti vadovų sąrašo nariai atstovauja be galo skirtingas verslo šakas, todėl ir jų vartotojai yra įvairaus amžiaus ir kitų sociodemografinių savybių žmonės. Todėl šiuo atveju tyrimo imčiai buvo nuspręsta naudoti visų Lietuvos gyventojų (išskyrus nepilnamečius, nes jie neturi savo asmeninių pajamų, kad galėtų būti pilnaverčiai vartotojai) pateiktus duomenis-atsakymus. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2017 metų pradžioje Lietuvoje gyveno 2 mln. 849 tūkst. nuolatinių gyventojų<sup>10</sup>.

Tyrimo imtis buvo parenkama *atsitiktiniu patogaus parinkimo būdu*, kai parenkami asmenys, kuriuos lengva rasti, esančius greta, pavyzdžiui, bendradarbiai, bendramoksliai ir t.t.

Tyrimo imties nustatymui buvo naudojama internetinė imties nustatymo skaičiuoklė *Raosoft*<sup>11</sup>. Nustačius, jog norima gauti tyrimo rezultatus su 95 proc. garantija ir  $\pm 5$  proc. atrankos paklaidos riba, buvo nurodyta, jog reikia apklausti 385 skirtingus respondentus, tačiau įvertinus tai, jog nėra pakankamai laiko tyrimui atlikti, buvo pasirinkta toleruoti didesnę atrankos paklaidą – 8 proc. Tuomet imties nustatymo skaičiuoklės duomenimis, tyrimo klausimyną privalėjo užpildyti 151 respondentas. Internetinė apklausa buvo vykdoma persiunčiant anketą respondentams el. paštu, intranetu bei dalijantis socialiniame tinkle *Facebook*.

<sup>10</sup> Šaltinis: <https://osp.stat.gov.lt/>

<sup>11</sup> Šaltinis: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

**Tyrimo duomenų analizė ir statistinis apdorojimas.** Tyrimo duomenys buvo koduojami ir išanalizuoti naudojant tyrimų duomenų analizės programą IBM SPSS Statistics 20.0 versijos. Duomenų kodavimo pavyzdys pateikiamas 10 lentelėje, o viso klausimyno kodavimas – 2 priede.

10 lentelė. Duomenų kodavimo pavyzdys (sudaryta autorės)

Klausimas	Atsakymas	Kodavimas
1. Jūsų amžius:	<input type="radio"/> 18-25 m.	„18-25 m.“ – 1
	<input type="radio"/> 26-35 m.	„26-35 m.“ – 2
	<input type="radio"/> 36-45 m.	„36-45 m.“ – 3
	<input type="radio"/> 46-55 m.	„46-55 m.“ – 4
	<input type="radio"/> 56 m. ir daugiau	„56 m. ir daugiau“ – 5

Tyrimo naudoto klausimyno skalių patikimumas (validumas) matuotas *Cronbach alfa* koeficientu. Pasak Piligrimienės (2016), gerai sudarytai skalei šis koeficientas turėtų būti didesnė už 0,7 (Pukėnas, 2010), o kai kurių kitų autorių teigimu – didesnė už 0,6. Kuo koeficientas arčiau vieneto, tuo skalių patikimumas laikomas geresniu.

Tyrimui buvo naudojama daugiamatė duomenų analizės technika, nes analizė apėmė du ir daugiau kintamųjų. Nominaliems ir ranginiams tyrimo duomenims buvo sudaromos dažnių lentelės, kurios padėjo pamatyti populiariausius respondentų pasirinktus atsakymus.

Tyrimo metu bus atliekama kintamųjų faktorialinė analizė, kuri leido identifikuoti perteklinius kintamuosius iš duomenų failo ir tuo pačiu pasitikrinti naujai adaptuotų skalių validumą bei galbūt sumažinti tam tikrų duomenų skaičių, dėl ko vėliau būtų galima gauti daug patikimesnius tyrimo rezultatus.

Pasak Piligrimienės (2016), didelė dalis duomenų analizės metodų yra paremti prielaida, kad kintamojo reikšmės pasiskirsčiusios pagal normalųjį dėsnį. Todėl norint patikrinti šią prielaidą, verta išbandyti bent jau kelis metodus, leidžiančius tai padaryti. Vienas tokių – tai *Kolmogorovo-Smirnovo* testas, kuris buvo atliktas matuojant vartotojų pasitikėjimą organizacijomis Lietuvoje.

Taip pat siekiant nustatyti ryšį tarp kai kurių kintamųjų buvo naudojamas analitinės statistikos metodas *Spearman koreliacija*, nes duomenų pasiskirstymas buvo ir normalus, ir nenormalus. Tokia situacija privertė naudoti tą analizės metodą, kuris yra mažiau jautrus ir galintis analizuoti įvairius duomenis. Gauti rezultatai buvo interpretuojami remiantis 11 lentelėje pateikta Piligrimienės (2016), kuri rėmėsi Cohen ir kt. (2003), metodika.

11 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003)

<b>Koreliacijos koeficiento reikšmė</b>	<b>Interpretacija</b>	
0,00-0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

Galiausiai, atkreipiant dėmesį į tai, jog tyrimo tikslas yra patikrinti tyrimo hipotezes, buvo naudojamas tiesinės regresijos analizės metodas, kuris leido modeliuoti skalės kintamojo vertę, pagrindžiant jo tiesinius ryšius su kitais kintamaisiais.

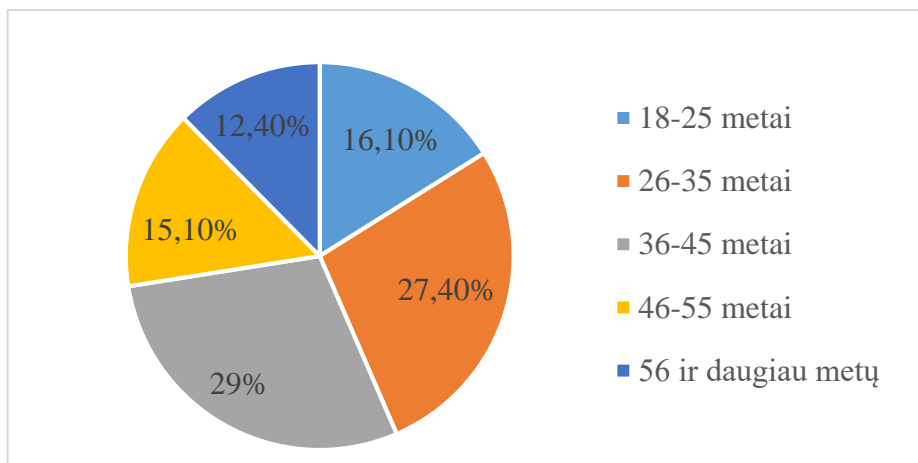


## 4. EMPIRINIO ORGANIZACIJOS VADOVO ĮVAIZDŽIO ĮTAKOS VARTOTOJŲ PASITIKĖJIMUI ORGANIZACIJA TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Bendrosios tyrimo instrumento ir respondentų charakteristikos

**Respondentų sociodemografinė charakteristika.** Tyrime dalyvavusių respondentų anketos pabaigoje buvo prašoma nurodyti savo lytį, kokio amžiaus grupei priklauso, kokią išsilavinimą turi ir kokias gauna vidutines pajamas per mėnesį (bruto).

Iš viso duomenų apdorojimui naudojamos 186 respondentų užpildytos anketos, iš kurių moterys sudaro didesniąją respondentų dalį, t.y. 76,9 proc. (143 asmenys), o vyrai – mažesniąją, t.y. 23,1 proc. (43 asmenys). Tyrimo rezultatai parodė, jog respondentų pasiskirstymas amžiaus grupėse yra gana panašus: daugiausiai tyrime dalyvavo asmenys, patenkantys į 26-35 m. (27,4 proc.) ir 36-45 m. (29 proc.) amžiaus grupes. Mažiausiai į anketos klausimus atsakinėjo asmenys, esantys 46-55 m. (15,1 proc.) ir 56 m. ir daugiau (12,4 proc.) amžiaus grupėse. Išsamus respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes matomas 7 paveikslėlyje.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, proc.

Didžioji respondentų dauguma (88,2 proc.) nurodė turinti aukštąjį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Vidurinį ir profesinės kvalifikacijos išsilavinimą nurodė 7,5 proc. respondentų, o 0,5 proc. t.y. po 1 respondentą – pradinį ir pagrindinį išsilavinimą. Taip pat, suteikus galimybę įrašyti savo pasirinktą išsilavinimo lygį, net 3 respondentai atsakė turintys magistro laipsnį, 1 – nebaigtas aukštesnysis, 1 – mokslų daktaras ir 1 – gimnazija, iš viso tai sudarė 3,2 proc. visų respondentų atsakymų apie išsilavinimą.

Net 40,3 proc. (75 asmenys) visų respondentų atsakė gaunantys vidutiniškai 901 Eur. ir daugiau (bruto) pajamų per mėnesį. 24,2 proc. nurodė gaunantys 701-900 Eur.; 20,4 proc. nurodė gaunantys 501-700 Eur. pajamų; 5,4 proc. – 381-500 Eur. pajamų, o 9,7 proc. gauna minimalų Lietuvos mėnesio

atlyginimą, t.y. 380 eurų. Valstybės biudžetinės įstaigos „Sodra“<sup>12</sup> duomenimis, 2016 metų IV ketvirtyje vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje siekė 812,8 Eur. (bruto). Tai reiškia, jog didžiosios daugumos visų respondentų gaunamos mėnesinės pajamos yra didesnės nei vidutinis darbo užmokestis mūsų šalyje.

*Apibendrinant tyrime dalyvavusių respondentų sociodemografinę charakteristiką, vidutinį respondentą galima apibūdinti kaip 26-35 m. moterį, turinčią aukštąjį išsilavinimą ir gaunančią didesnes nei vidutinis šalies darbo užmokestis mėnesines pajamas (bruto).*

**Tyrimo skalių patikimumo vertinimas.** Prieš atliekant surinktų duomenų tyrimo analizę būtina įvertinti parengtos anketos patikimumą (validumą). Pasak Piligrimienės (2016), anketos patikimumas nurodo matavimo instrumento savybę pateikti panašius rezultatus kiekvieną kartą, kai instrumentas bus naudojamas panašiam tyrimui atlikti. Taigi, anketos validumui tikrinti pasitelkiamas *Cronbach alfa* koeficiento metodas. Šis koeficientas padeda įvertinti klausimyno struktūros elementus, šiuo atveju teiginius apie organizacijos vadovo įvaizdį ir vartotojų pasitikėjimą organizacija (žr. 12 lentelę). Pasak Pūkėno (2010), *Cronbach alfa* koeficientas yra populiariausia priemonė, patikrinanti tyrimo skalių patikimumą.

12 lentelė. Tyrimo anketos skalių patikimumas

Elementų skalės	Cronbach's Alpha	Teiginių skaičius
<b>Organizacijos vadovo įvaizdis:</b>	<b>0,951</b>	<b>49</b>
Profesiniai gebėjimai	0,839	10
Lyderystė	0,851	11
Išvaizda	0,835	8
Verbalinė / neverbalinė elgsena	0,765	6
Psichologinės savybės	0,893	11
Sociodemografinės charakteristikos	0,386	3
<b>Vartotojų pasitikėjimas organizacija</b>	<b>0,774</b>	<b>4</b>
<b>Bendras</b>	<b>0,953</b>	<b>53</b>

*Organizacijos vadovo įvaizdžio* skalė buvo sudaryta šios darbo autorės remiantis daugybe prieš tai teorinėje dalyje minėtais autoriais, todėl galima teigti, jog tyrimo metu buvo susidurta su rizika, kad skalės gali būti nepatikimos, nes jos dar nebuvo taikytos jokiam kitame tyrime. Vis dėlto šiame klausimyno bloke yra išskiriamos ir 6 subskalės, kurios yra vertinamos kaip labai patikimos (*Cronbach Alpha* koeficientas svyruoja nuo 0,774 iki 0,893) ir kiekviena jų turi po 6-11 teiginių, išskyrus *Sociodemografinių charakteristikų* subskalę, kurią sudaro vos 3 teiginiai, todėl ir šios skalės patikimumo koeficientas siekia vos 0,386.

Tiesa, pažvelgus į bendrą organizacijos vadovo įvaizdžio skalės vertinimą (žr. 3 priedo 2 lentelę), galima pamatyti, jog nusprendus iš tyrimo pašalinti *Sociodemografinių charakteristikų* subskalę dėl pastarosios žemo *Cronbach Alpha* koeficiento, bendras koeficiento skaičius padidėtų nežymiai. Vis dėlto vėliau analizuojant vien tik sociodemografinių charakteristikų subskalės patikimumą ir atkreipus

<sup>12</sup> Šaltinis: <http://www.sodra.lt/lt/situacijos/statistika/pagrindiniai-socialiniai-rodikliai>

dėmesį į tarp-elementų koreliacijos matricą (žr. 13 lentelę), yra matoma, jog koreliacija tarp šių trijų elementų yra labai nežymi (0,072 ir 0,135) arba tik vidutinė (0,469).

13 lentelė. Tarp-elementų koreliacijos matrica

	Yra produktyviausio amžiaus	Atstovauja vyriškąją lytį	Turi aukštąjį išsilavinimą
Yra produktyviausio amžiaus	1,000	0,072	0,135
Atstovauja vyriškąją lytį	0,072	1,000	0,469
Turi aukštąjį išsilavinimą	0,135	0,469	1,000

Tai reiškia, jog šios subskalės klausimai anketoje greičiausiai buvo netinkamai suformuluoti ir tai lėmė itin žemą subskalės patikimumą. Todėl atsižvelgiant į Pilgrimienės (2016) pastabą, jog kiekvienas tyrėjas, išmanydamas savo tyrimų lauką bei remdamasis turimomis žiniomis ir bendrąja logika, gali ir turi pats nuspręsti, ką daryti su mažą patikimumo koeficientą turinčiais elementais, šiuo atveju yra nusprendžiama neįtraukti *sociodemografinių charakteristikų* subskalės į tolimesnę tyrimo duomenų analizę.

Kitą tyrimo skalę – *Vartotojų pasitikėjimas organizacija* – sudaro 4 teiginiai, visi jie buvo panaudoti remiantis Verhoef, Franses, ir Hoekstra (2002) tyrimu, kuriame ši tyrimo skalė buvo įvertinta 0,76 patikimumo koeficientu. Vartotojų pasitikėjimo organizacija skalė, kai tam įtaką daro organizacijos vadovo įvaizdis, šiame tyrime pagal *Cronbach Alpha* koeficientą yra 0,774. Tai reiškia, jog skirtumas tarp skalės autorių pateikiamo patikimumo ir šiame tyrime patikrinto skalės patikimumo yra visiškai nežymus ir atitinkantis patikimos skalės poziciją.

Bendras skalių patikimumas vertinamas – 0,953 koeficientu, kuris rodo labai aukštą patikimumą, nes pasak Pūkėno (2010), gerai sudaryta skalė turėtų būti vertinama didesniu nei 0,700 koeficientu, tačiau vis dar toleruotinu yra laikomas ir koeficientas, siekiantis 0,600. Kadangi šio tyrimo klausimyno *Cronbach Alpha* koeficientas yra gerokai didesnis nei minimalus koeficientas nurodomas metodologiniuose nurodymuose, galima sakyti, kad tarp visų klausimyno elementų yra santykinai didelis nuoseklumas ir visos klausimyno dedamosios yra labai patikimos.

## 4.2. Dažnių pasiskirstymas ir aprašomoji statistika

Įvertinus respondentų sociodemografines charakteristikas ir naujai sudarytų bei anksčiau tyrimuose naudotų skalių patikimumą, toliau pateikiama aprašomoji tyrimo duomenų statistika, kurią sudaro elementų vertinimo dažnių pasiskirstymas, vidurkiai, atsakymų skaičius bei standartinis nuokrypis.

Vidurkių ir standartinio nuokrypio rezultatai (žr. 14 lentelę) rodo, jog organizacijos vadovo įvaizdžio vidurkis yra nežymiai, tačiau aukštesnis (4,1042) nei vartotojų pasitikėjimas organizacija (3,8131). Profesinių gebėjimų, lyderystės, išvaizdos, verbalinės/neverbalinės elgsenos, psichologinių

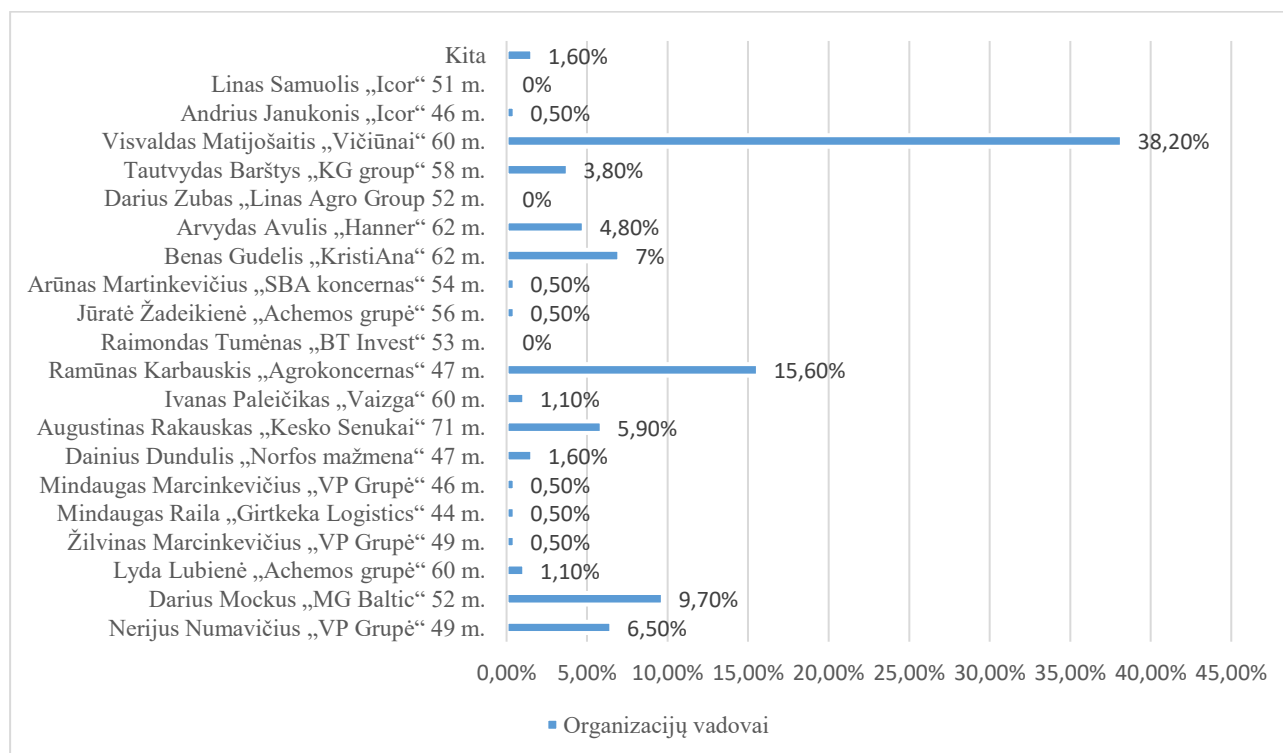
savybių ir sociodemografinių charakteristikų vidurkiai svyruoja itin neryškiai, skirdamiesi vos po 0,100 balo.

14 lentelė. Aprašomoji statistika: organizacijos vadovo įvaizdis ir vartotojų pasitikėjimas

Elementai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Atsakymų skaičius
<b>Organizacijos vadovo įvaizdis</b>	<b>4,1042</b>	<b>1,32392</b>	<b>186</b>
Profesiniai gebėjimai	4,1677	1,26815	186
Lyderystė	4,1402	1,18770	186
Išvaizda	4,1686	1,21375	186
Verbalinė / neverbalinė elgsena	4,0026	1,43841	186
Psichologinės savybės	4,0449	1,44598	186
Sociodemografinės charakteristikos	4,0089	1,51885	186
<b>Vartotojų pasitikėjimas organizacija</b>	<b>3,8131</b>	<b>1,45133</b>	<b>186</b>

Tuo tarpu kalbant apie standartinį nuokrypį, organizacijos vadovo įvaizdžio rodiklis yra mažesnis (1,32392) už vartotojų pasitikėjimą organizacija (1,45133), o didžiausią standartinį nuokrypį turi sociodemografinės charakteristikos (1,51885), tai reiškia, jog būtent šioje vietoje respondentai buvo linkę rinktis daug įvairesnius atsakymus nei kitose klausimyno dalyse. Visą aprašomosios statistikos dažnių lentelę galima rasti 4 priede.

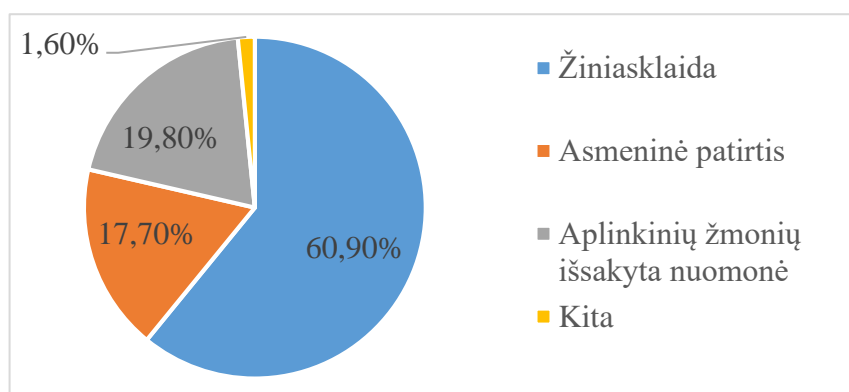
Įvadiniu tyrimo klausimu respondentų buvo prašoma pasirinkti, kuris iš šių išvardintų organizacijų vadovų jiems yra žinomas geriausiai (žr. 8 pav.). Šiuo klausimu buvo siekiama, kad respondentas, atsakinėdamas į tolimesnius anketos klausimus, galėtų remtis asmenine nuomone apie pasirinktą organizacijos vadovą ir tokiu būdu lengviau įvertinti vadovo įvaizdžio elementus.



8 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal geriausiai žinomą organizacijos vadovą, proc.

Atlikus apklausą, paaiškėjo, jog daugiausiai respondentų (38,2 proc.) geriausiai iš sąrašo pažįsta Visvaldą Matijošaitį ir Ramūną Karbauską (15,6 proc.), o visiškai nė vieno respondento balso nesurinko Raimondas Tumėnas, Darius Zubas ir Linas Samuolis (žr. 8 pav.). Tiesa, šiame klausime respondentai turėjo galimybę įrašyti ir savo pasirinktą atsakymą, tai padarė trys respondentai, kurie pateikė tokius atsakymus: Robertas Dargis, Marius Horbačiauskas ir „Nei vienas, nes nesidomiu žymiais žmonėmis“.

Analizuojant respondentų atsakymus apie tai, kokie šaltiniai jiems suteikė daugiausiai žinių apie pasirinktą vadovą (žr. 9 pav.), paaiškėjo, jog daugiausiai informacijos yra gaunama iš žiniasklaidos (60,9 proc.), kitais informacijos šaltiniais buvo nurodyta aplinkinių žmonių išsakyta nuomonė (19,8 proc.) ir asmeninė žmonių patirtis (17,7 proc.).

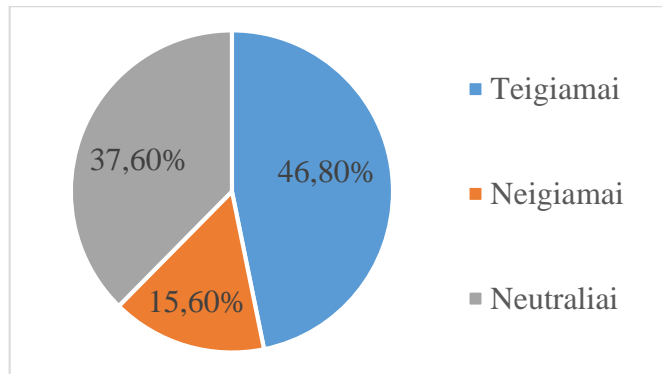


**9 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal daugiausiai žinių suteikiančius šaltinius, proc.**

Šiame klausime respondentai galėjo rinktis kelis atsakymų variantus ir pateikti savus. Buvo pateikti 4 respondentų asmeniniai atsakymai: „Darbai“, „Politinė veikla Kauno m. mero pareigose“, „Nesikišu į kitų žmonių reikalus“, „Pateikiama informacija“. Šie respondentų pateikti atsakymai sudaro 1,6 proc. visų atsakymų į klausimą.

Tiesa, tyrimo duomenų suvestinė rodo, jog pastarieji du nestandartiniai atsakymai „Nei vienas, nes nesidomiu žymiais žmonėmis“ ir „Nesikišu į kitų žmonių reikalus“ yra to paties respondento, todėl buvo nuspręsta šią tyrimo anketą pašalinti iš tolimesnės analizės. Pirmiausia šis respondentas negalėjo atsakinėti į kai kuriuos anketos klausimus dėl tokio savo išreikšto požiūrio. Antra, atsakinėdamas į tuos klausimus, kuriuos respondentas vis dėlto galėjo atsakyti, jis nesirėmė prašymu, nurodytu po pirmojo anketos klausimo apie geriausiai žinomą vadovą, į klausimus atsakinėti turint mintyse nurodytą vadovą. Todėl tikėtina, kad šio respondento atsakymai į klausimus yra nepatikimi ir nereprezentatyvūs.

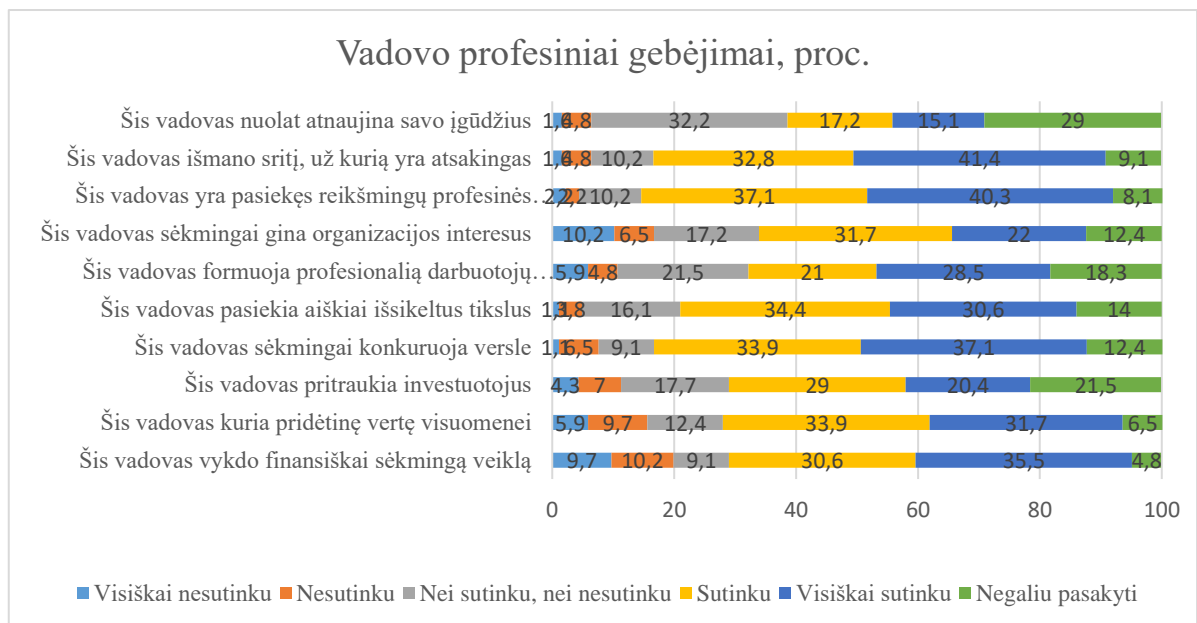
Paskutinis pirmojo bloko klausimas buvo skirtas įvertinti, kaip respondentai vertina savo pasirinkto vadovo kuriamą viešą įvaizdį: 46,8 proc. pasirinkto vadovo įvaizdį vertino teigiamai, 37,6 proc. – neutraliai ir 15,6 proc. – pateikė atsakymą, reiškiantį, jog vertina neigiamai (žr. 10 pav.).



**10 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo įvaizdžio vertinimą, proc.**

Apžvelgiant tyrimo respondentų organizacijos vadovo įvaizdžio elementų vertinimą, nuspręsta labiausiai atkreipti dėmesį į tuos teiginius, su kuriais respondentai sutiko arba nesutiko ir apie kurios negalėjo pasakyti savo nuomonės. Nuspręsta apžvelgti po du daugiausiai respondentų balsų surinkusius elementų teiginius iš visos rezultatų lentelės.

Pradedant analizuoti respondentų vertinamus teiginius apie tai, koks yra jų pasirinktas organizacijos vadovas profesinių gebėjimų srityje (žr. 11 pav.), daugiausiai buvo pritarta teiginiams, jog tai yra reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų turintis asmuo (37,1 proc.) ir pasiekiantis aiškiai išsikeltus tikslus (34,4 proc.).

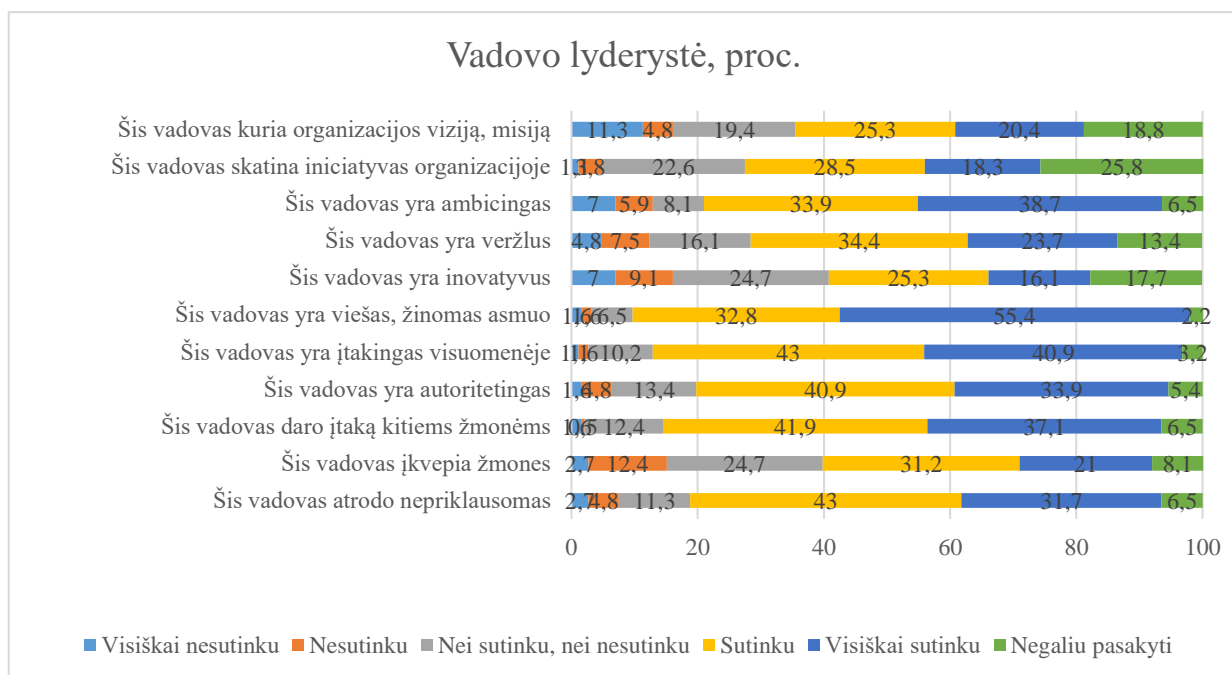


**11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo profesinių gebėjimų vertinimą, proc.**

Labiausiai respondentai nepritarė teiginiams, jog šis vadovas sėkmingai gina organizacijos interesus (10,2 proc.) ir vykdo finansiškai sėkmingą veiklą (9,7 proc.).

Sudėtingiausia respondentams buvo atsakyti, ar šis vadovas nuolat atnaujina savo įgūdžius (29 proc.) ir ar pritraukia investuotojus į savo vadovaujamą organizaciją (21,5 proc.). Tiesa, pastarasis teiginys turėjo ypač aukštą atsakymo „Nei sutinku, nei nesutinku“ rodiklį, kuris rodo, jog šio teiginio atžvilgiu respondentai dažnai buvo neapsisprendę.

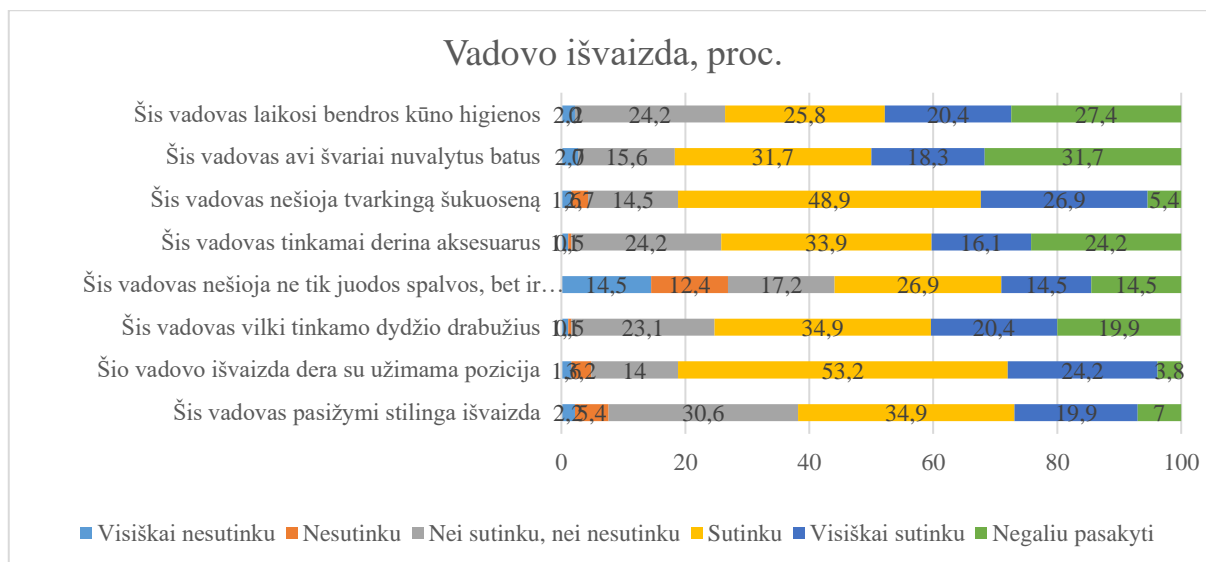
Tuo tarpu, kalbant apie vadovo lyderio savybes (žr. 12 pav.), respondentai išskyrė, jog šis vadovas atrodo nepriklausomas (43 proc.) ir yra įtakingas visuomenėje (43 proc.). Labiausiai nenuginčijamu faktu tapo tai, kad pasirinktas vadovas yra viešas ir žinomas asmuo, tam visiškai pritarė net 55,4 proc. visų respondentų.



**12 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo lyderystės vertinimą, proc.**

Daugiausiai respondentai nesutiko su teiginiais, jog šis vadovas įkvepia žmones (12,4 proc.) ir yra inovatyvus (9,1 proc.). Tuo tarpu sudėtingiausia respondentams buvo atsakyti, ar šis vadovas skatina iniciatyvas organizacijoje (25,8 proc.) ir ar vadovas kuria organizacijos viziją, misiją (18,8 proc.). Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, jog tyrime dalyvavusiems asmenims sunkiausia buvo vertinti tuos faktus, kurie yra susiję su organizacijos vidinėmis veiklomis, nes jos yra sunkiai matomos išorinėms grupėms, tokioms kaip vartotojai. Šį faktą patvirtina ir tai, jog šie teiginiai bene daugiausiai iš visų buvo vertinami ir kaip „Nei sutinku, nei nesutinku“ (22,6 proc. ir 19,4 proc.).

Organizacijos vadovo išvaizdos srityje (žr. 13 pav.) respondentai daugiausiai sutiko su teiginiu, jog vadovo išvaizda dera su užimama pozicija (53,2 proc.), taip pat sutiko, jog vadovas nešioja tvarkingą šukuoseną (48,9 proc.).

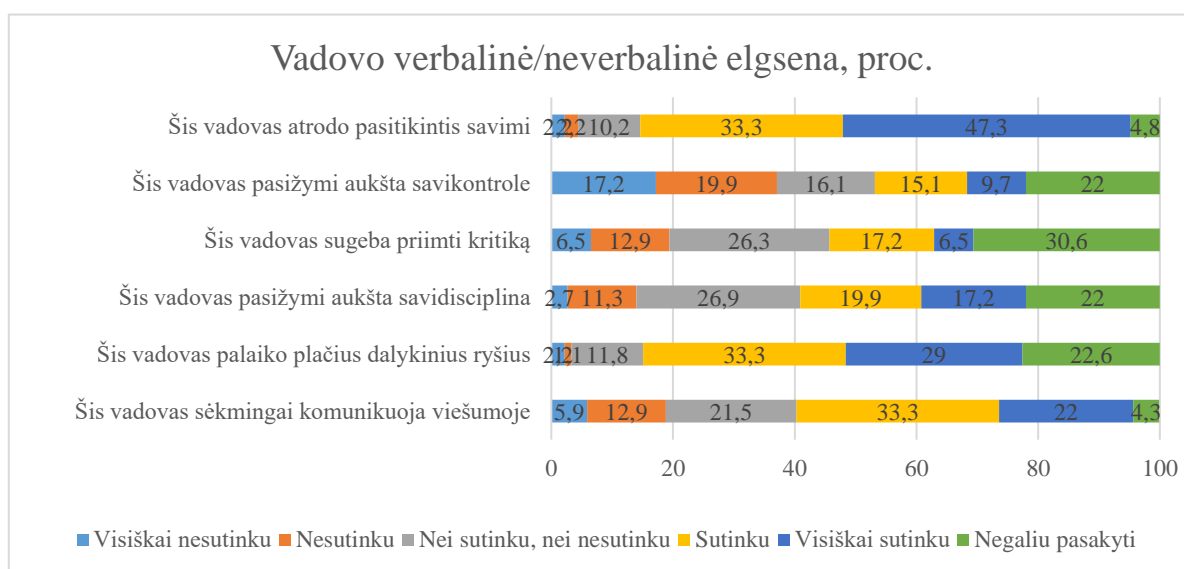


**13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo išvaizdos vertinimą, proc.**

Labiausiai respondentai nepripažino faktų, jog vadovas nešioja ne tik juodos spalvos, bet ir kitų spalvų aprangą (14,5 proc.) ir pasižymi stilinga išvaizda (5,4 proc.).

Sunkiausia respondentams buvo pasakyti, ar vadovas avi švariai nuvalytus batus (31,7 proc.) ir ar laikosi bendros kūno higienos (27,4 proc.). Tokių respondentų pasirinkimą, ko gero lėmė faktas, jog daugiau vartotojai žinias apie vadovą gauna iš žiniasklaidos, o šiuo atveju tiek kūno higiena, tiek ir avalynė yra tos sritys, kurių beveik nesimato žiniasklaidos priemonėse pateikiamose naujienose.

Vadovo verbalinės / neverbalinės elgsenos srityje (žr. 14 pav.) išskirtinai aukštą rodiklį gavo teiginys, jog vadovas atrodo pasitikintis savimi (47,3 proc.) bei šiek tiek mažiau, tačiau jiems taip pat pritarė respondentai, jog vadovas palaiko plačius dalykinius ryšius (33,3 proc.) ir sėkmingai komunikuoja viešumoje (33,3 proc.).

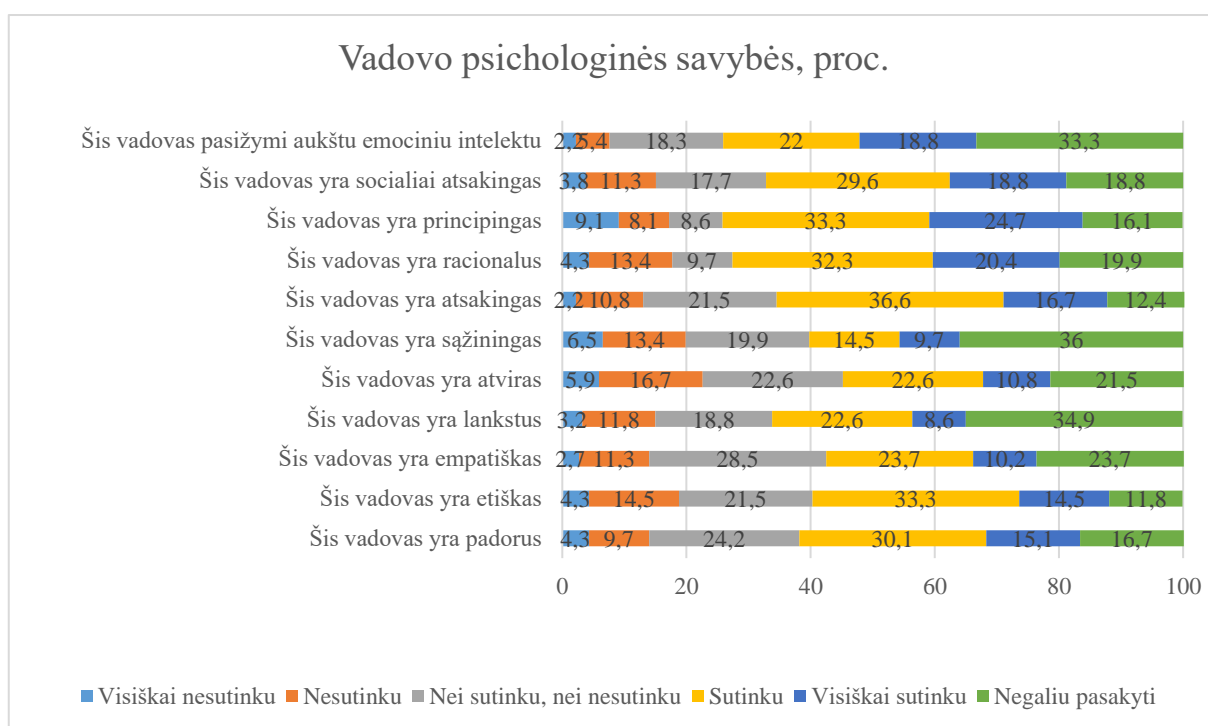


**14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo verbalinės/neverbalinės elgsenos vertinimą, proc.**



Labiausiai respondentai nesutiko, kad jų pasirinkti vadovai yra pasižymintys aukšta savikontrole (19,9 proc.), sugeba priimti kritiką (12,9 proc.). Kaip faktą, apie kurį sunku pasakyti savo nuomonę, respondentai daugiausiai įvertino tai, ar vadovas sugeba priimti kritiką (30,6 proc.), tačiau tai ir vėl pagrindžia faktą, jog tam tikros vadovo elgsenos savybės yra sunkiai įvertinamos vartotojų, kai žinios apie vadovą yra gaunamos pagrįdžiai tik iš žiniasklaidos, o ne iš pirminių šaltinių.

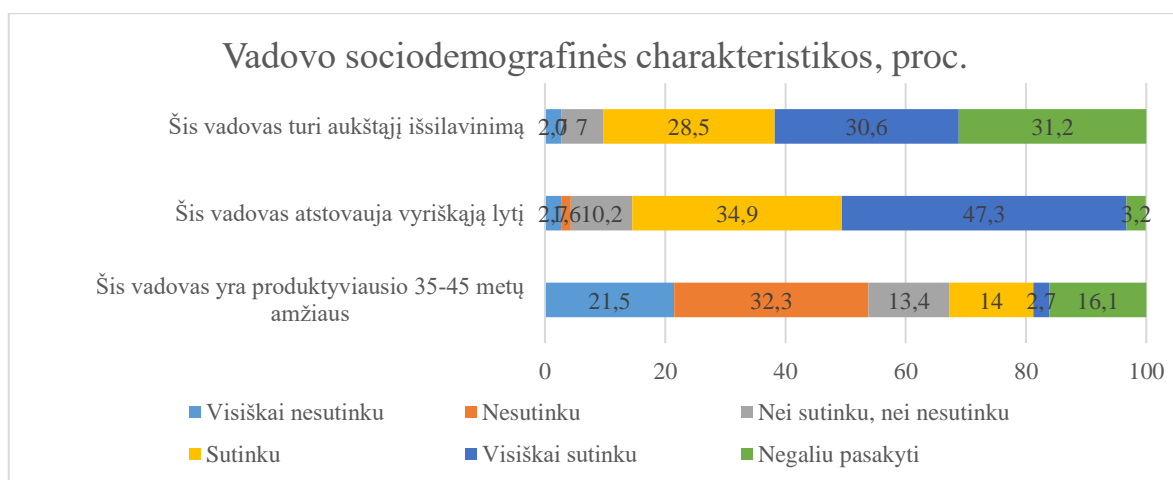
Vertinant vadovo psichologines savybes, buvo galima pastebėti, jog ši sritis respondentams buvo pati sunkiausia atsakinėti, nes būtent šie teiginiai daugiausiai buvo pažymėti atsakymu „Negaliu pasakyti“ (žr. 15 pav.).



**15 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo psichologinių savybių vertinimą, proc.**

Neįvertinamu aspektu respondentams tapo faktas, ar vadovas yra sąžiningas (36 proc.) ir ar yra lankstus (34,9 proc.). Kita vertus gana didelė dalis respondentų sutiko su faktu, kad jų pasirinktas vadovas atsakingas (36,6 proc.), taip pat pritarė, jog jis yra principingas (33,3 proc.) ir yra etiškas (33,3 proc.). Tiesa, įdomus faktas yra tai, jog nors daugelis visiškai pritarė, jog vadovas yra principingas, itin didelė dalis respondentų pasirinko visišką nepritarimą šiam teiginiui reiškiantį atsakymą (9,1 proc.).

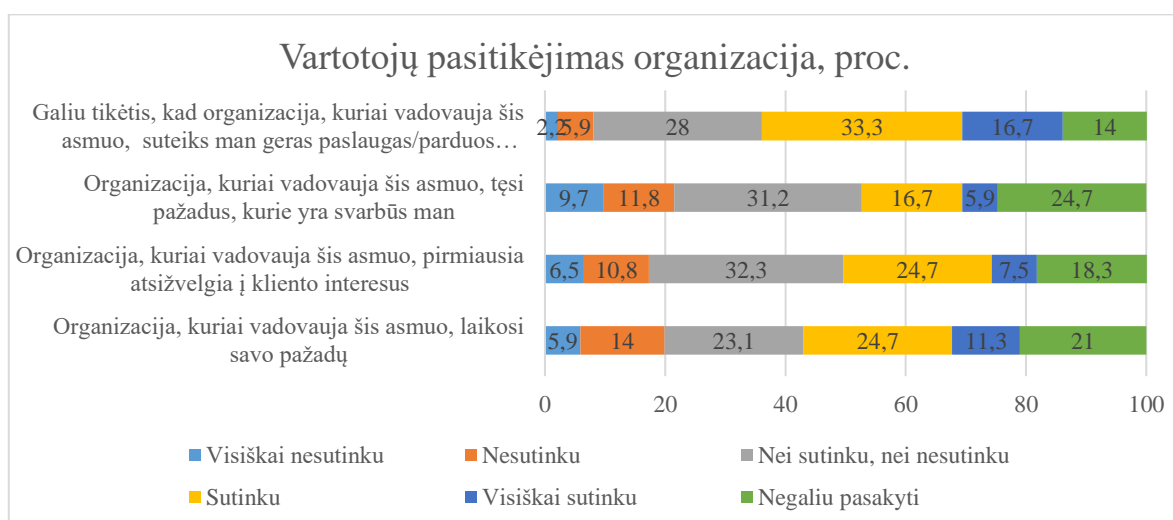
Vertinant vadovo sociodemografines charakteristikas, respondentams buvo gana lengva pasirinkti atsakymus, nes visi teiginiai buvo lengvai patikrinami. Tiesa, apklausos rezultatai parodė, jog apie tam tikrus vadovo aspektus respondentai nesidomėjo, pavyzdžiui, itin didelis skaičius respondentų (31,2 proc.) pažymėjo, jog negali pasakyti, ar jų pasirinktas vadovas turi aukštąjį išsilavinimą. Tai faktas, kuris interneto paieškos pagalba gali būti lengvai patikrinamas, tačiau respondentai verčiau rinkosi atsakymą „Negaliu pasakyti“ (žr. 16 pav.).



**16 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo sociodemografinių charakteristikų vertinimą, proc.**

Tuo tarpu, ar vadovas atstovauja vyriškąją lytį, pasakė didžioji dauguma respondentų, t.y. 47,3 proc. teigė visiškai sutinkantys su šiuo faktu ir 34,9 proc. – tiesiog sutiko. Kiek įvairesni atsakymai matomi ties teiginiu, ar vadovas yra produktyviausiu pripažįstamo 35-45 metų amžiaus. Kadangi pagal apklausos duomenis, daugiausiai respondentai vertino pasirinktus vadovus Ramūną Karbauskį (47 metai) ir Visvaldą Matijošaitį (60 m.), tai natūralu, jog į klausimą apie vadovo amžių didžioji dalis respondentų atsakė nesutinkantys (32,3 proc.) ir visiškai nesutinkantys (21,5 proc.), nes šie du pastarieji vadovai yra vyresni.

Vienas paskutiniųjų (išskyrus demografinius klausimus) klausimyne buvusių klausimų buvo apie vartotojų/respondentų pasitikėjimą organizacija, kuriai vadovauja klausimyne jų pasirinkti vadovai (žr. 17 pav.). Ši apklausa atskleidė, jog respondentai sutinka (33,3 proc.) su faktu, kad gali tikėtis, jog organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, suteiks jiems geras paslaugas/parduos kokybišką produktą, tačiau negali pasakyti, ar organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, tęsi savo pažadus, kurie yra svarbūs respondentui (24,7 proc.), o daugiausiai respondentai nesutiko, jog organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, laikosi savo pažadų (14 proc.).



**17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal pasitikėjimo organizacija vertinimą, proc.**

Taigi, apibendrinant organizacijos vadovo įvaizdžio elementų vertinimą iš respondentų perspektyvos, galima teigti, jog pagrindiniai respondentų žinių šaltiniai apie vadovus yra žiniasklaida ir aplinkinių žmonių išsakyta nuomonė. Tai atsispindi ir tolimesniuose tyrimo klausimuose, pavyzdžiui, respondentai negalėjo pasakyti, ar vadovas nuolat atnaušina savo įgūdžius (29 proc.), skatina iniciatyvas organizacijoje (25,8 proc.), avi švariai nuvalytus batus (31,7 proc.), sugeba priimti kritiką (30,6 proc.), ar vadovas yra sąžiningas (36 proc.) ir ar jų pasirinktas vadovas turi aukštąjį išsilavinimą (31,2 proc.).

Daugiausiai buvo pritarta teiginiams, jog vadovas yra reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų turintis asmuo (37,1 proc.), atrodo nepriklausomas (43 proc.) ir yra įtakingas visuomenėje (43 proc.), jo išvaizda dera su užimama pozicija (53,2 proc.), atrodo pasitikintis savimi (47,3 proc.), palaiko plačius dalykinius ryšius (33,3 proc.) ir sėkmingai komunikuoja viešumoje (33,3 proc.), atsakingas (36,6 proc.) ir atstovauja vyriškąją lyti (34,9 proc.).

Labiausiai respondentai nepritarė teiginiams, jog vadovas sėkmingai gina organizacijos interesus (10,2 proc.), vadovas įkvepia žmones (12,4 proc.), nešioja ne tik juodos spalvos, bet ir kitų spalvų aprangą (12,4 proc.), pasižymi aukšta savikontrole (19,9 proc.), yra atviras (16,7 proc.) ir yra produktyviausiu pripažįstamo 35-45 metų amžiaus (32,3 proc.).

Apie vartotojų pasitikėjimą organizacijos atžvilgiu, labiausiai paminėtinu faktu būtų tai, jog respondentai yra įsitikinę, kad gali tikėtis, jog organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, suteiks jiems geras paslaugas/parduos kokybišką produktą (33,3 proc.), tačiau negali pasakyti, ar organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, tęsi savo pažadus, kurie yra svarbūs respondentui (24,7 proc.).

### 4.3. Faktorinė analizė

Patikrinus tyrimo autorės sudarytų skalių patikimumą, tolimesnei tyrimo rezultatų analizei pasitelkiamas faktorinės analizės metodas, kuris padės patikrinti, ar tinkamai buvo parinkti kiekvienos organizacijos vadovo įvaizdžio dedamosios elementai ir ar faktorinė analizė yra rezultatyvi. Taip pat bus aiškinamasi, ar skalės matuoja tyrimui reikalingus aspektus ir ar nereikia atmesti ar perskirstyti tam tikrų elementų.

Tiesa, prieš faktorinės analizės atlikimą, būtina įvertinti ar šio tyrimo metu surinkti duomenys iš viso yra tinkami faktorinei analizei, tam bus pasitelkiama KMO matą ir Bartleto sferiškumo kriterijų, šie kriterijai yra minimaliai būtini įvertinti tyrimo duomenis prieš analizę (Pūkėnas, 2010).

15 lentelė. KMO ir Bartleto kriterijaus rezultatai

<i>Klausimyno dalis</i>	<b>KMO testas</b>	<b>Bartleto kriterijaus testas</b>
Organizacijos vadovo įvaizdis	0,820	0,000
Vartotojų pasitikėjimas organizacija	0,774	0,000

Gautoje 15 lentelėje matome įvertintus minėtų dviejų kriterijų rezultatus, kurie rodo duomenų tinkamumą struktūros nustatymui (Piligrimienė, 2016). Duomenys rodo, jog 82 proc. ir 77,4 proc. dispersijos kintamuosiuose gali paaiškinti šeši išskirti faktoriai.

16 lentelėje pateikiamos KMO mato interpretacijos reikšmės pagal V. Čekanavičiaus ir G. Murausko (2011) tyrimus. Jei KMO mato reikšmė maža, tai nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė nerezultatyvi. Atsižvelgiant į šią matų lentelę ir faktą, jog šio tyrimo kiekvieno klausimyno bloko KMO reikšmė yra virš 0,700 koeficiento, galima daryti išvadą, jog faktorinė analizė šiam tyrimui tinka gerai.

Norint patvirtinti, kad gautiems tyrimo duomenims galima taikyti faktorinę analizę Bartleto sferiškumo kriterijaus p reikšmė turi būti mažesnė už 0,05, šiuo atveju matome, kad p reikšmė yra lygi 0,000, taigi faktorinė analizė tikrai gali būti įgyvendinama.

16 lentelė. KMO reikšmių interpretacija (Čekanavičius ir Murauskas, 2011)

KMO mato reikšmė	Interpretacija
0,9 < KMO	Faktorinė analizė puikiai tinka
0,8 < KMO < 0,9	Gerai tinka
0,7 < KMO < 0,8	Tinka patenkinamai
0,6 < KMO < 0,7	Tinka pakenčiamai
0,5 < KMO < 0,6	Tinka blogai
KMO < 0,5	Faktorinė analizė nepriimtina

Faktorinės analizės metu paaiškėjo, jog nepaisant fakto, kad tyrime naujai sudarytų skalių patikimumas buvo gana aukštas, tačiau norint atlikti tolimesnius analizės veiksmus, privalu atsisakyti tam tikrų skalių elementų, kurie, pasak faktorinės analizės duomenų, yra pertekliniai arba nematuoja jiems priskirtų faktorių. Tikslų pašalintų iš analizės elementų sąrašą galima matyti 17 lentelėje.

17 lentelė. Faktorinės analizės metu pašalinti elementai (sudaryta darbo autorės)

Organizacijos vadovo įvaizdžio elementai		Vartotojų pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai
Profesiniai gebėjimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Finansiškai sėkminga veikla;</del></li> <li>• Kuria pridėtinę vertę;</li> <li>• Pritraukia investuotojus;</li> <li>• Sėkmingai konkuruoja;</li> <li>• <del>Pasiekia tikslus;</del></li> <li>• <del>Formuoja profesionalią komandą;</del></li> <li>• <del>Gina organizacijos interesus;</del></li> <li>• <del>Reikšmingi profesiniai pasiekimai;</del></li> <li>• <del>Išmano savo sritį;</del></li> <li>• <del>Atnaujina savo įgūdžius.</del></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sąžiningumas;</li> <li>• Geranoriškumas;</li> <li>• Kompetencija;</li> <li>• Nuspėjamumas.</li> </ul>
Lyderystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Atrodo nepriklausomas;</del></li> <li>• <del>Įkvepia žmones;</del></li> <li>• Daro įtaką kitiems;</li> <li>• Yra autoritetingas;</li> <li>• Yra įtakingas;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yra viešai žinomas;</li> <li>• <del>Yra inovatyvus;</del></li> <li>• <del>Yra veržlus;</del></li> <li>• <del>Yra ambicingas;</del></li> <li>• <del>Skatina iniciatyvas organizacijoje;</del></li> <li>• <del>Kuria organizacijos viziją.</del></li> </ul>	
Išvaizda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasižymi stilinga išvaizda;</li> <li>• Išvaizda dera su pareigomis;</li> <li>• <del>Vilki tinkamo dydžio drabužius;</del></li> <li>• <del>Nešioja ne tik juodus drabužius;</del></li> <li>• Tinkamai derina aksesuarus;</li> <li>• <del>Nešioja tvarkingą šukuoseną;</del></li> <li>• <del>Avi švarius batus;</del></li> <li>• <del>Laikosi kūno higienos.</del></li> </ul>	
Verbalinė/neverbalinė elgsena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <del>Sėkmingai komunikuoja viešumoje;</del></li> <li>• <del>Palaiko dalykinius ryšius;</del></li> <li>• Pasižymi aukšta savidisciplina;</li> <li>• Sugeba priimti kritiką;</li> <li>• Pasižymi aukšta savikontrole;</li> <li>• <del>Atrodo pasitikintis savimi.</del></li> </ul>	
Psichologinės savybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yra padorus;</li> <li>• Yra etiškas;</li> <li>• Yra empatiškas;</li> <li>• Yra lankstus;</li> <li>• Yra atviras;</li> <li>• Yra sąžiningas;</li> <li>• <del>Yra atsakingas;</del></li> <li>• <del>Yra racionalus;</del></li> <li>• <del>Yra principingas;</del></li> <li>• Yra socialiai atsakingas;</li> <li>• <del>Pasižymi aukštu emociniu intelektu.</del></li> </ul>	

3 priedo 13 lentelėje pateikiami pagrindiniai faktorinės analizės rezultatai. IMB SPSS Statistics 20.0 versijos programa iš pradžių tyrimo duomenis suskirstė į 12 skirtingų faktorių, kuriuose kiekvienas iš subskalės kintamųjų pagal savo faktorinį svorį buvo pasiskirstęs itin nevienodai. Tad atsižvelgus į labiausiai išsibarsčiusius kintamuosius pamažu buvo šalinami tam tikri kintamieji, stebint kaip keičiasi faktorinės analizės rezultatai, kol galiausiai buvo sudaryta 6 faktorių struktūra, atspindinti visas tyrimo subskales su jiems priklausančiais kintamaisiais. Kiti kintamieji, kurie neatstovavo jokiame aiškiam konstrukto, buvo pašalinti iš tolimesnės analizės.

Atkreiptinas dėmesys į tai, jog organizacijos vadovo sociodemografinės charakteristikos, t.y. amžius, lytis ir išsilavinimas faktorinėje analizėje nebebuvo nagrinėti dėl anksčiau nustatyto itin žemo subskalės patikimumo rodiklio ir sprendimo toliau tyrime nebeanalizuoti šios subskalės duomenų.

Ši analizė leido pamatyti tam tikras naujų skalių sudarinėjimo klaidas ir išvengti jų kituose tyrimo etapuose. Taigi pasitvirtinus pakoreguotą tyrimo instrumentą, toliau bus atliekama tyrimo duomenų koreliacija, kuri patvirtins arba paneigs ryšius tarp tyrimo konceptualaus modelio konstrukto.

#### 4.4. Konceptualaus modelio konstruktyvų ryšių tikrinimas (koreliacinė analizė)

**Skirstinio patikrinimas.** Prieš atliekant ryšių analizę tarp skirtingų kintamųjų, reikia įvertinti skalių priklausomumą (Pūkėnas, 2005) ir pagal kokį skirstinį pasiskirstę klausimyno kintamieji. Tai nustatoma *Kolmogorovo-Smirnov*o testo pagalba. Jeigu šio testo rezultatai parodo, jog **p** reikšmė yra didesnė už 0,05 tai reiškia, kad kintamieji yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, tokiu atveju koreliacijos skaičiavimams yra naudojamas Pearson'o koeficientas, jeigu **p** reikšmė yra mažesnė už 0,05 – naudojamas Spearman'o koeficientas.

Šiuo atveju atliktas *Kolmogorovo-Smirnov*o testas rodo, kad vienu kintamųjų **p** reikšmė yra mažesnė už 0,05 koeficientą, o vieno iš elementų – *Psichologinės savybės* – didesnė (žr. 18 lentelę.). Vadinasi kai kurie elementai yra pasiskirstę pagal nenormalųjį skirstinį, tačiau ne visi. Būtent todėl tolimesnėje koreliacijos analizėje nuspręsta taikyti *Spearman*'o koeficientą, kuris yra mažiau jautrus ir gali būti naudojamas įvairiais atvejais.

18 lentelė. *Kolmogorovo-Smirnov*o testas

Kintamieji	Organizacijos vadovo įvaizdis					Vartotojų pasitikėjimas organizacija
	Profesiniai gebėjimai	Lyderystė	Išvaizda	Verbalinė / neverbalinė elgsena	Psichologinės savybės	
<b>K-S testo rezultatai</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,200	0,000

Norint patikrinti ar vartotojų pasitikėjimas organizacija susiję su organizacijos vadovo įvaizdžiu, atliekama koreliacinė analizė (žr. 19 lentelę). Koreliacija buvo atlikta siekiant nustatyti ryšius tarp:

- Vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo profesinių gebėjimų;
- Vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo lyderystės;
- Vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo išvaizdos;
- Vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo verbalinės / neverbalinės elgsenos;
- Vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo psichologinių savybių.

Organizacijos vadovo įvaizdžio elementai	Koreliacijos rezultatai	Vartotojų pasitikėjimas
Profesiniai gebėjimai	Koreliacijos koeficientas	0,332**
	<i>P</i> - reikšmė	0,000
Lyderystė	Koreliacijos koeficientas	0,250**
	<i>P</i> - reikšmė	0,001
Išvaizda	Koreliacijos koeficientas	0,331**
	<i>P</i> - reikšmė	0,000
Verbalinė/ neverbalinė elgsena	Koreliacijos koeficientas	0,466**
	<i>P</i> - reikšmė	0,000
Psichologinės savybės	Koreliacijos koeficientas	0,502**
	<i>P</i> - reikšmė	0,000

\*\*Koreliacija yra reikšminga su 99%

Pasak Pilgrimienės (2016), analizuojant koreliacinės analizės rezultatus reikia atkreipti dėmesį į tris pagrindinius punktus:

1. *Ar ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas?*

Kadangi visų analizuojamų kintamųjų *p* reikšmė yra mažesnė už 0,05, tai galima teigti, jog ryšys tarp vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo įvaizdžio bei jo elementų (profesinių gebėjimų, lyderystės, išvaizdos, verbalinės/neverbalinės elgsenos ir psichologinių savybių) iš tiesų yra statistiškai reikšmingas.

2. *Ar ryšys tarp kintamųjų teigiamas, ar neigiamas?*

Kadangi nėra prie vieno iš kintamųjų nėra matoma minuso ženklo, tai reiškia, jog ryšys yra teigiamas, o ne atvirkštinis ir nurodo, jog didėjant vieno iš kintamųjų koeficientui didėtų ir kito koeficientas.

3. *Kokio stiprumo ryšys sieja kintamuosius?*

Remiantis anksčiau tyrimo metodologinėje dalyje nurodyta Cohen ir kt. (2003) pasiūlyta koreliacijos koeficientų interpretacijos lentelė, galima matyti, jog ryšys tarp vartotojų pasitikėjimo ir vadovo lyderystės (0,250), vadovo išvaizdos (0,331) ir profesinių gebėjimų (0,332) yra žemas. Tuo tarpu kitų kintamųjų ryšiai jau siekia vidutinio stiprumo koreliacijos koeficientą. Stipriausias ryšys matomas tarp vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo psichologinių savybių (0,502).

Visi koreliacinės analizės rezultatai pateikti 5 priedo 2 lentelėje.

Įvertinus analizuojamų kintamųjų statistinį ryšį, atliekama regresinė analizė, kuri padės patikrinti ar organizacijos vadovo įvaizdis ir jo elementai daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.

## 4.5. Daugialypė tiesinė regresinė analizė

Atlikus daugialypę tiesinę regresiją (žr. 20 lentelę), matoma, jog Pearsono koreliacijos koeficientas yra vidutinio stiprumo ( $r = 0,600$ ), o tai savo ruožtu reiškia, jog ryšys tarp vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo įvaizdžio elementų yra vidutinio stiprumo. Determinacijos koeficientas (*R Square*)  $R^2 = 0,360$  ir pataisytasis determinacijos koeficientas (*Adjusted R Square*) skiriasi vienas nuo kito ne itin ryškiai ( $R^{2adj} = 0,342$ ), todėl galima teigti, jog penki organizacijos vadovo įvaizdžio elementai paaiškina beveik 35 proc. duomenų sklaidos vartotojų pasitikėjimo organizacija kintamajame. Be to, tai jog šiame tyrime determinacijos koeficientas yra didesnis už 0,2 rodo, jog regresijos modelis yra tinkamas šiam tyrimui ir gali būti taikomas.

20 lentelė. Regresijos modelio santrauka

R	Determinacijos koeficientas	Pataisytasis determinacijos koeficientas	Standartinės paklaidos įvertinimas
0,600 <sup>a</sup>	0,360	0,342	3,96364

ANOVA lentelė rodo, kad bent vieno iš kintamųjų koeficientas nėra lygus nuliui, todėl tai taip pat patvirtina, jog modelis tinka regresijos analizei (Piligrimienė, 2016). Šioje lentelėje ypač svarbu atkreipti dėmesį į  $p$  – reikšmės koeficientą, kuris šiuo atveju yra mažesnis už 0,05 todėl galima teigti, kad regresijos modelis gali būti taikomas (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. ANOVA

Modelis	Kvadratų sumos	df	Kvadratų vidurkis	F	$p$ - reikšmė
Regresija	1580,831	5	316,166	20,125	0,000 <sup>b</sup>
Liekana	2812,175	180	15,710		
Viso	4393,005	185			

Paskutinė regresijos koeficientų lentelė (žr. 22 lentelę) rodo, jog keturi iš penkių kintamųjų koeficientai yra statistiškai reikšmingi, t.y. kintamojo  $p$  – reikšmė yra mažesnė už 0,05 (Profesiniai gebėjimai  $p$  – reikšmė = 0,000; Išvaizda  $p$  – reikšmė = 0,006; Verbalinė/neverbalinė elgsena  $p$  – reikšmė = 0,000; psichologinės savybės  $p$  – reikšmė = 0,000). Vienas likęs kintamasis (Lyderystė  $p$  – reikšmė = 0,084 ir) nėra toks svarbus aiškinant vartotojų pasitikėjimą organizacija, nes jo  $p$  – reikšmė viršija 0,05 koeficientą.

Stulpelyje „Beta“ pateikiami regresinės analizės metu gauti ryšių stiprumai, kurie nurodo, jog kuo didesnė yra koeficiento reikšmė, tuo stipriau nepriklausomas kintamasis įtakoja priklausomą (šiuo atveju vartotojų pasitikėjimą organizacija). Didžiausią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro Psichologinės savybės ( $\beta = 0,368$ ) ir Verbalinė/neverbalinė elgsena ( $\beta = 0,353$ ); mažiausią – Lyderystė ( $\beta = 0,104$ ).



Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	T	P-reikšmė
	B	Standartinė paklaida	BETA		
Profesiniai gebėjimai	1,218	0,292	0,249	4,1700	0,000
Lyderystė	0,508	0,292	0,104	1,738	0,084
Išvaizda	0,806	0,292	0,165	2,758	0,006
Verbalinė/neverbalinė elgsena	1,725	0,292	0,353	5,903	0,000
Psichologinės savybės	1,796	0,292	0,368	6,146	0,000

*Nepriklausomi kintamieji – profesiniai gebėjimai, lyderystė, išvaizda, verbalinė/neverbalinė elgsena, psichologinės savybės; Priklausomas kintamasis – vartotojų pasitikėjimas organizacija.*

Taigi, atlikus daugialypę tiesinę regresinę analizę, galima peržiūrėti pirmąsias tyrimo hipotezes (H1, H2, H3, H4, H5 ir H6) ir jas patvirtinti arba paneigti.

H1 hipotezė, teigianti, jog vadovo profesiniai gebėjimai daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija buvo patvirtinta, nes šio kintamojo  $p$  – reikšmė buvo lygi 0,000, o tai reiškia, jog  $p < 0,05$ , todėl tai yra statistiškai reikšmingas ryšys, darantis įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija. Šio kintamojo daroma įtaka yra vidutinio stiprumo ( $\beta = 0,249$ ).

H2 hipotezė, teigianti, jog vadovo lyderystė daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija buvo nepatvirtinta, nes šio kintamojo  $p$  – reikšmė buvo lygi 0,084, o tai reiškia, jog  $p > 0,05$ , todėl tai yra statistiškai nereikšmingas ryšys, darantis pačią mažiausią įtaką ( $\beta = 0,104$ ) vartotojų pasitikėjimui organizacija.

H3 hipotezė, teigianti, jog vadovo išvaizda daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija buvo patvirtinta, nes šio kintamojo  $p$  – reikšmė buvo lygi 0,006, o tai reiškia, jog  $p < 0,05$ , todėl tai yra statistiškai reikšmingas ryšys, darantis įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija. Šio kintamojo daroma įtaka yra vidutinio stiprumo ( $\beta = 0,165$ ) lyginant su visais kintamųjų sąrašo objektais.

H4 hipotezė, teigianti, jog vadovo verbalinė/neverbalinė elgsena daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija buvo patvirtinta, nes šio kintamojo  $p$  – reikšmė buvo lygi 0,000, o tai reiškia, jog  $p < 0,05$ , todėl tai yra laikoma statistiškai reikšmingu ryšiu, darančiu vieną stipriausių įtaką ( $\beta = 0,353$ ) vartotojų pasitikėjimui organizacija.

H5 hipotezė, teigianti, jog vadovo psichologinės savybės daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija buvo patvirtinta, nes šio kintamojo  $p$  – reikšmė buvo lygi 0,000, o tai reiškia, jog  $p < 0,05$ , todėl tai yra statistiškai reikšmingas ryšys, darantis įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija. Šio kintamojo daroma įtaka yra didžiausia ( $\beta = 0,368$ ) iš viso kintamųjų sąrašo.

H6 hipotezė, teigianti, jog vadovo sociodemografinės charakteristikos daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija šiuo atveju buvo nepatvirtinta, nes dar subskalės patikimumo vertinimo proceso metu paaiškėjo, jog ši subskalė yra sudaryta neteisingai suformulavus teiginius, todėl tolimesnėje tyrimo duomenų analizėje ši hipotezė nebebuvo nagrinėjama.

H7 hipotezė, teigianti, jog organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija skiriasi priklausomai nuo vadovo įvaizdžio vertinimo (teigiamas/neigiamas/neutralus) reikalauja papildomų tiesinės regresijos analizės veiksmų, todėl šios hipotezės patvirtinimui buvo išskirta, kaip keičiasi kintamųjų daroma įtaka, kai organizacijos vadovas yra vertinamas teigiamai, neigiamai arba neutraliai (žr. 23, 24, 25 lenteles).

23 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (Kai vadovas vertinamas teigiamai)

Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	T	P-reikšmė
	B	Standartinė paklaida	BETA		
Profesiniai gebėjimai	0,351	0,411	0,084	0,854	0,396
Lyderystė	-0,095	0,509	-0,018	-0,187	0,852
Išvaizda	0,756	0,450	0,159	1,682	0,097
Verbalinė/neverbalinė elgsena	1,325	0,383	0,329	3,461	0,001
Psichologinės savybės	1,928	0,419	0,434	4,603	0,000

24 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (Kai vadovas vertinamas neigiamai)

Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	T	P-reikšmė
	B	Standartinė paklaida	BETA		
Profesiniai gebėjimai	0,830	0,867	0,183	0,956	0,349
Lyderystė	-1,178	0,735	-0,321	-1,602	0,123
Išvaizda	1,269	0,790	0,363	1,606	0,122
Verbalinė/neverbalinė elgsena	-0,073	1,230	-0,012	-0,059	0,953
Psichologinės savybės	2,367	1,598	0,342	1,481	0,152

25 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (Kai vadovas vertinamas neutraliai)

Nepriklausomi kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	T	P-reikšmė
	B	Standartinė paklaida	BETA		
Profesiniai gebėjimai	1,481	0,521	0,285	2,845	0,006
Lyderystė	0,716	0,463	0,162	1,547	0,127
Išvaizda	0,621	0,426	0,139	1,457	0,150
Verbalinė/neverbalinė elgsena	2,144	0,449	0,460	4,774	0,000
Psichologinės savybės	1,074	0,459	0,238	2,339	0,023

Išskyrus regresinėje analizėje duomenis, kai organizacijos vadovas yra vertinamas teigiamai, neigiamai arba neutraliai, paaiškėjo, jog organizacijos vadovo įvaizdžio elementų įtaka skiriasi.

Tikrinant hipotezes H1-H6 buvo nustatyta, jog didžiausią įtaką vartotojų pasitikėjimui daro *Profesiniai gebėjimai*, *Verbalinė/neverbalinė* ir *Psichologinės savybės*.

Tuo tarpu, atrinkus respondentų atsakymus, kurie organizacijos vadovą vertino *teigiamai*, paaiškėjo, jog didžiausią įtaką daro *Verbalinė/neverbalinė elgsena* ir *Psichologinės savybės* (skirtumai matomi 26 lentelėje). Atrinkus respondentų atsakymus, kurie organizacijos vadovą vertino *neigiamai*, paaiškėjo, jog įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro jau ne tik *Verbalinė/neverbalinė elgsena* ir *Psichologinės savybės*, bet ir dar vienas kintamasis – *Profesiniai gebėjimai*. Atrinkus respondentų atsakymus, kurie organizacijos vadovą vertino *neutraliai*, paaiškėjo, jog įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro tokie patys kintamieji kaip ir buvo pastebėti analizuojant rezultatus, kai vadovas buvo vertinamas neigiamai.

26 lentelė. Regresinės analizės lyginamieji rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	Bendras		Teigiamas		Neigiamas		Neutralus	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
Profesiniai gebėjimai	0,249	0,000	0,084	0,396	0,183	0,006	0,285	0,006
Lyderystė	0,104	0,084	-0,018	0,852	-0,321	0,127	0,162	0,127
Išvaizda	0,165	0,006	0,159	0,097	0,363	0,150	0,139	0,150
Verbalinė / neverbalinė elgsena	0,353	0,000	0,329	0,001	-0,012	0,000	0,460	0,000
Psichologinės savybės	0,368	0,000	0,434	0,000	0,342	0,023	0,238	0,023

Lygiai taip pat buvo pabandyta įvertinti ir bendro viso organizacijos vadovo įvaizdžio daromą įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija, kai vadovas buvo vertinamas teigiamai, neigiamai ir neutraliai. Regresinės analizės rezultatai matomi 27 lentelėje. Jie leidžia suvokti, jog organizacijos vadovo įvaizdžio daroma įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija yra neabejotina ir aiškiai matoma, tačiau vertinant šios įtakos stiprumą privalu visuomet atsižvelgti į kontekstą ir matyti aplinkybes, kurios gali tapti tam tikrų rezultatų priežastimis, kaip šiuo atveju atsitiko su organizacijos vadovo įvaizdžio vertinimu.

27 lentelė. Regresinės analizės lyginamieji rezultatai

Nepriklausomi kintamieji	Bendras		Teigiamas		Neigiamas		Neutralus	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
Organizacijos vadovo įvaizdis	0,554	0,000	0,429	0,000	0,073	0,705	0,600	0,000

Taigi, galima daryti išvadą, jog H7 hipotezė, teigianti, jog organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija skiriasi priklausomai nuo vadovo įvaizdžio vertinimo (teigiamas/neigiamas/neutralus) yra patvirtinta.

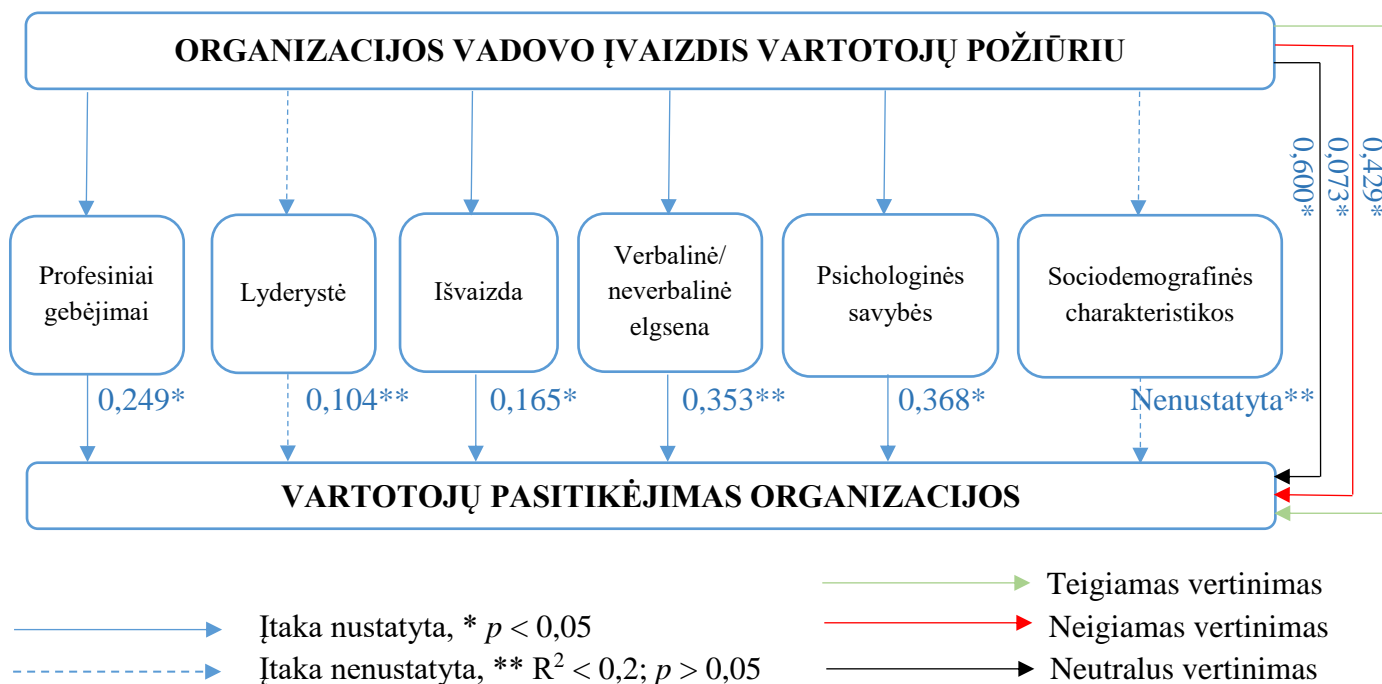
#### 4.6. Empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas įtakos modelis ir mokslinė diskusija

Siekiant įgyvendinti šio tyrimo tikslą, t.y. empiriškai pagrįsti teorinį organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelį, buvo atliktos koreliacijos ir regresijos analizės, kurių rezultatai leido patikrinti tyrimo pradžioje iškeltas hipotezes (žr. 28 lentelę).

28 lentelė. Empirinio tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

HIPOTEZĖ		REZULTATAS
H1	Vadovo profesiniai gebėjimai daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.	Patvirtinta
H2	Vadovo lyderystė daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.	Nepatvirtinta
H3	Vadovo išvaizda daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.	Patvirtinta
H4	Vadovo verbalinė/neverbalinė elgsena daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.	Patvirtinta
H5	Vadovo psichologinės savybės daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.	Patvirtinta
H6	Vadovo sociodemografinės charakteristikos daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.	Nepatvirtinta
H7	Organizacijos vadovo įvaizdžio elementų įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija skiriasi priklausomai nuo vadovo įvaizdžio vertinimo (teigiamas / neigiamas / neutralus).	Patvirtinta

28 lentelėje įvardyti iškeltų tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai leido pagrįsti konceptualaus organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinį modelį, kurio pagrindu buvo atliktas empirinis tyrimas, o jo rezultatų vizualizacija pateikta 18 paveiksle.



**18 pav. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija atlikto empirinio tyrimo rezultatais pagrįstas modelis**

Taigi, atliekant šį tyrimą, buvo siekiama ne tik pritarti daugelio mokslininkų jau seniai įvardytam faktui, jog organizacijos vadovo įvaizdis yra neatsiejama visos organizacijos įvaizdžio dalis, kuri neabejotinai gali daryti įtaką vartotojų apsisprendimui – pasitikėti organizacija ar ne – bet tuo pačiu, plačiau apžvelgus, iš ko susideda organizacijos vadovo įvaizdžio struktūros pagrindas, nustatyti tikslų šio įvaizdžio ir jo elementų daromos įtakos stiprumą ar silpnumą.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo sudarytas klausimynas iš 14 klausimų, kurie apėmė respondentų žinias apie vadovus, jų įvaizdžio elementų vertinimą, pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių vertinimą ir respondentų sociodemografines charakteristikas. Verta pažymėti tai, jog didžioji dauguma klausimyno buvo savarankiškai sukurta darbo autorės, remiantis plačiu ir gausiu teoriniu pagrindu, tad daugelis anketos klausimų ir tyrimo subskalių buvo panaudotos mokslinių tyrimų tikslams pirmą kartą. Galima drąsiai teigti, jog šis faktas veikė kaip sunkinanti aplinkybė tyrime, tačiau, atsižvelgiant į tai, jog prieš empirinį tyrimą teorinė dalis buvo kruopščiai apgalvota ir ištirta, jau empirinio tyrimo metu paaiškėjo, kad šių naujai sukurtų subskalių validumas iš tiesų yra aukštas ir tyrimo duomenų analizės rezultatais galima pasitikėti, jie tinkamai reprezentuoja tyrimo išvadas.

Tyrimui buvo surinkta 186 anketos, tačiau tyrimo eigoje vienos iš jų buvo nuspręsta atsisakyti, dėl respondento atsakymų nepatikimumo, todėl koreliacijos ir regresijos analizės rezultatai jau yra paremti 185 anketų duomenimis.

Taip pat svarbus aspektas yra tai, jog sudarant didžiąją dalį klausimyno buvo naudojama Likerto skalė, tačiau papildomai buvo pateiktas atsakymo variantas „Negaliu pasakyti“, nes tyrimo autorė darė prielaidą, jog respondentai negalės atsakyti į tam tikrus anketos klausimus dėl trūkstamų žinių ar kompetencijos vien žvelgdami tik iš vartotojo perspektyvos, o ne iš darbuotojo. Taigi tam buvo būtina atskirti, kurie respondentų atsakymai buvo nereprezentatyvūs. Šiam tikslui analizuojant tyrimo duomenis, visi atsakymai, kurie buvo pažymėti kaip „Negaliu pasakyti“, duomenų apdorojimo programoje „IBM SPSS Statistics“ buvo paversti kaip nulinę vertę turintys kintamieji, o tai savo ruožtu darė įtaką ir tyrimo rezultatams.

Galiausiai tyrimo duomenų analizavimas buvo pradėtas nuo faktorinės analizės, kuri leido nustatyti, kurios organizacijos vadovo įvaizdžio dedamosios matuoja tyrimui reikalingus aspektus ir ar nereikia atmesti ar persikirstyti tam tikrų elementų. Šiuo atveju pakeitimų tyrimo konstruktuose nebuvo išvengta ir faktorinė analizė parodė, jog tam tikrų organizacijos vadovo įvaizdžio elementų privalu atsisakyti tolimesnėje analizėje, siekiant gauti kuo patikimesnius tyrimo rezultatus ir išvadas.

Koreliacijos analizės rezultatai parodė, jog tarp vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo įvaizdžio elementų (profesinių gebėjimų, lyderystės, išvaizdos, verbalinės/neverbalinės elgsenos ir psichologinių savybių) yra statistiškai reikšmingas ryšys. Tai leido toliau tęsti analizę ir atlikti regresinę analizę, kuri padėjo patikrinti ar organizacijos vadovo įvaizdis ir jo elementai daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija.

Pastarosios analizės rezultatai šiame tyrime yra patys svarbiausi, nes jie padėjo patvirtinti ir paneigti tyrimo eigoje iškilusias hipotezes (5 iš 7 tyrimo hipotezių buvo patvirtintos). Buvo nustatyta, jog didžiausią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro *Psichologinės savybės* ( $\beta = 0,368$ ) ir *Verbalinė/neverbalinė elgsena* ( $\beta = 0,353$ ); mažiausią – *Lyderystė* ( $\beta = 0,104$ ). Taip pat, buvo patvirtinta, jog vartotojų pasitikėjimui organizacija daromos įtakos stiprumas varijuoja priklausomai nuo to, kaip yra vertinamas visas bendras organizacijos vadovo įvaizdis. Omenyje turima tai, jog tyrimo rezultatai atskleidė faktą, kad didžiausia organizacijos vadovo įvaizdžio daroma įtaka yra tuomet, kai bendras vadovo įvaizdis vartotojų yra vertinamas neutraliai, o mažiausia įtaka daroma tuomet, kai vadovas yra vertinamas neigiamai. Taigi, konceptualaus modelio statistinio pagrindimo rezultatai galiausiai leidžia konstatuoti apie gautų rezultatų praktinio pritaikymo galimybes bei parengto modelio tinkamumą tolesniems moksliniams tyrimams atlikti.

#### **4.7. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelio taikymo galimybės, ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys**

Apibendrinant empirinio organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija tyrimo rezultatus, pirmiausia, galima teigti, jog šis tyrimo instrumentas yra unikalus, nes iki šiol niekur nebuvo aptikta panašios tematikos tyrimų, o klausimyno skalės, remiantis teoriniu pagrindu, buvo sukurtos darbo autorės ir pirmą kartą pritaikytos moksliniams tyrimams. Tai sudaro galimybę teigti, jog šis tyrimas ir jo duomenų analizė yra pradinė iteracija tolimesniems tokio tikslo tyrimams ir skatina plačiau gilintis į organizacijos vadovo įvaizdžio daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija tematiką bei atlikti panašius mokslinius tyrimus tam, kad būtų pagrįstas tyrimo teorinis modelis ir jo patikimumas.

Buvo išskirti šie organizacijos vadovo įvaizdžio daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija *modelio ribotumai*:

- Konceptualiam modelyje buvo išskirti šeši organizacijos vadovo įvaizdį sudarantys elementai – profesiniai gebėjimai, lyderystė, išvaizda, verbalinė / neverbalinė elgsena, psichologinės savybės ir sociodemografinės charakteristikos. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad šių elementų, kurie daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija, gali būti ir daugiau arba skirstoma visai pagal kitokį principą. Tai reiškia, jog papildoma naujų elementų paieška ir analizė galėtų būti viena iš modelio vystymo krypčių.
- Svarbu paminėti ir tai, jog tyrimas buvo apribotas tam tikru laikotarpiu, todėl tyrimo duomenų analizei buvo naudojama vos 185 anketos, kai tuo tarpu nustačius, jog norima gauti tyrimo rezultatus su 95 proc. garantija ir  $\pm 5$  proc. atrankos paklaidos riba, buvo nurodyta, jog reikia apklausti 385 skirtingus respondentus. Šiuo atveju tyrimo imtis buvo apribota, todėl manoma, jog išsamesnis ir platesnis šio tyrimo respondentų ištyrimas leistų gauti naujų įžvalgų vartotojų pasitikėjimo organizacija kontekste, kai tam įtaką daro organizacijos vadovo įvaizdis.
- Šiame magistro darbe vartotojų pasitikėjimas buvo analizuotas kaip viendimensinis konstruktas, nebandant plačiai ir giliai analizuoti jo sudedamųjų dalių, siekiant labiau akcentuoti būtent organizacijos vadovo įvaizdžio svarbą ir jo ligšiolinį silpną nagrinėjimą. Todėl ateityje, tiriant vartotojų pasitikėjimo organizacija, kai įtaką daro organizacijos vadovo įvaizdis, galima būtų pritaikyti daugiadimensinį požiūrį, pavyzdžiui, išskiriant vartotojų pasitikėjimo dimensijas ir tolimesnės elgsenos ypatumus.
- Taip pat paminėtina yra tai, jog šiame tyrime nepavyko iširti organizacijos vadovo sociodemografinių charakteristikų daromos įtakos stiprumo, nes tyrimo autorei nepavyko sudėlioti tinkamo šios tematikos klausimyno ir tuomet šio elemento subskalė buvo įvertinta kaip nepatikima ir toliau neanalizuojama. Tokia situacija susidarė dėl to, jog mokslinėje

literatūroje dažnu atveju yra minima, kokiomis sociodemografinėmis charakteristikomis turi pasižymėti organizacijos vadovas, tačiau jos neturi vieno bendro kintamojo, dažniausiai yra viena nuo kitos nepriklausomos, todėl neturinčios tarpusavio ryšio, o tai jau savaime suprantama daro įtaką ir klaidingiems tyrimo rezultatams. Tad pasitelkiant šį tyrimo instrumentą kituose tyrimuose, vertėtų daugiau dėmesio skirti sociodemografinių charakteristikų analizei ir jų pritaikomumui.

Taigi, apibendrinant atliktą teorinę analizę ir empirinio tyrimo rezultatus, tolesnių tyrimų kryptys galėtų būti orientuotos į šias sritis:

- Atkreipiant dėmesį į tai, jog šiame tyrime nepavyko drauge su kitomis organizacijos vadovo įvaizdžio dedamosiomis iširti ir reikšmingų vadovo sociodemografinių charakteristikų įtakos, tolimesni moksliniai tyrimai pagal šią tematiką, pirmiausia, galėtų būti koncentruoti būtent į organizacijos vadovo sociodemografinių charakteristikų įtraukimą į tyrimo instrumentą ir gautų duomenų analizę bei palyginimą su teorine studija.
- Taip pat šiame tyrime nebuvo orientuotasi į konkretų verslo sektorių ar įmonę, kurios vadovo įvaizdis būtų galėjęs tapti viso tiriamojo darbo objektu, tačiau tai suteikia galimybę tolimesniuose tyrimuose panaudoti šį tyrimo instrumentą daug plačiau, išnaudojant jo universalumą, ir savarankiškai pritaikius tam tikrus anketos klausimyno aspektus, iširti kaip organizacijos vadovo įvaizdžio daroma įtaka vartotojų pasitikėjimui organizacija skiriasi priklausomai nuo nagrinėjamo konteksto, pasirinktos įmonės ar nurodyto konkretaus įmonės ar organizacijos vadovo.
- Lygiai taip pat panaudojant šio tyrimo instrumentą būtų galima tyrimą kartoti ištiriant ir kitų organizacijos ar įmonės suinteresuotų šalių pasitikėjimą, pavyzdžiui, tiekėjų ar akcininkų, kurių pasitikėjimas neabejotinai yra priklausomas nuo visai kitokių pasitikėjimą lemiančių veiksnių, o tai savaime suprantama sudarytų sąlygas ne tik gauti kiek kitokius tyrimo rezultatus, bet ir juos palyginti tarpusavyje, surandant bendrus sąsajų taškus ir išskiriant kiekvieno iš jų unikalumą.
- Tikrinant konceptualų organizacijos vadovo įvaizdžio daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelį, nebuvo tirtos respondentų demografinių / elgsenos charakteristikų sąsajos su analizuotais modelio konstruktais. Todėl ateityje būsimiems tyrimams yra siūloma organizacijos vadovo įvaizdžio daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija tyrimų rezultatus sieti su tokiais respondentų charakteristikomis kaip amžius, lytis, mėnesio pajamos ir pan. Tokio pobūdžio tyrimų rezultatai leistų išsiaiškinti, kaip organizacijos vadovo įvaizdžio vertinimas gali būti priklausomas nuo skirtingų respondentų sociodemografinių charakteristikų ir sustiprintų praktinio pritaikymo galimybes, pavyzdžiui, siekiant segmentuoti vartotojus ar pozicijuoti jiems ruošiamus pasiūlymus.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

**Siekiant pagrįsti organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaką vartotojų pasitikėjimui kaip mokslinių tyrimų objektą, buvo įvardyti tokie probleminiai aspektai:**

- Iki šiol nesama vieno bendro konstrukto, kuris nusakytų, kas iš tiesų sudaro organizacijos vadovo įvaizdį ir kurie elementai yra patys svarbiausi.
- Net ir naujausiuose tyrimuose, kurie paliečia organizacijos vadovo įvaizdžio konceptą, jis nėra bandomas sieti su vartotojų pasitikėjimu ir jį lemiančiais veiksniais.
- Panašią tematiką nagrinėjančių tyrimų beveik neaptinkama, o ligšioliniuose tyrimuose tik paviršutiniškai apžvelgiamas vadovo įvaizdis, dažniau jį traktuojant tik kaip mažą visos organizacijos įvaizdžio dedamąją.

**Atlikus teorinę organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija studiją, buvo atskleista, jog:**

- Pagrindiniai organizacijos vadovo įvaizdžio elementai yra vadovo profesiniai gebėjimai, vadovavimas, lyderystė, išvaizda, verbalinė / neverbalinė elgsena, psichologinės savybės ir sociodemografinės charakteristikos. Tai yra struktūrinės organizacijos vadovo įvaizdžio dalys, turinčios daugybę mažesnių ir siauresnių sudedamųjų dalių, kurių sąrašas gali būti pildomas priklausomai nuo tyrimo tikslų ir konteksto.
- Visi šie elementai turi aiškius sąlyčio taškus su vartotojų konceptu ir daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija per tokias pagrindines dimensijas kaip sąžiningumas, geranoriškumas, kompetencija, nuspėjamumas.

**Išanalizavus pagrindines organizacijos vadovo įvaizdžio daromos įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija koncepcijas buvo nustatyta, jog:**

- Mokslinės literatūros studija buvo plėtojama dvejomis pagrindinėmis kryptimis: organizacijos vadovo įvaizdžio elementai ir vartotojų pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai. Tai padėjo suformuoti tiriamojo darbo teorinį modelį, kuriame buvo siekiama patikslinti įvardytų organizacijos vadovo įvaizdžio elementų daromą įtaką vartotojų pasitikėjimui.
- Teorinio modelio pagrindą sudarė organizacijos vadovo įvaizdžio elementai (vadovo profesiniai gebėjimai, vadovavimas, lyderystė, išvaizda, verbalinė / neverbalinė elgsena, psichologinės savybės ir sociodemografinės charakteristikos) ir vartotojų pasitikėjimą lemiantys veiksniai (sąžiningumas, geranoriškumas, kompetencija, nuspėjamumas).

**Empiriškai patikrinus organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija teorinį modelį Lietuvos verslo organizacijų atžvilgiu, buvo gautos išvados, jog:**

- Tarp vartotojų pasitikėjimo organizacija ir organizacijos vadovo įvaizdžio elementų egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, kuris nusakomas daromos įtakos stiprumu.
- Didžiausią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro organizacijos vadovo psichologinės savybės, verbalinė / neverbalinė elgsena, o mažiausią – lyderystė.
- Bendras organizacijos vadovo įvaizdis taip pat daro įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija, tačiau jo įtakos stiprumas yra glaudžiai susijęs su tuo, kaip vartotojai vertina bendrą organizacijos vadovo įvaizdį. Didžiausia organizacijos vadovo įvaizdžio daroma įtaka yra tuomet, kai bendras vadovo įvaizdis vartotojų yra vertinamas neutraliai, o mažiausia įtaka daroma tuomet, kai vadovas yra vertinamas neigiamai.

**Apibendrinant teorinę studiją ir empirinio tyrimo rezultatus teikiamos tokios rekomendacijos:**

- Svarbu atskirti, kad organizacijos įvaizdis ir vadovo įvaizdis yra du visiškai skirtingi konceptai, reikalaujantys visiškai skirtingų įdedamų pastangų ir kuruojamų sričių.
- Privalu suvokti, kad net ir nesistengiant formuoti organizacijos vadovo įvaizdžio, jis vis tiek anksčiau ar vėliau sulauks vartotojų dėmesio ir jei jo formavimui iki tol nebus skirta jokių pastangų, tikėtina, jog iš karto suvaldyti organizacijos vadovo įvaizdį vartotojų akyse nepavyks arba tame nebus išvengta klaidų.
- Norint pasiekti aukštą vartotojų pasitikėjimo organizacija laipsnį, privalu kuruoti ne vieną, tačiau visas organizacijos vadovo įvaizdžio dedamąsias – tik bendras kompleksinis vadovo įvaizdžio valdymas gali duoti teigiamų rezultatų ilgalaikėje perspektyvoje.
- Siekiant išsamesnių rezultatų, kurie nuskaitų organizacijos vadovo įvaizdžio ir jo elementų įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija, rekomenduojama atlikti papildomus tyrimus, kurie įtrauktų organizacijos vadovo sociodemografines charakteristikas į tyrimo instrumentą ir leistų palyginti rezultatus su teorine studija bei ištirti respondentų demografinių / elgsenos charakteristikų sąsajas su analizuotais organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelio konstruktais.

## LITERATŪRA

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Alsop, R. J. (2004). Corporate reputation: Anything but superficial – the deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 25(6), 21-29.
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3).
- Andreyeva, Yu.V. (2002). *The Interdependence of Professional and Personal Qualities in the Image of a Manager*. Kazan: General Psychology.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2013) Transformational and charismatic leadership: the road ahead 10<sup>th</sup> anniversary edition. *Addendum: a re-analysis of the full-range leadership theory – the way forward*, 36(2), 13-17.
- Asacker, T. (2005). *A Clear Eye for Branding: Straight Talk on Today's Most Powerful Business Concept*. Paramount Market Publishing.
- Bachmann, R. and Zaheer, A. (2006). *Cheltenham Book Review Symposium: Handbook of Trust Research*. UK: Edward Elgar.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bajoraitė, A. ir Kaminskaitė, R. (2014). Vadovo kaip lyderio vaidmuo versle. *Tiltas į ateitį*, 1(8).
- Baršauskienė, V. ir Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
- Bass, K. (1985). *Model of transformational leadership*. Westport CT: Greenwood.
- Berens, G. & Van Riel, C. B. M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Boyd, B. K., Solarino, A. M. (2016). Ownership of Corporations: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 42(5), 1–33.
- Bolger, J. F. (1959). How to evaluate your company image. *Journal of Marketing*, 24(2), 7-10.
- Boulding, K. E. (1956). *Image*. The University of Michigan Press.
- Brewer, A. M. (2014). *Leadership, Coaching and Followership. An Important Equation*. Sydney: Springer.
- Brønn, P. S. & Berg R. W. (2005). *Corporate Communication, A strategic approach to building reputation*. Gyldendal.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(3).

- Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 34(4), 45-47.
- Callaghan, M., Buesing, T., Peacock, P., Sen, O. H. M. (1995). *Dimensions of a relationship marketing orientation*. Australia: Academy of Marketing Science.
- Clemmer, J. (2003). *The leader's digest: Timeless principles for team and organization success*. Canada: TCG Press.
- Crotts, J. C., Turner, G. B. (1999). Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(2/3), 116-123.
- Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
- Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*, 4(1).
- Dell, D. and Ainspan, N. (2001) Engaging employees through your brand. *Conference Board Report*, Washington.
- Dobrinevskaja, A., Valatkaitė, A. (2016). Vadovavimo stilių vertinimas šiuolaikinėje verslo įmonėje. *Akademinių jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žvalgos XIII-osios tarptautinės studentų mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Drūteikienė, G., Mackelo, O. (2010). Dėstytojo įvaizdis ir jo įtaka studijų kokybei suvokti. *Informacijos mokslai*, 52.
- Fitzgerald, C. & Kirby, L. K. (1997). *Developing Leaders: Research and Applications in Psychological Type and Leadership Development*. California: Palo Alto.
- Fombrun, C. (2006). The RepTrak system. *Presented 10th Anniversary Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness*, New York.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation, realizing value from the corporate image*, Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(4).
- Gatavynaitė, K. (2005). Organizacijos įvaizdžio formavimas. *Konferencijos medžiaga*. KTU Panevėžio institutas.

- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., De Dreu, C. (2012). Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Cultures and Their Organizational Level Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6).
- Giedraitis, A. ir Petkevičiūtė, N. (2011). Žemiausio lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 58(3).
- Giedrikaitė, R., Misevičienė, I., Jakušovaitė, I. (2008). Gydytojų ir pacientų nuomonės apie pasitikėjimą ir konfidencialumą vertinimas. *Medicina*, 44(1).
- Gozukara, I., Yildirim, O. (2015). The Effect of Perceived Corporate Reputation of a Turkish University on Affective Commitment of Students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(11).
- Gronroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? *European Business Review*, 20(4).
- Hornby, A.S., (2010). *Oxford advanced learners dictionary*. Oxford: Oxford University press.
- Iacocca, L. (1997). *An Autobiography*. Tolyatti.Dovgan.
- Jucevičienė, P. (1994). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Kavaliauskienė, V., Drūteikienė, G. (2012). Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai. *Informacijos mokslai*, 61, 71-82.
- Keinys, S. (2000). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Lietuvių kalbos institutas.
- Kyle, A. S., & Wang, F. A. (1997). Speculation duopoly with agreement to disagree: Can overconfidence survive the market test? *The Journal of Finance*, 52(5), 2073-2090.
- Knecht, J. (1986). *About images and advertising, speech at corporate image / identity symposium*. Amsterdam
- Konieczna, J. (2011). Akademinės bibliotekos korporatyvinės reputacijos kūrimas: korporatyvinio tapatumo ir įvaizdžio svarba. *Informacijos mokslai*, 55.
- Krasauskaitė, S. (2004). *Įmonės įvaizdžio modelis: Reklamos ir marketingo idėjos*. Vilnius.
- Lakačauskaitė, S. (2012). Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas semiotinės komunikacijos būdu. *Santalka: Filosofija, Komunikacija*, 2(20).
- Lemink, J., Schuijf, A., Streukens, S. (2003). The role of corporate image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24, 1-15.
- Liubarskienė, Z., Šoliūnienė, L., Kilius, V., Peičius, E. (2004). Pacientų pasitikėjimas sveikatos priežiūra. *Medicina*, 40(3).
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and David, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Martinkienė, J. (2001). Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. *Vakarų Lietuvos verslo kolegija*.

- Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
- Moorman, C., Deshpandé, R. and Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Newell, S. J., Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 52(3), 235–247.
- Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius: Eugrimas.
- Petruškevičius, D., Bakanauskienė, I. (2014). Kauno miesto SVV organizacijų analizė vadovų lyčių lyderystės aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 72(4).
- Pilelienė, L. (2008). Vartotojų lojalumo formavimas: ryšių marketingo aspektai. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 14(3), 110–117 p.
- Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Technologija.
- Ploetner, O. & Ehret, M. (2006). From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 4-9.
- Pollitt, C. (2007). New Labour's re-disorganization Hyper-modernism and the costs of reform – a cautionary tale. *Public Management Review*, 9(4).
- Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
- Pukėnas, K. (2010). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
- Rafaeli, A. (1989). When Cashiers Meet Customers: An Analysis of Supermarket Cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2).
- Raipa, A. ir kt. (2012). *Modernusis viešasis valdymas*. Kaunas: Vitae Litera.
- Riggio, R. E. (2014). Education Followership Research: Looking Back and Looking Forward. *Journal of Leadership*, 13(14).
- Robbins, P. S. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998) Introduction to special topic forum not so different after all: a crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rumsey, M. G. (2012). *The Oxford Handbook of Leadership*. N.Y: Oxford University Press.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. and Luc, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for servicebranding: an empirical investigation *Journal of Services Marketing*, 23(10).
- Schmidt-Hildebrand, A. & Hildebrand, D. (2009). *Įvaizdis + Stilius = Sėkmė!: Puikus verslininko įvaizdis*. Vilnius: Algarvė.

- Schurr, P. H., and Ozanne, J. L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939–953.
- Skerstonas, E. (2015). *Vyras ir veidrodis. Psichologinė dvikova*. Vilnius: Sofoklis.
- Spector, A. J. (1961). Basic dimensions of the corporate image. *Journal of Marketing*, 25(6), 47-51.
- Stelmokienė, A., Endriulaitienė, A. (2011). Vadovavimo efektyvumo vertinimo tradicijos ir siūlomos alternatyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 58.
- Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*, 53.
- Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. *Verslas: teorija ir praktika*, 2(1).
- Tyler, T. R. (2003). Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568.
- Tischer, S. & Hildebrandt, L. (2014). Linking Corporate Reputation and Shareholder Value Using the Publication of Reputation Rankings. *Journal of Business Research*, 67, 1007-1017.
- Toleikienė, R., Rybnikova, I. (2013). What do Lithuanian Students Expect from Leaders? First Results of the GLOBE Study in Lithuania. *Socialiniai tyrimai*, 1(30), 52-63.
- Vaitkevičius, V. (2016). Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 76, 123-138.
- Valievaa, A. B., Orazbaievaa, A. M. and Shaiheslyamovaa, K. O. (2016), The Image of a Manager in Market Conditions. *Kazakhstan iejme mathematics education*, 11(7), 1971-1985.
- Verhoef, P. C., Franses, P. H., Hoekstra, J. C. (2002). The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202-216.
- Wendt, H., Euwema, M. & Van Emmerik, I. J. H. (2009). *Leadership and team cohesiveness across cultures*. Leadership Quarterly.
- Williams, S. L., Moffitt, M. (1997). Corporate image as an impression formation process: prioritizing personal, organizational, and environmental audience factors. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), 237-258.
- Zikienė, K. (2010). *Vartotojų lojalumas: formavimas ir valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Žvirelienė, R. ir Bučiūnienė, I. (2008). Santykių marketingo dimensijų vaidmuo išlaikant vartotojus. *Verslas: Teorija ir praktika*, 9(4).

## **PRIEDAI**



## Apklaustos anketa

Gerb. respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto II-ojo kurso magistrantė. Kviečiu dalyvauti apklausoje, kurioje siekiama nustatyti, kokią įtaką vartotojų pasitikėjimui organizacija daro organizacijos vadovo įvaizdis. Šis tyrimas yra orientuotas į visus pilnamečius Lietuvos gyventojus.

Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai bus panaudoti tik apibendrintai analizei baigiamajame magistro darbe. Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymą pažymėkite X ženklu. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Kuris iš šių išvardintų organizacijų vadovų Jums yra žinomas geriausiai?

	Vardas, pavardė	Atstovaujama organizacija	Amžius
<input type="radio"/>	Nerijus Numavičius	„VP Grupė“	49
<input type="radio"/>	Darius Mockus	„MG Baltic“	52
<input type="radio"/>	Lyda Lubienė	„Achemos grupė“	60
<input type="radio"/>	Žilvinas Marcinkevičius	„VP Grupė“	49
<input type="radio"/>	Mindaugas Raila	„Girtkeka Logistics“	44
<input type="radio"/>	Mindaugas Marcinkevičius	„VP Grupė“	46
<input type="radio"/>	Dainius Dundulis	„Norfos mažmena“	47
<input type="radio"/>	Augustinas Rakauskas	„Kesko Senukai“	71
<input type="radio"/>	Ivanas Paleičikas	„Vaizga“	60
<input type="radio"/>	Ramūnas Karbauskis	„Agrokonzernas“	47
<input type="radio"/>	Raimondas Tumėnas	„BT Invest“	53
<input type="radio"/>	Jūratė Žadeikienė	„Achemos grupė“	56
<input type="radio"/>	Arūnas Martinkevičius	„SBA koncernas“	54
<input type="radio"/>	Benas Gudelis	„KristiAna“	62
<input type="radio"/>	Arvydas Avulis	„Hanner“	62
<input type="radio"/>	Darius Zubas	„Linas Agro Group“	52
<input type="radio"/>	Tautvydas Barštys	„KG group“	58
<input type="radio"/>	Visvaldas Matijošaitis	„Vičiūnai“	60
<input type="radio"/>	Andrius Janukonis	„Icor“	46
<input type="radio"/>	Linas Samuolis	„Icor“	51
<input type="radio"/>	Kita _____	_____	

\*Pastaba: toliau atsakinėdami į klausimus omenyje turėkite pasirinktą vadovą.

2. Kokie šaltiniai Jums suteikė daugiausiai žinių apie šį vadovą? *Galimas daugiau nei vienas atsakymų variantas.*
- Žiniasklaida
  - Asmeninė patirtis
  - Aplinkinių žmonių išsakyta nuomonė
  - Kita \_\_\_\_\_
3. Šio organizacijos vadovo įvaizdį vertinate:
- Teigiamai
  - Neigiamai
  - Neutraliai
4. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, susijusius su organizacijos vadovo **profesiniais gebėjimais**. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Šis vadovas vykdo finansiškai sėkmingą veiklą.						
Šis vadovas kuria pridėtinę vertę visuomenei.						
Šis vadovas pritraukia investuotojus.						
Šis vadovas sėkmingai konkuruoja versle.						
Šis vadovas pasiekia aiškiai išsikeltus tikslus.						
Šis vadovas formuoja profesionalią darbuotojų komandą.						
Šis vadovas sėkmingai gina organizacijos interesus.						
Šis vadovas yra pasiekęs reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų.						
Šis vadovas išmano sritį, už kurią yra atsakingas.						
Šis vadovas nuolat atnaujina savo įgūdžius.						

5. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, susijusius su organizacijos vadovo **lyderyste**. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Šis vadovas atrodo nepriklausomas.						
Šis vadovas įkvepia žmones.						
Šis vadovas daro įtaką kitiems žmonėms.						
Šis vadovas yra autoritetingas.						
Šis vadovas yra įtakingas visuomenėje.						

Šis vadovas yra viešas, žinomas asmuo.						
Šis vadovas yra inovatyvus.						
Šis vadovas yra veržlus.						
Šis vadovas yra ambicingas.						
Šis vadovas skatina iniciatyvas organizacijoje.						
Šis vadovas kuria organizacijos viziją, misiją.						

6. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, susijusius su organizacijos vadovo **išvaizda**. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Šis vadovas pasižymi stilinga išvaizda.						
Šio vadovo išvaizda dera su užimama pozicija.						
Šis vadovas vilki tinkamo dydžio drabužius.						
Šis vadovas nešioja ne tik juodos spalvos, bet ir kitokių spalvų aprangą.						
Šis vadovas tinkamai derina aksesuarus.						
Šis vadovas nešioja tvarkingą šukuoseną.						
Šis vadovas avi švariai nuvalytus batus.						
Šis vadovas laikosi bendros kūno higienos.						

7. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, susijusius su organizacijos vadovo **verbaliu/neverbaliu elgsena**. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Šis vadovas sėkmingai komunikuoja viešumoje.						
Šis vadovas palaiko plačius dalykinius ryšius.						
Šis vadovas pasižymi aukšta savidisciplina.						
Šis vadovas sugeba priimti kritiką.						
Šis vadovas pasižymi aukšta savikontrole.						
Šis vadovas atrodo pasitikintis savimi.						

8. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, susijusius su organizacijos vadovo **psichologinėmis savybėmis**. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Šis vadovas yra padorus.						
Šis vadovas yra etiškas.						
Šis vadovas yra empatiškas.						
Šis vadovas yra lankstus.						
Šis vadovas yra atviras.						
Šis vadovas yra sąžiningas.						
Šis vadovas yra atsakingas.						
Šis vadovas yra racionalus.						
Šis vadovas yra principingas.						
Šis vadovas yra socialiai atsakingas.						
Šis vadovas pasižymi aukštu emociniu intelektu.						

9. Prašome įvertinti žemiau esančius teiginius, susijusius su organizacijos vadovo **socio-demografinėmis charakteristikomis**. Pažymėkite Jūsų nuomonę atitinkantį vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Šis vadovas yra produktyviausio 35-45 metų amžiaus.						
Šis vadovas atstovauja vyriškąją lytį.						
Šis vadovas turi aukštąjį išsilavinimą.						

10. Įvertinkite teiginius, nusakančius Jūsų **pasitikėjimą organizacija**, kuriai vadovauja Jūsų anksčiau anketoje pasirinktas vadovas. Pažymėkite savo vertinimą skalėje.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Negaliu pasakyti
Organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, laikosi savo pažadų.						
Organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, pirmiausia atsižvelgia į kliento interesus.						
Organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, tęsi pažadus, kurie yra svarbūs man.						
Galiu tikėtis, kad organizacija, kuriai vadovauja šis asmuo, suteiks man geras paslaugas/parduos kokybišką produktą.						

11. Jūsų amžius:

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56 m. ir daugiau

12. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

13. Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis
- Pagrindinis
- Vidurinis, profesinė kvalifikacija
- Aukštasis, aukštesnysis
- Kita

14. Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį (bruto):

- Iki 380 €
- 381-500 €
- 501-700 €
- 701-900 €
- 901 € ir daugiau

## Klausimyno kodavimas

Teiginys / charakteristika	Įvertinimas	Kodavimas
Kuris iš šių išvardintų organizacijų vadovų Jums yra žinomas geriausiai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerijus Numavičius</li> <li>• Darius Mockus</li> <li>• Lyda Lubienė</li> <li>• Žilvinas Marcinkevičius</li> <li>• Mindaugas Raila</li> <li>• Mindaugas Marcinkevičius</li> <li>• Dainius Dundulis</li> <li>• Augustinas Rakauskas</li> <li>• Ivanas Paleičikas</li> <li>• Ramūnas Karbauskis</li> <li>• Raimondas Tumėnas</li> <li>• Jūratė Žadeikienė</li> <li>• Arūnas Martinkevičius</li> <li>• Benas Gudelis</li> <li>• Arvydas Avulis</li> <li>• Darius Zubas</li> <li>• Tautvydas Barštys</li> <li>• Visvaldas Matijošaitis</li> <li>• Andrius Janukonis</li> <li>• Linas Samuolis</li> <li>• Kita _____</li> </ul>	<p>„Nerijus Numavičius“ - 1          „Darius Mockus“ - 2          „Lyda Lubienė“ - 3          „Žilvinas Marcinkevičius“ - 4          „Mindaugas Raila“ - 5          „Mindaugas Marcinkevičius“ - 6          „Dainius Dundulis“ - 7          „Augustinas Rakauskas“ - 8          „Ivanas Paleičikas“ - 9          „Ramūnas Karbauskis“ - 10          „Raimondas Tumėnas“ - 11          „Jūratė Žadeikienė“ - 12          „Arūnas Martinkevičius“ - 13          „Benas Gudelis“ - 14          „Arvydas Avulis“ - 15          „Darius Zubas“ - 16          „Tautvydas Barštys“ - 17          „Visvaldas Matijošaitis“ - 18          „Andrius Janukonis“ - 19          „Linas Samuolis“ - 20          „Kita _____“ - 21</p>
Kokie šaltiniai Jums suteikė daugiausiai žinių apie šį vadovą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žiniasklaida</li> <li>• Asmeninė patirtis</li> <li>• Aplinkinių žmonių išsakyta nuomonė</li> <li>• Kita _____</li> </ul>	<p>„Žiniasklaida“ - 1          „Asmeninė patirtis“ - 2          „Aplinkinių žmonių išsakyta nuomonė“ - 3          „Kita _____“ - 4</p>
Šio organizacijos vadovo įvaizdį vertinate:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teigiamai</li> <li>• Neigiamai</li> <li>• Neutraliai</li> </ul>	<p>„Teigiamai“ - 1          „Neigiamai“ - 2          „Neutraliai“ - 3</p>
<b>Teiginys</b>		
Šis vadovas vykdo finansiškai sėkmingą veiklą.	<p>Visiškai nesutinku      Negaliu pasakyti</p> <p style="text-align: center;">←—————→</p> <p style="text-align: center;">□ □ □ □ □ □</p>	<p>„Visiškai nesutinku“ – 1          „Nesutinku“ – 2          „Nei sutinku, nei nesutinku“ – 3          „Sutinku“ – 4          „Visiškai sutinku“ – 5          „Negaliu pasakyti“ – 0</p>
<b>Sociodemografinės charakteristikos</b>		
Jūsų amžius:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18-25 m.</li> <li>• 26-35 m.</li> <li>• 36-45 m.</li> <li>• 46-55 m.</li> <li>• 56 m. ir daugiau</li> </ul>	<p>„18-25 m.“ - 1          „26-35 m.“ - 2          „36-45 m.“ - 3          „46-55 m.“ - 4          „56 m. ir daugiau“ - 5</p>

Jūsų lytis:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moteris</li> <li>• Vyras</li> </ul>	„Moteris“ - 1 „Vyras“ - 2
Jūsų išsilavinimas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pradinis</li> <li>• Pagrindinis</li> <li>• Vidurinis, profesinė kvalifikacija</li> <li>• Aukštasis, aukštesnysis</li> <li>• Kita</li> </ul>	„Pradinis“ - 1 „Pagrindinis“ - 2 „Vidurinis, profesinė kvalifikacija“ - 3 „Aukštasis, aukštesnysis“ - 4 „Kita“ - 5
Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį (bruto):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iki 380 €</li> <li>• 381-500 €</li> <li>• 501-700 €</li> <li>• 701-900 €</li> <li>• 901 € ir daugiau</li> </ul>	„Iki 380 €“ - 1 „381-500 €“ - 2 „501-700 €“ - 3 „701-900 €“ - 4 „901 € ir daugiau“ - 5

1 lentelė. Organizacijos vadovo įvaizdžio patikimumas

<b>Reliability Statistics (Organizacijos vadovo įvaizdis)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,955	49

2 lentelė. Organizacijos vadovo įvaizdžio statistika

<b>Item-Total Statistics Statistics (Organizacijos vadovo įvaizdis)</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Finansiškai sėkminga veikla	197,2419	1164,163	,276	,445	,952
Kuria pridėtinę vertę	197,1559	1145,484	,522	,688	,950
Pritraukia investuotojus	196,9194	1150,107	,431	,580	,951
Sėkmingai konkuruoja	196,7419	1159,998	,417	,523	,951
Pasiekia tikslus	196,7903	1145,691	,615	,672	,950
Formuoja profesionalią komandą	196,9462	1142,116	,510	,621	,950
Gina organizacijos interesus	197,2473	1139,906	,518	,640	,950
Reikšmingi profesiniai pasiekimai	196,7527	1146,079	,670	,677	,950
Išmano savo sritį	196,7581	1140,876	,706	,737	,949
Atnaujina savo įgūdžius	196,8441	1130,013	,647	,631	,949
Atrodo nepriklausomas	196,9516	1153,160	,530	,583	,950
Įkvepia žmones	197,3118	1140,702	,607	,622	,950
Daro įtaką kitiems	196,7903	1158,815	,526	,610	,950
Yra autoritetingas	196,9409	1146,748	,654	,661	,950
Yra įtakingas	196,8011	1157,695	,588	,659	,950
Yra viešai žinomas	196,6559	1165,967	,441	,546	,951
Yra inovatyvus	197,2312	1141,519	,494	,530	,950
Yra veržlus	197,0591	1141,710	,557	,599	,950
Yra ambicingas	197,0000	1151,741	,453	,729	,951
Skatina iniciatyvas organizacijoje	196,7419	1135,252	,656	,705	,949
Kuria organizacijos viziją	197,1559	1144,532	,434	,481	,951
Pasižymi stilinga išvaizda	197,2473	1153,128	,512	,622	,950
Išvaizda dera su pareigomis	197,0430	1154,377	,605	,684	,950
Vilki tinkamo dydžio drabužius	196,7796	1164,119	,351	,684	,951
Nešioja ne tik juodus drabužius	197,5269	1148,315	,382	,695	,951
Tinkamai derina aksesuarus	196,7473	1147,509	,546	,673	,950
Nešioja tvarkingą šukuoseną	196,9785	1154,551	,579	,616	,950
Avi švarius batus	196,5269	1135,213	,667	,768	,949
Laikosi kūno higienos	196,6613	1141,187	,588	,721	,950
Sėkmingai komunikuoja viešumoje	197,4516	1143,427	,561	,588	,950



Palaiko dalykinius ryšius	196,5699	1151,403	,517	,645	,950
Pasižymi aukšta savidisciplina	197,0699	1139,709	,524	,656	,950
Sugeba priimti kritiką	197,1452	1128,611	,555	,525	,950
Pasižymi aukšta savikontrole	197,6452	1138,468	,417	,593	,951
Atrodo pasitikintis savimi	196,7473	1147,995	,663	,697	,950
Yra padorus	197,1882	1126,359	,703	,734	,949
Yra etiškas	197,3602	1134,275	,630	,686	,950
Yra empatiškas	197,1237	1127,428	,654	,677	,949
Yra lankstus	196,8441	1132,997	,546	,554	,950
Yra atviras	197,3065	1119,489	,683	,732	,949
Yra sąžiningas	196,9516	1135,625	,472	,536	,951
Yra atsakingas	197,1882	1146,651	,530	,598	,950
Yra racionalus	197,0000	1143,870	,481	,573	,950
Yra principingas	197,0591	1149,883	,405	,571	,951
Yra socialiai atsakingas	197,0591	1126,802	,682	,748	,949
Pasižymi aukštu emociniu intelektu	196,6075	1134,888	,600	,582	,950
Yra produktyviausio amžiaus	198,1828	1169,739	,168	,295	,953
Atstovauja vyriškąją lytį	196,7849	1159,997	,480	,511	,950
Turi aukštąjį išsilavinimą	196,3280	1152,632	,501	,569	,950

3 lentelė. Profesinių gebėjimų subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Profesiniai gebėjimai)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,839	,849	10

4 lentelė. Lyderystės subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Lyderystė)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,851	,865	11

5 lentelė. Išvaizdos subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Išvaizda)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,835	,850	8

6 lentelė. Verbalinės / neverbalinės subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Verbalinė / neverbalinė elgsena)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,765	,781	6

7 lentelė. Psichologinių savybių subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Psichologinės savybės)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,896	11

8 lentelė. Sociodemografinių charakteristikų subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Sociodemografinės charakteristikos)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,386	,466	3

9 lentelė. Vartotojų pasitikėjimo organizacija subskalės patikimumas

<b>Reliability Statistics (Vartotojų pasitikėjimas organizacija)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,774	,778	4

10 lentelė. Bendras skalių patikimumas

<b>Reliability Statistics (Bendras skalių patikimumas)</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,953	,957	53

11 lentelė. Organizacijos vadovo įvaizdžio KMO ir Bartleto testų rezultatai

<b>KMO and Bartlett's Test (Organizacijos vadovo įvaizdis)</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1470,602
	df	190
	Sig.	,000

12 lentelė. Vartotojų pasitikėjimo organizacija KMO ir Bartleto testų rezultatai

<b>KMO and Bartlett's Test (Vartotojų pasitikėjimas organizacija)</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,774
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	183,420
	df	6
	Sig.	,000

13 lentelė. Organizacijos vadovo įvaizdžio įtakos vartotojų pasitikėjimui organizacija modelio faktorinės analizės rezultatai

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Kuria pridėtinę vertę	,171	,351	,313	-,030	,081	,640
Pritraukia investuotojus	,172	-,088	,113	,140	,071	,782
Sėkmingai konkuruoja	-,113	,275	,145	-,115	,110	,716
Daro įtaką kitiems	,157	-,089	,697	,199	-,011	,217
Yra autoritetingas	,176	,219	,716	-,004	,232	,181
Yra įtakingas	,010	,034	,815	,111	,170	,074
Yra viešai žinomas	,058	,079	,762	-,020	,054	,046
Pasižymi stilinga išvaizda	,123	,053	,119	,108	,834	,205
Išvaizda dera su pareigomis	,126	,042	,316	-,008	,779	-,004
Tinkamai derina aksesuarus	,266	,163	-,038	,357	,586	,062
Pasižymi aukšta savidisciplina	,214	,274	,150	,674	,081	,023
Sugeba priimti kritiką	,166	,218	-,015	,767	,036	,113
Pasižymi aukšta savikontrole	,193	,119	,151	,726	,162	-,143
Yra padorus	,666	,333	,191	-,070	,193	-,017
Yra etiškas	,599	,300	,101	,030	,398	,021
Yra empatiškas	,765	,036	,071	,222	,126	,143
Yra lankstus	,675	-,120	-,055	,262	,110	,052
Yra atviras	,713	,298	,125	,139	,106	,073
Yra sąžiningas	,743	,184	,046	,106	-,053	,030
Yra socialiai atsakingas	,581	,296	,208	,220	,104	-,001
Organizacija laikosi savo pažadų	,209	,709	,090	,208	,069	,042
Organizacija atsižvelgia į kliento interesus	,240	,756	-,104	,119	,032	,064
Organizacija tęsi man svarbius pažadus	,140	,571	,007	,334	,015	,155
Organizacija suteiks geras paslaugas produktą	,127	,688	,235	,111	,148	,137
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 7 iterations.						

## Aprašomosios statistikos rezultatai

1 lentelė. Dažnių, vidurkių ir standartinių nuokrypių suvestinė

Elementai	Dažniai (%)						Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Atsakymų skaičius
	1	2	3	4	5	6			
<b>Organizacijos vadovo įvaizdis</b>							<b>4,1042</b>	<b>1,32392</b>	<b>186</b>
<b>Profesiniai gebėjimai</b>							<b>4,1677</b>	<b>1,26815</b>	<b>186</b>
Finansiškai sėkminga veikla	9,7	10,2	9,1	30,6	35,5	4,8	3,8656	1,38259	186
Kuria pridėtinę vertę	5,9	9,7	12,4	33,9	31,7	6,5	3,9516	1,27463	186
Pritraukia investuotojus	4,3	7	17,7	29	20,4	21,5	4,1882	1,37234	186
Sėkmingai konkuruoja	1,1	6,5	9,1	33,9	37,1	12,4	4,3656	1,08837	186
Pasiekia tikslus	1,1	3,8	16,1	34,4	30,6	14	4,3172	1,08624	186
Formuoja profesionalią komandą	5,9	4,8	21,5	21	28,5	18,3	4,1613	1,39335	186
Gina organizacijos interesus	10,2	6,5	17,2	31,7	22	12,4	3,8602	1,43389	186
Reikšmingi profesiniai pasiekimai	2,2	2,2	10,2	37,1	40,3	8,1	4,3548	0,99344	186
Išmano savo sritį	1,6	4,8	10,2	32,8	41,4	9,1	4,3495	1,05083	186
Atnaujina savo įgūdžius	1,6	4,8	32,2	17,2	15,1	29	4,2634	1,38348	186
<b>Lyderystė</b>							<b>4,1402</b>	<b>1,18770</b>	<b>186</b>
Atrodo nepriklausomas	2,7	4,8	11,3	43,0	31,7	6,5	4,1559	1,05133	186
Įkvepia žmones	2,7	12,4	24,7	31,2	21,0	8,1	3,7957	1,21752	186
Daro įtaką kitiems	1,6	0,5	12,4	41,9	37,1	6,5	4,3172	0,90728	186
Yra autoritetingas	1,6	4,8	13,4	40,9	33,9	5,4	4,1667	1,00225	186
Yra įtakingas	1,1	1,6	10,2	43,0	40,9	3,2	4,3065	0,84320	186
Yra viešai žinomas	1,6	1,6	6,5	32,8	55,4	2,2	4,4516	0,84490	186
Yra inovatyvus	7,0	9,1	24,7	25,3	16,1	17,7	3,8763	1,45222	186
Yra veržlus	4,8	7,5	16,1	34,4	23,7	13,4	4,0484	1,29566	186
Yra ambicingas	7,0	5,9	8,1	33,9	38,7	6,5	4,1075	1,26031	186
Skatina iniciatyvas organizacijoje	1,1	3,8	22,6	28,5	18,3	25,8	4,3656	1,25017	186
Kuria organizacijos viziją	11,3	4,8	19,4	25,3	20,4	18,8	3,9516	1,53968	186
<b>Išvaizda</b>							<b>4,1686</b>	<b>1,21375</b>	<b>186</b>
Pasižymi stilinga išvaizda	2,2	5,4	30,6	34,9	19,9	7	3,8602	1,08644	186
Išvaizda dera su pareigomis	1,6	3,2	14	53,2	24,2	3,8	4,0645	0,89812	186
Vilki tinkamo dydžio drabužius	1,1	0,5	23,1	34,9	20,4	19,9	4,3280	1,11742	186
Nešioja ne tik juodus drabužius	14,5	12,4	17,2	26,9	14,5	14,5	3,5806	1,59270	186
Tinkamai derina aksesuarus	1,1	0,5	24,2	33,9	16,1	24,2	4,3602	1,16912	186
Nešioja tvarkingą šukuoseną	1,6	2,7	14,5	48,9	26,9	5,4	4,1290	0,93260	186
Avi švarius batus	2,7	0	15,6	31,7	18,3	31,7	4,5806	1,23308	186
Laikosi kūno higienos	2,2	0	24,2	25,8	20,4	27,4	4,4462	1,24328	186
<b>Verbalinė / neverbalinė elgsena</b>							<b>4,0026</b>	<b>1,43841</b>	<b>186</b>
Sėkmingai komunikuoja viešumoje	5,9	12,9	21,5	33,3	22	4,3	3,6559	1,24331	186
Palaiiko dalykinius ryšius	2,2	1,1	11,8	33,3	29	22,6	4,5376	1,12523	186
Pasižymi aukšta savidisciplina	2,7	11,3	26,9	19,9	17,2	22	4,0376	1,42324	186
Sugeba priimti kritiką	6,5	12,9	26,3	17,2	6,5	30,6	3,9624	1,63201	186
Pasižymi aukšta savikontrole	17,2	19,9	16,1	15,1	9,7	22	3,4624	1,79223	186
Atrodo pasitikintis savimi	2,2	2,2	10,2	33,3	47,3	4,8	4,3602	0,96104	186
<b>Psichologinės savybės</b>							<b>4,0449</b>	<b>1,44598</b>	<b>186</b>

Yra padorus	4,3	9,7	24,2	30,1	15,1	16,7	3,9194	1,35525	186
Yra etiškas	4,3	14,5	21,5	33,3	14,5	11,8	3,7473	1,32160	186
Yra empatiškas	2,7	11,3	28,5	23,7	10,2	23,7	3,9839	1,42744	186
Yra lankstus	3,2	11,8	18,8	22,6	8,6	34,9	4,2634	1,54236	186
Yra atviras	5,9	16,7	22,6	22,6	10,8	21,5	3,8011	1,53806	186
Yra sąžiningas	6,5	13,4	19,9	14,5	9,7	36	4,1559	1,68696	186
Yra atsakingas	2,2	10,8	21,5	36,6	16,7	12,4	3,9194	1,22539	186
Yra racionalus	4,3	13,4	9,7	32,3	20,4	19,9	4,1075	1,42155	186
Yra principingas	9,1	8,1	8,6	33,3	24,7	16,1	4,0484	1,46040	186
Yra socialiai atsakingas	3,8	11,3	17,7	29,6	18,8	18,8	4,0484	1,38440	186
Pasižymi aukštu emociniu intelektu	2,2	5,4	18,3	22	18,8	33,3	4,5000	1,36857	186
<b>Sociodemografinės charakteristikos</b>							<b>4,0089</b>	<b>1,51885</b>	<b>186</b>
Yra produktyviausio amžiaus	21,5	32,3	13,4	14	2,7	16,1	2,9247	1,70047	186
Atstovauja vyriškąją lytį	2,7	1,6	10,2	34,9	47,3	3,2	4,3226	0,95478	186
Turi aukštąjį išsilavinimą	2,7	0	7	28,5	30,6	31,2	4,7796	1,12457	186
<b>Vartotojų pasitikėjimas</b>							<b>3,8131</b>	<b>1,45133</b>	<b>186</b>
Organizacija laikosi savo pažadų	5,9	14	23,1	24,7	11,3	21	3,8441	1,50401	186
Organizacija atsižvelgia į kliento interesus	6,5	10,8	32,3	24,7	7,5	18,3	3,7097	1,43757	186
Organizacija tęsi man svarbius pažadus	9,7	11,8	31,2	16,7	5,9	24,7	3,7151	1,62397	186
Organizacija suteiks geras paslaugas produktą	2,2	5,9	28	33,3	16,7	14	3,9839	1,20124	186

2 lentelė. Dažnių analizės rezultatai

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Finansiškai sėkminga veikla	186	1,00	6,00	3,8656	1,38259
Kuria pridėtinę vertę	186	1,00	6,00	3,9516	1,27463
Pritraukia investuotojus	186	1,00	6,00	4,1882	1,37234
Sėkmingai konkuruoja	186	1,00	6,00	4,3656	1,08837
Pasiekia tikslus	186	1,00	6,00	4,3172	1,08624
Formuoja profesionalią komandą	186	1,00	6,00	4,1613	1,39335
Gina organizacijos interesus	186	1,00	6,00	3,8602	1,43389
Reikšmingi profesiniai pasiekimai	186	1,00	6,00	4,3548	,99344
Išmano savo sritį	186	1,00	6,00	4,3495	1,05083
Atnaujina savo įgūdžius	186	1,00	6,00	4,2634	1,38348
Atrodo nepriklausomas	186	1,00	6,00	4,1559	1,05133
Įkvepia žmones	186	1,00	6,00	3,7957	1,21752
Daro įtaką kitiems	186	1,00	6,00	4,3172	,90728
Yra autoritetingas	186	1,00	6,00	4,1667	1,00225
Yra įtakingas	186	1,00	6,00	4,3065	,84320
Yra viešai žinomas	186	1,00	6,00	4,4516	,84490
Yra inovatyvus	186	1,00	6,00	3,8763	1,45222
Yra veržlus	186	1,00	6,00	4,0484	1,29566
Yra ambicingas	186	1,00	6,00	4,1075	1,26031
Skatina iniciatyvas organizacijoje	186	1,00	6,00	4,3656	1,25017

Kuria organizacijos viziją	186	1,00	6,00	3,9516	1,53968
Pasižymi stilinga išvaizda	186	1,00	6,00	3,8602	1,08644
Išvaizda dera su pareigomis	186	1,00	6,00	4,0645	,89812
Vilki tinkamo dydžio drabužius	186	1,00	6,00	4,3280	1,11742
Nešioja ne tik juodus drabužius	186	1,00	6,00	3,5806	1,59270
Tinkamai derina aksesuarus	186	1,00	6,00	4,3602	1,16912
Nešioja tvarkingą šukuoseną	186	1,00	6,00	4,1290	,93260
Avi švarius batus	186	1,00	6,00	4,5806	1,23308
Laikosi kūno higienos	186	1,00	6,00	4,4462	1,24328
Sėkmingai komunikuoja viešumoje	186	1,00	6,00	3,6559	1,24331
Palaiko dalykinius ryšius	186	1,00	6,00	4,5376	1,12523
Pasižymi aukšta savidisciplina	186	1,00	6,00	4,0376	1,42324
Sugeba priimti kritiką	186	1,00	6,00	3,9624	1,63201
Pasižymi aukšta savikontrole	186	1,00	6,00	3,4624	1,79223
Atrodo pasitikintis savimi	186	1,00	6,00	4,3602	,96104
Yra padorus	186	1,00	6,00	3,9194	1,35525
Yra etiškas	186	1,00	6,00	3,7473	1,32160
Yra empatiškas	186	1,00	6,00	3,9839	1,42744
Yra lankstus	186	1,00	6,00	4,2634	1,54236
Yra atviras	186	1,00	6,00	3,8011	1,53806
Yra sąžiningas	186	1,00	6,00	4,1559	1,68696
Yra atsakingas	186	1,00	6,00	3,9194	1,22539
Yra racionalus	186	1,00	6,00	4,1075	1,42155
Yra principingas	186	1,00	6,00	4,0484	1,46040
Yra socialiai atsakingas	186	1,00	6,00	4,0484	1,38440
Pasižymi aukštu emociniu intelektu	186	1,00	6,00	4,5000	1,36857
Yra produktyviausio amžiaus	186	1,00	6,00	2,9247	1,70047
Atstovauja vyriškąją lytį	186	1,00	6,00	4,3226	,95478
Turi aukštąjį išsilavinimą	186	1,00	6,00	4,7796	1,12457
Organizacija laikosi savo pažadų	186	1,00	6,00	3,8441	1,50401
Organizacija atsižvelgia į kliento interesus	186	1,00	6,00	3,7097	1,43757
Organizacija tęsi man svarbius pažadus	186	1,00	6,00	3,7151	1,62397
Organizacija suteiks geras paslaugas produktą	186	1,00	6,00	3,9839	1,20124
Valid N (listwise)	186				

## Koreliacijos analizės rezultatai

1 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Profesiniai gebėjimai	Lyderystė	Išvaizda	Verbalinė/neverb alinė elgsena	Psichologinės savybės	Vartotojų pasitikėjimas
N		185	185	185	185	185	185
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	10,1405	16,2973	10,2432	7,0054	18,1946	15,2054
	Std. Deviation	3,80813	3,61206	3,34116	4,11056	8,70563	4,44177
Most Extreme Differences	Absolute	,125	,153	,105	,098	,054	,094
	Positive	,101	,153	,077	,070	,048	,094
	Negative	-,125	-,143	-,105	-,098	-,054	-,078
Test Statistic		,125	,153	,105	,098	,054	,094
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>	,000 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.							
b. Calculated from data.							
c. Lilliefors Significance Correction.							
d. This is a lower bound of the true significance.							

2 lentelė. Koreliacijos analizės rezultatų suvestinė

		Correlations					
		Profesiniai gebėjimai	Lyderystė	Išvaizda	Verbalinė/neverbalinė elgsena	Psichologinės savybės	Vartotojų pasitikėjimas
Profesiniai gebėjimai	Pearson Correlation	1	,405**	,267**	,145*	,257**	,332**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,049	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Lyderystė	Pearson Correlation	,405**	1	,347**	,236**	,311**	,250**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,001
	N	185	185	185	185	185	185
Išvaizda	Pearson Correlation	,267**	,347**	1	,365**	,459**	,331**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Verbalinė/neverbalinė elgsena	Pearson Correlation	,145*	,236**	,365**	1	,484**	,466**
	Sig. (2-tailed)	,049	,001	,000		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Psichologinės savybės	Pearson Correlation	,257**	,311**	,459**	,484**	1	,502**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	185	185	185	185	185	185
Vartotojų pasitikėjimas	Pearson Correlation	,332**	,250**	,331**	,466**	,502**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185	185
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							