

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga DAŠEVSKIENĖ

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO IR POKYČIŲ
PERSONALO VALDYME TYRIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Inga DAŠEVSKIENĖ

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO IR POKYČIŲ
PERSONALO VALDYME TYRIMAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Inga Daševskienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Skaidrė Žičkienė.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Daševskienė Inga. Kokybės vadybos sistemos diegimo ir pokyčių personalo valdyme tyrimas, Vadybos magistratūros studijų baigiamasis darbas/ mokslinis vadovas doc. dr. Skaidrė Žičkienė; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2009 – 112 psl.

SANTRAUKA

Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių organizacijos yra suinteresuotos įdiegti efektyvias kokybės vadybos sistemas, tačiau atskiroms šių sistemų struktūrinėms dalims, (dėl informacijos stokos arba dėl nepakankamo susipažinimo su kokybės standartų diegimo aspektais), skiriama nepakankamai dėmesio. Lietuvoje, lyginant su kitomis Europos šalimis, kokybės vadybos sistemų diegimas ir adaptavimas yra pakankamai nauja ir inovatyvi sritis, įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas turi palyginti nedaug organizacijų, o pati visuotinės kokybės vadyba verslo aplinkoje suvokiama per siaurai ir dažnai siejama tik su sertifikato įsigijimu.

Kokybės vadybos sistemas įdiegusios organizacijos supranta, kad personalo vadyba vaidina pagrindinį vaidmenį siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės principus. Organizacijos strategiją ir personalo valdymo principus sieja labai glaudus ryšys. Praktikoje diegiant moderniausias vadybos sistemas būtina įvertinti organizacinės elgsenos aspektus, verslo specifiką bei struktūrą, personalo valdymo būdus bei metodus.

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąryšis, tyrimo tikslas - įvertinti kokybės vadybos sistemos diegimo rezultatus personalo valdymo pokyčių kontekste.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys struktūrinės dalys: konceptualioji, metodologinė bei diagnostinė. Konceptualioje – teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos sistemų ir personalo valdymo sąryšių sisteminės sampratos esmė. Metodologinėje aptariama tyrimo metodika, nurodomi tyrimo organizavimo etapai ir imtis, aprašomi diagnozavimo instrumentai. Diagnostinėje dalyje analizuojami ir interpretuojami vadybos kokybės sistemų veiksniai įtakojantys personalo valdymo pokyčius Šiaulių apskrities įmonėse.

Darbe pateikti teoriniai apibendrinimai ir mokslinio tyrimo rezultatai įrodo, jog tikslingo kokybės sistemos valdymo būtina sąlyga – efektyvus personalo valdymas. Organizacijos personalo orientavimas visuotinės kokybės vadybos plotmėje suprantamas kaip personalo politika siekti geresnės kokybės. Ji apima personalo plėtrą, darbo vietų struktūrizavimą, užduočių delegavimą, mokymąsi, aktyvų dalyvavimą visuose įmonėje vykstančiuose procesuose, darbuotojų pripažinimą bei motyvaciją .

Daševskienė Inga. The Research on the Implementing Quality Management System and its Impact on the Personnel Management. The Master's thesis / scientific paper adviser – assoc. Doc. Dr. Skaidrė Žičkienė; Siauliai University, Department of Management. – Siauliai, 2009. – 112 pages.

SUMMARY

Organisations in both Lithuania and foreign countries are interested in implementing effective quality management systems into practice. However, due to the shortage of information or knowledge of aspects of implementing standards of quality, some structural parts of these systems lack attention. Compared to other European countries, the implementing and adaptation of the quality management systems in Lithuania is quite a new and innovative field, as only a small number of organisations have implemented certified quality management systems. Besides that, in business environment the very overall quality management is perceived too narrowly and is often associated with acquiring the certificate. The organisations that have already implemented quality management systems recognize the main role of the personnel management realising the principles of the overall quality management. The strategy of organisation and the principles of personnel management are closely related. While implementing the leading-edge management systems, it is important to evaluate the aspects of organisational line, the particularity and the structure of the business, the methods of personnel management.

The cohesion between the quality management systems and personnel management is analysed in the Master's thesis. The research aims to assess the results of implementing the management system in the context of the change in personnel management.

The Master's thesis is organized in three structural parts: conceptual, methodological and diagnostic parts. In the conceptual/ theoretical part the essence of the systemic conception of cohesion between quality management systems and personnel management is analysed. In the methodological part the methods of the research are discussed, the stages of its organising are set and the diagnostic instrumentation is described. In the diagnostic part of the research the factors of quality management systems having impact on the change in the personnel management in the companies of Siauliai district are analysed and interpreted.

The summed-up theoretical and presented results of the scientific research prove that the essential condition of the purposeful quality system management is effective personnel management. The orientation of the personnel of the organisation in the plane of overall quality management is understood as the personnel's policy of seeking better quality. It includes the personnel development, creating the structure of the workplaces, the delegation of the tasks, learning, active participation in the processes taking part in the company, the appreciation and motivating of the employees.

TURINYS

IVADAS	9
1. KOKYBĖS VADYBOS ESMĖ. SITUACIJA IR TENDENCIJOS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE	13
1.1. Kokybės sąvokų bei kokybės vadybos bruožų ir principų traktuotė vadybos moksle	13
1.2. Kokybės vadybos elementai bei modeliai	18
1.3. Kokybės vadybos situacija ir tendencijos pasaulyje bei Lietuvoje	25
2. PERSONALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI BEI SAŠAJOS SU KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOMIS	30
2.1. Personalo vadybos esmė bei svarba organizacijos valdymo procesuose	30
2.2. Organizacinės kultūros įtaka kokybės vadybos sistemų diegimo procesui.....	34
2.3. Personalo vadybos bendrieji principai diegiant kokybės vadybos sistemas.....	39
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS IR PERSONALO VALDYMO SAŲEIKA: SITUACIJA IR POŽIŪRIS ŠIAULIŲ APSKRITIES ĮMONĖSE	46
3.1. Kokybės vadybos sistemos diegimo ir pokyčių personalo valdyme tyrimo metodologija	46
3.1.1. Tyrime taikyto duomenų rinkimo metodo apžvalga.....	46
3.1.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	47
3.1.3 Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas	50
3.2. Kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąveika: situacija ir požiūris Šiaulių apskrities įmonėse	51
3.2.1 Tyrimo respondentų apibūdinimas bei tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.	51
3.2.2. Tyrime dalyvavusių respondentų požiūris į kokybės vadybos sistemas ir jų sąveika su personalo valdymu.....	53
3.3. Tyrime dalyvavusių įmonių vadovų požiūris į kokybės vadybos sistemas ir jų įtaką personalo valdymo pokyčiams.	66
3.3.1 Tyrimo respondentų apibūdinimas bei tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.	66
3.3.2. Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio įmonių vadovų nuomonė į kokybės vadybos sistemas ir jų įtaką personalo valdymo pokyčiams.	69
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	81
LITERATŪRA	85
Darbo autorės publikacijų sąrašas	89
PRIEDAI	91
1 priedas. Santrumpų žodynas.	91
2 priedas. Organizacijos veiklos strateginiai pokyčiai, diegiant kokybės vadybos sistemas.	92
3 priedas. Personalo vadybos ir organizacijos vystymosi ryšys.....	93
5 priedas. Pagrindiniai kokybės vadybos principai.	95

6 priedas. Organizacijos veiklos procesų jungimo į kokybės vadybos sistemą modelis.....	96
7 priedas. Kokybės vadybos sistemos, remiantis ISO 9000 standartu, diegimo procesas.	97
8 priedas. Nacionalinės kokybės programos funkcijos ir tikslai.	98
9 priedas. Organizacijos kultūrų tipai.....	99
10 priedas. Organizacijos elgsenos modelių ypatumai.....	100
11 priedas. Visuotinės kokybės vadybos pagrindiniai principai bei taikymo metodai.	101
12 priedas. Darbuotojų motyvavimo modeliai	102
13 priedas. Anketa – klausimynas.	103
15 priedas. Kokybės vadybos sistemos funkcionavimo nustatymo testas.....	104
16 priedas. Kokybės „sveikatos“ organizacijoje nustatymas.	105
17 priedas. Orientacijos į klientų poreikius nustatymas	106
18 priedas. Tyrime dalyvavusių Šiaulių apskrities įmonių sąrašas.	107
19 priedas. Vadovų interviu klausimynas.	108
20 priedas. Kokybės vadybos principų taikymas vadovų kasdieninėje veikloje.....	111
21 priedas. 9-osios „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ konferencijos dalyvio pažymėjimas (kopija).	112

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos teoretikų kokybės apibrėžimai	14
2 lentelė. Kokybės rūšys	16
3 lentelė. Greičiausiai atpažįstami ir dažniausiai stebimi bei lyginami verslo procesai.....	20
4 lentelė. Darbuotojų įtraukimo lygiai.....	44

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacijos požiūris į kokybę.	15
2 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas	18
3 pav. Organizacijos vidaus ir išorės aplinka, daranti įtaką kokybei.	19
4 pav. Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką kokybei ir su jais susiję kokybės vadybos elementai.	23
5 pav. Kokybės standartų diegimo proceso etapai.	24
6 pav. Sertifikuotų pasaulyje kokybės vadybos sistemų skaičius per 1998-2007 metus.	26
7 pav. Europos Verslo tobulinimo (EKVF) modelis.	27
8 pav. Sertifikuotų Lietuvoje kokybės vadybos sistemų skaičius per 1998-2008 metus.	28
9 pav. Personalo valdymo sistema.....	31
10 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.	32
11 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą.....	35
12 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudėtinės dalys.	40
13 pav. Valdymo stiliai.....	42
14 pav. P.Hersey ir K.Blanchard valdymo stilių modelis.	43
15 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal atstovaujamą sektorių.	52
16 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį.....	52
17 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.....	53
18 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar įmonėje kur Jūs dirbate yra sertifikuota kokybės vadybos sistema ?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	54
19 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar pagrindiniai įmonės procesai yra dokumentuoti ?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	55
20 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar vykdomi vidiniai kokybės auditai?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	55
21 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar kokybės vadybos sistema daro įtaką tiesioginiam Jūsų darbui?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176	56
22 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar nustatomas produktų neatitiktųjų priežastys?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176	57
23 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar kontroliuojama produktų kokybė?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176	58
24 pav. Atsakymų į klausimą“ Ar įmonė, vertindama savo veiklą, vadovaujasi kokybės apdovanojimų kriterijais?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176	59
25 pav. Kokybės vadybos sistemų funkcionavo testo rezultatas, N = 36.....	60
26 pav. Teiginio „Mes nuolat pastebime savo paslaugų neatitikties požymių“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	61
27 pav. Teiginio „Mūsų darbuotojai nežino, ko iš jų nori vadovybė gerinant kokybę“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.....	62
28 pav. Teiginio „Vadovai nežino, kiek įmonei kainuoja neatitiktys“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	62
29 pav. Teiginio „Vadovai mano, kad kokybė nepriklauso nuo vadovavimo“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.....	63
30 pav. Įmonių produktų kokybės politikos tyrimo rezultatai, N = 36.	63
31 pav. Įmonių orientacijos į klientų poreikius tyrimo rezultatai, N = 36.	64

32 pav. Respondentų atsakymų, tiriant įmonių orientaciją rezultatu, pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	65
33 pav. Respondentų atsakymų, tiriant įmonių orientaciją rezultatu, pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.	66
34 pav. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai vadovų požiūriu.....	67
35 pav. Kokybės vadybos sistemos elementų reikšmingumo vertinimas.	68
36 pav. Kokybės vadybos sistemų ir personalo valdymo sąveikos galimybė vadovų požiūriu....	69
37 pav. Vadovų požiūris į faktorius lėmusius sėkmingą kokybės vadybos sistemos diegimą.....	70
38 pav. Vadovų požiūris į kokybės vadybos priemonių taikymą personalo valdyme.	71
39 pav. Vadovų požiūriu taikoma vadovavimo stiliaus praktika.	71
40 pav. Vadovų požiūris į personalo strateginio planavimo veiksnių svarbą įmonės veikloje.	72
41 pav. Vadovų požiūris į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemiančius veiksnius.	74
42 pav. Vadovų dažniausiai taikomų personalo pasipriešinimui įveikimo būdų.	75
43 pav. Vadovų personalo švietimo ir mokymo metodų vertinimas.	76
44 pav. Vadovų personalo pripažinimo praktikos metodų vertinimas.	77
45 pav. Pagrindiniai kokybės vadybos sistemos veiksniai įtakojantys personalo valdymo pokyčius.....	78
46 pav. Tyrimo metu išaiškinti kokybės vadybos sistemų bei personalo valdymo pokyčių sąlyčio taškai, kuriuose sąveika atsispindi veikiausiai.	79
47 pav. Vadovų požiūrio tyrimas: Kokybės vadybos principų taikymas asmeninėje veikloje, N=7.	111

ĮVADAS

Globalinė integracija ir vis didėjanti konkurencija sukūrė nuolat kintančią dinamišką atmosferą, kuri verčia organizacijų vadovus keisti nusistovėjusį požiūrį į organizacijų valdymą, investicijų politiką, naujų technologijų diegimą bei personalo vadybą. Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą ir tapus Europos Sąjungos vidaus rinkos dalimi, šalies organizacijos atranda vis naujų galimybių verslo plėtotei. Sėkmingą konkurenciją Europos Sąjungos rinkoje lemia inovatyvumas, verslo efektyvumas ir našumas, o tai leidžia pasiekti tik puikus visų verslo grandžių valdymas. Šiuolaikiniam verslo valdymui Lietuvos organizacijos turėtų pasitelkti geriausius pasaulinių organizacijų vadybos pavyzdžius. Organizacijai vadovaujama sėkmingai ir ji efektyviai veikia tada, kai jos valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Sėkmės pagrindas – įgyvendinta ir prižiūrima vadybos sistema, kurios tikslas – gerinti įmonės veiklos rezultatyvumą atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Organizacijos vadyba apima ir kokybės vadybą.

Temos **aktualumas**. Nauja Lietuvos įmonių veiklos aplinka, ypatingai smulkaus verslo perspektyvų požiūriu, diktuoja būtinybę kuo sparčiau perimti pažangų pasaulinį patyrimą, pirmiausiai keičiant mąstymą valdymo sferoje. Europos Sąjungos Kokybės programoje kokybė laikoma pagrindiniu Europos organizacijų veiklos strateginiu instrumentu, o šalių ir organizacijų kokybės politikai suteikiama strateginė reikšmė.

Didėjantį kokybės vaidmenį taip pat lemia vartotojo pozicijos stiprėjimas, organizacijų orientacija į vartotojus, jų poreikių, nuostatų įvertinimas priimant tiek strategiškai svarbius, tiek taktinius bei operatyvinius sprendimus, taip pat visuomenėje vykstančios transformacijos. Transformacijų sąvoką šiuo atveju gali būti traktuojama kaip išreiškianti kokybinio pobūdžio pokyčius, nusakančius esminius pertvarkymus įvairiuose visuomenės gyvenimo srityse bei lemiančius naujų tolesnės raidos tendencijų susidarymą. Visa tai apima ir kitokį požiūrį į gyvenimo kokybę bei kokybės, kaip gyvenimo būdo, suvokimą ir įsitvirtinimą. Dėl šių priežasčių šiandieninių organizacijų sėkmė didele dalimi priklauso nuo to, kaip jos sugeba suprasti ir patenkinti savo esamų ir galimų vartotojų bei galutinių vartotojų, taip pat suinteresuotųjų šalių dabartinius ir ateities lūkesčius bei poreikius.

Greitai kintančioje šiuolaikinėje verslo aplinkoje lyderėmis tampa tik kūrybingos organizacijos, gebančios generuoti ir įgyvendinti naujas idėjas, prisitaikyti prie vis griežtėjančių kokybės reikalavimų, savo veikloje naudojančios vis rezultatyvesnes kokybės vadybos sistemas. Kokybės vadybos sistema šiuo atveju tampa pagrindu, kuris padeda organizacijai nuolat gerinti vidinius procesus ir padidinti jos galimybes siekiant strateginių tikslų įgyvendinimo. Kokybės vadybos sistemų diegimas tiesiogiai paliečia organizacijos struktūrą, pareigas ir įgaliojimus,

darbo organizavimą, padeda užtikrinti verslo pastovumą ir sumažina riziką nuvilti vartotojų lūkesčius.

Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis šiuo metu beveik devyni šimtai Lietuvos organizacijų turi sertifikatus, liudijančius jų kokybės vadybos sistemos atitiktį ISO 9001 standarto reikalavimams. Dauguma iš jų į standartizuotą kokybės vadybos kūrimą ir funkcionavimą investavo nuo 50 000 iki 100 000 litų (Bertašius, 2007). Tačiau užsienyje atliktų tyrimų išvados perša prielaidą, kad dalis Lietuvos organizacijų turi nepakankamą standartizuotą kokybės vadybos sistemų brandumo lygį ir dėl to nesugeba efektyviai išnaudoti kokybės vadybos sistemų teikiamų galimybių. Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos tampa formalaus administravimo atributu. Formalus kokybės vadybos sistemų diegimas ir funkcionavimas daro neigiamą efektą ne tik organizacijos, bet ir šalies ekonomikai. Tokios kokybės vadybos sistemos dažniausiai funkcionuoja kaip organizacijų įvaizdžio formavimo atributas ir realiai arba išvis neveikia, arba veikia ne taip, kaip buvo numatyta.

Mokslinė **problema** ir jos ištyrimo lygis. Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių organizacijos yra suinteresuotos įdiegti efektyvias kokybės vadybos sistemas, tačiau atskiroms šių sistemų struktūrinėms dalims skiriama nepakankamai dėmesio. Be to, kai kurie organizacijų veiksmai diegiant kokybės vadybos standartus (dėl informacijos stokos arba dėl nepakankamo susipažinimo su kokybės standartų diegimo aspektais) yra nepakankamai apgalvoti ir juose aptinkama trūkumų, kurie trukdo pagerinti kokybę minimaliomis sąnaudomis.

Kokybės vadyba yra pagrįsta tokia vadybos filosofija ir metodais, kuriuos pasirinkusi įmonė nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus, tuo siekia kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerinti produktų kokybę ir mažinti kaštus (Vanagas, 2004).

Visuotinis organizacijos darbuotojų dalyvavimas diegiant vadybos kokybės sistemas yra itin svarbi kokybės vadybos sudedamoji dalis. Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų įtraukimas į bendrą veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai. Žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas, įmonės kultūra yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Motyvacija leidžia suprasti organizacijos elgsenos priežastis, numatyti efektyvius vadovų veiksmus, reguliuoti, nukreipti organizacijos elgseną ta linkme, kad ir organizacija, ir darbuotojai įgyvendintų savo tikslus.

Daugelyje atvejų organizacijoms diegiant kokybės vadybos sistemas, keičiant organizacinę struktūrą ar taikant kitas priemones susiduriama su didesniu arba mažesniu darbuotojų pasipriešinimu. Neretai toks darbuotojų elgsenys sužlugdo bandymus pagerinti organizacijos veiklą. Bijodami pateikti tikslus duomenis apie įmonės problemas, darbuotojai neruošia teisingų ataskaitų, nešneka apie tai, ką galima pagerinti, netgi nesuteikia duomenų apie

paskirų darbų specifika. Rezultatas – diegiamos kokybės vadybos sistemos tampa formaliomis biurokратиškoms procedūromis.

Kokybės vadybos sistemas įdiegusios organizacijos supranta, kad personalo vadyba vaidina pagrindinį vaidmenį siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės principus. Organizacijos strategiją ir personalo valdymo principus sieja labai glaudus ryšys. Praktikoje diegiant moderniausiais vadybos sistemas būtina įvertinti organizacinės elgsenos aspektus, verslo specifika bei struktūrą, personalo valdymo būdus bei metodus.

Atliekant sistemine mokslinė literatūros analizę buvo suformuluota **mokslinė problema**, kurią galima išreikšti šiais klausimais:

- kokie veiksniai trukdo efektyviai diegti kokybės vadybos sistemas?,
- kokie veiksniai trukdo efektyviai funkcionuoti kokybės vadybos sistemoms?,
- kokias priemones ir metodus galima taikyti norint išvengti veiksnių, trukdančių efektyviam kokybės vadybos sistemų diegimui?,
- kokios sąsajos tarp kokybės vadybos sistemų bei personalo valdymo pokyčių ?.

Fundamentaliu požiūriu darbo novatoriškumas parodo, jog jame pateikiama susisteminta kokybės vadybos diegimo kaip vadybos mokslo analizė, aprėpiant kokybės sampratą ir esmę, kokybės sistemų diegimo ir kitus metodologinius aspektus. Taikomu aspektu darbas yra naujas tuo, jog įvertinamas kokybės vadybos diegimo bei personalo valdymo pokyčio procesas.

Darbo naujumas. Lietuvoje, lyginant su kitomis Europos šalimis, kokybės vadybos sistemų diegimas ir adaptavimas yra pakankamai nauja ir inovatyvi sritis, įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas turi palyginti nedaug organizacijų, o pati visuotinės kokybės vadyba verslo aplinkoje suvokiama per siaurai ir dažnai siejama tik su sertifikato įsigijimu. Šios srities Lietuvos mokslininkų darbuose daugiau analizuojama pati visuotinės kokybės vadybos prigimtis, vystymasis, principai, tolesnės raidos tendencijos, gausu kokybės vadybos sistemų diegimo ir adaptavimo konkrečiuose organizacijose atvejų studijų, taip pat modelių, kaip vieną ar kitą standartą pritaikyti konkrečiai organizacijai. Darbų, analizuojančių kokybės vadybos sistemų diegimo motyvus, jų sąveiką su kitomis organizacijų veiklos sritimis, nėra daug, pasigendama tarpdisciplininio požiūrio.

Tyrimo **objektas** - kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąryšis. Darbo **dalykas** – kokybės vadybos sistemų nulemti pokyčiai įmonių personalo valdyme.

Tyrimo **tikslas** - įvertinti kokybės vadybos sistemos diegimo rezultatus personalo valdymo pokyčių kontekste. Šiam tikslui pasiekti išskirti **uždaviniai**:

1. Apibūdinti kokybės vadybos sistemų esmę ir svarbą organizacijų veiklai.
2. Atskleisti kokybės vadybos sistemos sąsajas su pokyčiais personalo valdyme.

3. Identifikuoti kokybės vadybos sistemų bei personalo valdymo pokyčių svarbiausius sąlyčio taškus, kuriuose sąveika atsispindi labiausiai.
4. Išanalizuoti ir įvertinti Šiaulių apskrities organizacijose veikiančias kokybės vadybos sistemų sąveiką su personalo valdymu, bei, atskleisti šių organizacijų vadovų požiūrį į tokios sąveikos egzistavimo būtinybę.

Atlikus teorinę mokslinės literatūros, publikacijų, mokslinių straipsnių analizę iškelta **hipotezė** - siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemos funkcionavimą organizacijoje būtina keisti personalo valdymo principus.

Naudoti tyrimo **metodai** - mokslinės literatūros šaltinių, publikacijų, mokslinių straipsnių, atitinkančių darbo objektą, analizė, atvejo analizė, teorinis modeliavimas, metaanalizė (naudojama ankstesnių tyrimų informacija), aprašomasis metodas, anketinė apklausa, pagilintas interviu, tyrimo duomenų kiekybinė (matematinė statistika, pagrįsta statistiniu dažnumu) ir kokybinė analizė (kategorizavimas, interpretavimas, sisteminimas, apibendrinimas, išvadų ir rekomendacijų pateikimas), faktorinė analizė (atskiri testo teiginiai apjungiami į stambesnes dimensijas), sociometrinis metodas (pvz. vadovai vertina save, ir vadovus vertina pavaldiniai). Duomenų apdorojimui panaudota kompiuterinė programa MS Excel.

Tyrimo **imtis**. Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Šiame darbe tiriamoji visuma yra apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudaro Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, personalas, atrinktas parankios atrankos metodu (paranki atranka yra tokia, kuri grindžiama patogiausių, arčiausiai ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų, atrinkimu). Tyrimo imtį sudarė trisdešimt šešių įmonių 176 darbuotojai ir 7 aukščiausio lygio vadovai, o tai yra pakankamai, kad būtų galima įvertinti požymių pasiskirstymą visoje populiacijoje. Siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę, kaip pagrindinis tyrimo instrumentas, buvo pasirinkta standartizuota apklausa raštu, tuo tarpu siekiant įvertinti aukščiausių vadovų nuomonę pasirinktas tyrimo instrumentas - pagilintas interviu.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys struktūrinės dalys: konceptualioji, metodologinė bei diagnostinė. Konceptualioje – teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos sistemų ir personalo valdymo sąryšių sisteminės sampratos esmė. Metodologinėje aptariama tyrimo metodika, nurodomi tyrimo organizavimo etapai ir imtis, aprašomi diagnozavimo instrumentai. Diagnostinėje dalyje analizuojami ir interpretuojami vadybos kokybės sistemų veiksniai įtakoiantys personalo valdymo pokyčius Šiaulių apskrities įmonėse.

1. KOKYBĖS VADYBOS ESMĖ. SITUACIJA IR TENDENCIJOS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Šioje darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros ir įvairių Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių tyrimų analize, apibūdinama kokybės vadybos esmė bei aprašomi pagrindiniai principai, kurių laikosi organizacijos savo veikloje diegiančios ar įdiegusios kokybės vadybos sistemas. Taip pat analizuojamos visuotinės kokybės vadybos tendencijos, situacija ir patirtis Lietuvos įmonėse.

1.1. Kokybės sąvokų bei kokybės vadybos bruožų ir principų traktuotė vadybos moksle

Kokybės vadybos vaidmuo bei reikšmingumas suaktyvėjo praėjusio amžiaus pradžioje, kai sparčiai plėtėsi masinė gamyba. Tuo metu pradėjo atsirasti vis daugiau įmonių, kurios gamino tos pačios paskirties gaminius, ko pasėkoje įmonės privalėjo gerinti gaminių kokybę, mažinti savikainą, didinti gamybos našumą taip siekdamos išlikti konkurencingos rinkoje. Dėl šių priežasčių, kaip teigia V. Dikavičius ir V. Stoškus (2003), atsirado būtinybė ieškoti metodų ir priemonių, užtikrinančių gaminių, patenkančių į rinką, pastovią kokybę bei naujos vadybos sistemos darbo organizavimo principams kurti ir diegti praktikoje.

Praėjusio šimtmečio viduryje Japonijos verslininkai, siekdami konkurencinėje kovoje nugalėti JAV ir Europos šalių gamintojus, išstbulino gamybos būdus, sukūrė gamybos metodų ir procesų klaidų aptikimo ir jų prevencijos mechanizmus bei sutelkė visus organizacijos narius vieninteliam tikslui – patenkinti vartotoją, maksimaliai sumažinus klaidų tikimybę. Tuo metu ir buvo sukurtas pagrindas visuotinei kokybės vadybai.

Prie visuotinės kokybės vadybos kūrimo bei plėtojimo prisidėjo daugelis garsių mokslo atstovų, tokių kaip J. M. Juranas, W. E. Demingas, M. Baldridžas, A. Faigenbaumas, P. B. Krosbis ir kt. Tačiau kiekvienas iš jų savaip aiškino kokybės koncepciją. Nagrinėjant kokybės vadybos sistemos sampratą, svarbu išanalizuoti kokybės ekspertų taikomus kokybės apibrėžimus, sampratą, vietą bei vaidmenį įmonių valdyme.

Atliekant koncepcinę sąvokos analizę išaiškėjo, kad kokybė yra objekto (produkto, paslaugos, proceso) savybė. Kokybę, kaip savybę, galima įvertinti atsižvelgiant į suinteresuotų subjektų interesus. Pati sąvoka – kokybė – daugelyje Vakarų Europos kalbų (prancūzų, italų, ispanų, portugalų ir vokiečių) kilusi iš lotynų kalbos vualis, reiškiančio koks arba iš ko (gaminys) padarytas (Ruževičius, 2006).

Kokybė yra plati ir įvairiapusė sąvoka, kuri turi dešimtis apibrėžimų. Moksliniuose leidiniuose pateikiama be galo daug analizuojamo termino formuluočių (žr. 1 lentelę). Pavyzdžiui, esama nuomonių, jog kokybė, daugumai reiškia tobulumą, kuris grindžiamas

sisteminiu požiūriu, apimančiu lyderystę, strateginį planavimą, vartotojo ir rinkos tikslus, informaciją ir analizę, darbuotojų pasitenkinimą bei veiklos rezultatus (Dedhia, 2004). Anot J.McQuaig, kokybė remiasi vartotojo patyrimu: neužtenka tik pateikti nebrotuotą produktą, jis turi būti pateikiamas laiku, vietoje ir už tinkamą kainą – tai yra taipogi kokybės elementai (McQuaig, 2004).

1 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos teoretikų kokybės apibrėžimai

Kokybės vadybos teoretikai	Kokybės apibrėžimas	Požiūris į kokybę
P. B. Corsby	Kokybė - atitikimas poreikiams, reikalavimams.	Apibrėžimas pagrįstas gamybos ir paslaugos požiūriu.
J.M. Juran	Kokybė – tinkamumas naudojimui ar tikslui.	Pagrįstas kokybės vartotojui.
W.E. Deming	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius.	Pagrįstas kokybės vartotojui.
A. Faigenbaum	Kokybė – tai konkretaus gaminio atitikimas projektui ar modeliui laipsnis. Kokybės pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą, lyginant su vartotojo reikalavimais jam – išreikštas ar ne, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais – ir nuolat atstovaujantiems pastoviai kintančius tikslus konkurencinėje rinkoje. Kokybę nusako vartotojai.	Verte pagrįstas apibrėžimas
Nawell & Dale	Kokybė turi būti pasiekta penkiose pagrindinėse srityse: žmonės, įrenginiai, medžiagos ir aplinka pirkėjų poreikių atitikčiai užtikrinti	Verte pagrįstas apibrėžimas
Amerikos kokybės kontrolės asociacija (ASQC)	Kokybė, tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo kokybės apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė gali turėti reikšmės : produkto ar paslaugos charakteristikos, kurios atspindi jų sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ar numatomus poreikius, arba kokybiškas produktas /paslauga, neturintys defektų .	Apibrėžimas pagrįstas vartotojo, gamybos ir vertės požiūriu.
ISO 8402	Kokybė, tai gaminio ar paslaugos charakteristika ir savybių visuma, kuri atitinka išsakytus ir numanomus poreikius.	Apibrėžimas pagrįstas gamybos ir paslaugos požiūriu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, susistemintus moksliniuose darbuose autorių išsakytas nuomones.

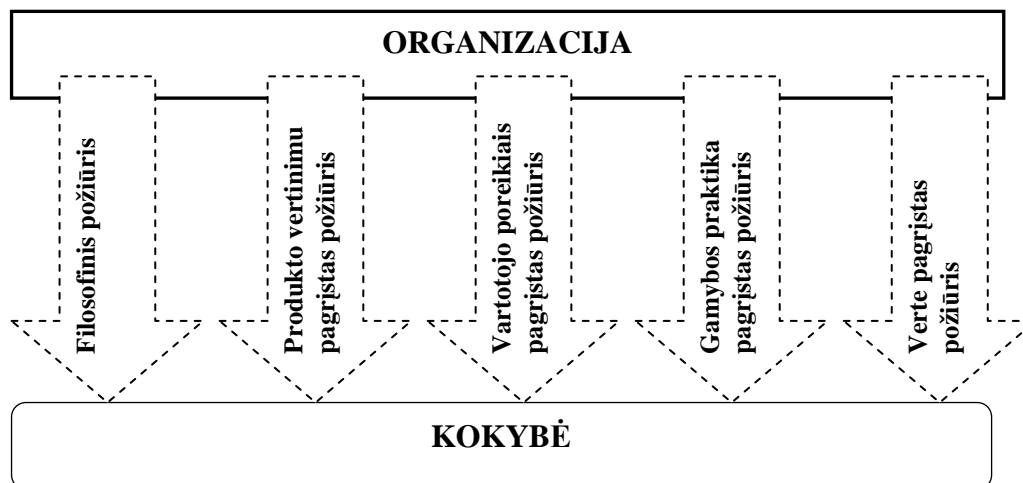
Produkto kokybė suprantama kaip jo savybių visuma, atitinkanti vartotojų reikalavimus, kurie nustatyti standartuose, t.y. gaminio kokybės lygis turi tenkinti standartų reikalavimus. Dar prieš pradėdant gaminti produktą, gamintojas turi žinoti vartotojų poreikius produkto kokybei. Juos nulemia daugelis techninių, ekonominių, organizacinių ir kitų veiksnių, todėl produkto kokybė priklauso nuo daugelio faktorių, kurie nėra griežtai apibrėžti ir turi atsitiktinį charakterį. B.Young nuomone (2004), geriausi produktai pasižymi ne tuo, jog jie itin atitinka reikalavimus bei tenkina vartotojų poreikius, bet kaip pateisina vartotojų lūkesčius .

J.M. Juran pateikia glaustą kokybės apibrėžimą (žr. 1 lent.), kuris pabrėžia produkto atitikimą vartotojo poreikiams, jo kokybės suvokimui. Vartotojas vertindamas produktą naudoja

daugybę elementų. Remiantis A. Jurkausko (2006) teiginiais, galima išskirti tokius elementus, kaip ydų nebuvimas, grožis, atsparumas, tinkamumas ir t.t.

JAV kokybės vertės asociacija visus skirtingų požiūrių kokybės apibrėžimus sujungia į vieną ir pažymi, kad kokybiškas produktas yra ne tik atitikimas vartotojui, bet atitikimas gamybos ir vertės požiūriui.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybė yra subjektyvi sąvoka, į kurią įeina vartotojo reikmių tenkinimas, taikant gamybos kokybės kontrolę ir sunaudojant kuo mažesnius gamybos kaštus.



1 pav. Organizacijos požiūris į kokybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis D. Garvinir pateiktais teiginiais.

Šalia to svarbu išsiaiškinti organizacijos požiūrį į kokybę. Pasirinkta kokybės samprata nusako į ką organizaciją orientuojasi siekdama gerinti savo veiklos kokybę. Kokybės teoretikas D. Garvinir pateikia penkis pagrindinius požiūrius į kokybę (žr. 1 pav.). Šio autoriaus nuomone, filosofinis organizacijos požiūris į kokybę (transcendentinė koncepcija) remiasi bendru puikumo, tobulumo suvokimu, t.y. kokybiškas produktas turi „igimtą pranašumą“ prieš kitus produktus. Šio pranašumo negalima išmatuoti ar vertinti. Vartotojas tai suvokia savo pasąmonėje (Jucevičienė, 1997). Tad kokybė yra subjektyvus pojūtis, kuris remiasi individo asmenine patirtimi, nuostatomis bei vertybėmis.

Produkto vertinimu pagrįstas požiūris (produkto kokybė), anot autoriaus, akcentuoja, kad kokybė yra produkto sudėtinių dalių ar savybių kiekio skirtumai. Šis požiūris buvo susiformuluotas ekonominėje plotmėje, nes kokybė pradėta sieti su produkto gamybos išlaidomis. Todėl produkto sudėtinės dalys, požymiai ar savybės turi būti matuojamos. Pagaminti kokybišką produktą kainuoja daugiau, nes naudojama geresnė žaliava, kvalifikuota darbo jėga, naujesni gamybos metodai, priemonės, technologijos, dėl ko išauga kokybiško produkto kaina.

Vartotojo poreikiais pagrįstas požiūris (kokybė vartotojui) orientuotas į vartotojo reikalavimų produktui ar paslaugai atitikimo lygį. Vartotojų pasitenkinimas turi būti matuojamas ir

vertinimas, tačiau vertinant vartotojų pasitenkinimą kyla sunkumų, nes kokybė vartotojui yra sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojo skonio, poreikių ir tų poreikių dinamikos. Vartotojo poreikiais pagrįsto požiūrio atstovai yra mokslininkai J. M. Juran ir W. E. Deming, kurie vartotojų poreikių ir lūkesčių tenkinimą vadina „didžiąją kokybę“ (Jucevičienė, 1997).

Tuo tarpu gamybos praktika pagrįstas požiūris (kokybė gamyboje) kokybę apibrėžia kaip atitikimą tam tikriems standartams, t.y. bet koks nukrypimas nuo normų yra laikomas produkto defektu. Kaip teigia J. M. Juran, toks požiūris siejasi su „mažąją kokybę“, nes neįvertinami vartotojų (rinkos) poreikiai.

Verte pagrįstas požiūris akcentuoja tai, kad produktas yra kokybiškas tik tada, kai jis atitinka keliamus standartų reikalavimus ir jo gamybai sunaudoti minimalūs kaštai.

Remiantis V. Dikavičiumi ir V. Stoškumi (2003), kokybę galima nusakyti kaip visumą savybių, visiškai tenkinančių kiekvieno vartotojo individualius poreikius duotame visuomenės vystymosi etape. Tarptautinis kokybės vadybos standarte ISO 9001:2001 kokybę apibendrintai apibūdinama kaip turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis.

2 Lentelė.

Kokybės rūšys

Kokybės tipas	Apibrėžimas	Kokybės vertinimo metodas
1. Atitikties kokybė	Vartotojų poreikių ir deklaruotos prekės kokybės atitikimas	Tos pačios prekės savybių lyginamoji analizė
2. Santykinė kokybė	Vienos prekės vartojamųjų savybių palyginimas su kitos analogiškos prekės vartojamosiomis savybėmis.	Dviejų analogiškų prekių savybių lyginamoji analizė

Šaltinis: Kuvykaitė, R. (2001). Gaminio marketingas. Kaunas: Technologija.

R. Kuvykaitė (2001) teigia, jog kokybė gali būti dviejų rūšių, t.y. atitikties ir santykinė (žr. 2 lent.). Greita šių išskirtų kokybės kategorijų galima priskirti ir įsivaizduojamos kokybės tipą.

Įsivaizduojama kokybė vadinama numanomos kokybės ir sukurto įvaizdžio derinys, neatsižvelgiant į kitas produkto savybes. Pavyzdžiui, „Mercedes“ ir „BMW“ prekių ženklai yra tapatinami su išskirtine kokybe ir komfortu. Ilgalaikė šių įmonių automobilių rinkodara, pastangos kurti mašinų įvaizdį bei gaminių kokybę lėmė tai, kad dabar bet koks „Mercedes“ ar BMW prekės ženklo produktas yra siejamas su išskirtine kokybe. Pirkėjo sąmonėje šie ženklai yra kokybės garantija net ir tuomet, kai produktas neatitinka įsivaizduojamos kokybės.

Iš mokslinėje literatūroje aptinkamų apibrėžimų galima daryti išvadą, kad bendrai kokybė suvokiama kaip pastovus tobulėjimas laike, t.y. kokybė yra kintantis fenomenas. Tobulėjant produktui, auga ir vartotojų poreikiai, ko pasekoje kinta ir kokybės samprata. Kokybė yra charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojo poreikius, o galbūt ir pralenkia kai kurių iš jų lūkesčius dėl jų nevisiško žinojimo. Kokybės apibrėžimas yra daugiau filosofinis, nes kokybė yra susieta su žmogaus noru pasiekti tobulumo viršūnę.

Supratimas apie kokybės vadybą nėra vienareikšmis, kaip ir apie pačią kokybę. Lietuvos Respublikos standarte LST EN ISO 88402 : Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas, kokybės vadyba pažymima kaip bendrosios valdymo funkcijos dalis, kuri nustato kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam naudoja priemones, t.y. kokybės planavimą, valdymą, užtikrinimą, gerinimą bei remiasi kokybės sistema.

P. Vanago teigimu (2004), kokybės vadybą apibūdina kaip vadybos filosofiją ir metodus, kuriuos pasirinkus organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę ir mažindama kaštus .

R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004) pateikė šį visuotinės kokybės apibrėžimą: „tai vadybos koncepcija ir metodai, kuriuos naudodama organizacija gali: sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimant atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą; gerinti produktų ir paslaugų kokybę; mažinti kaštus; kartu patenkinti vartotojų poreikius.

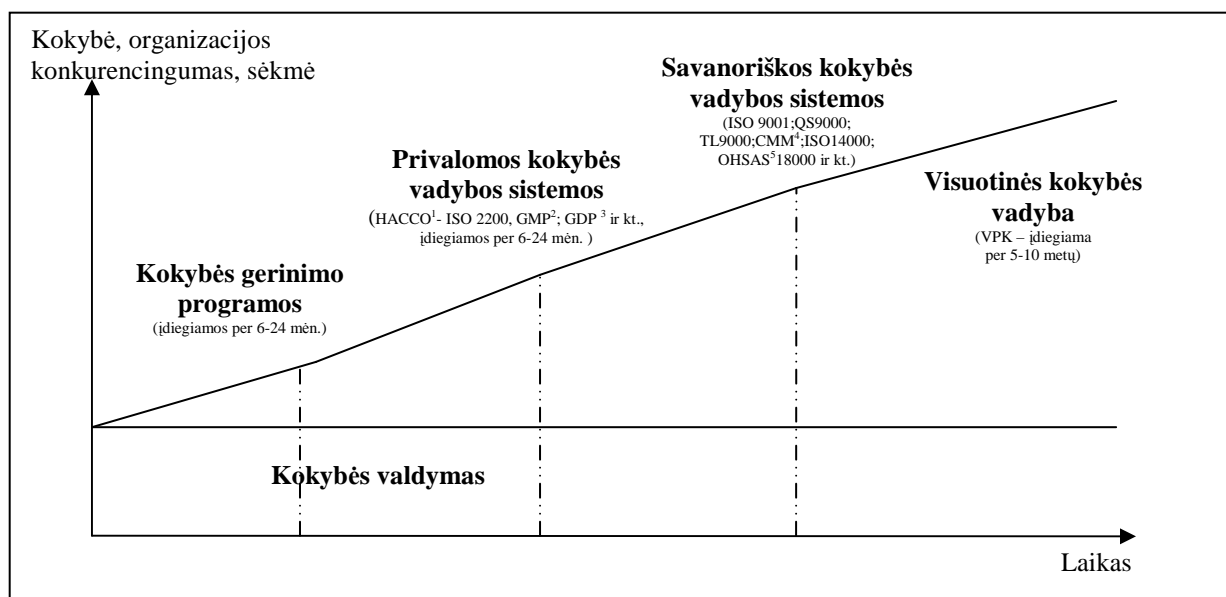
Visuotinės kokybės vadybos aukščiausia kokybės valdymo pakopa yra visuotinės kokybės vadybos koncepcija(žr. 5 priedą). Ši koncepcija – į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudoti visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima motyvaciją ir teigiamą organizacijos klimato bei kultūros suformavimą labiau nei kokius praktinius ir tiksliai apibrėžiamus mechanizmus (žr. 1 priedą). Klientas ir jo reikalavimai yra visų sprendimų orientyras ir pradinis taškas. Kokybės vadyba yra suvokiama kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas. Visuotinė kokybės vadyba pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų.

Šiuolaikinės kokybės vadybos teorijos ir metodologijos svarbą mokslui ir verslui patvirtina jos įtaka organizacijų konkurencingumui (žr. 2 pav.) ir tai, kad 2003 m. įkurtas Europos universitetų, rengiančių kokybės vadybos magistrus, tinklas EUN. Šio tinklo misija – tapti įtakingu universitetiniu pasaulio tinklu, naudojančiu visuotinės kokybės vadybos filosofiją, kultūrą ir metodologiją prekėms, paslaugoms, veiklai, gyvenimo kokybei ir mus supančiai natūraliai ir kultūrinei aplinkai gerinti.

Vertinant kokybės vadybos sistemas organizacijos lygmeniu, galima būtų paminėti, jog sertifikatas yra tik pradžia į tikrąją kokybę, jis liudija, kad nuo sertifikato įgijimo dienos organizacija sistemingai dirba tobulindama savo veiklą ir gerindama produkcijos kokybę. Visi organizacijos vadovai ir darbuotojai turi nuolat rūpintis produkcijos kokybe – tai turi tapti neatsiejama veiklos dalimi (žr. 6 priedą). Nuo darbininko iki vadovo – kiekvienas tampa atsakingas už kokybės politikos įgyvendinimą. Organizacijos darbuotojai privalo žinoti, kad

sėkmingos veiklos pagrindas yra atliekamų darbų kokybės užtikrinimas, pastovus darbo proceso gerinimas ir nuolatinis tobulėjimas.

Organizacijos vadovybė neturi atsiriboti: ji turi analizuoti bei vertinti kokybės valdymo sistemos efektyvumą ir imtis priemonių, kad jis nuolat didėtų.



2 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas¹

Šaltinis: Ruževičius, J.; Adomaitienė, R.; Sirvydaitė, J. (2004). Motivation and efficiency of Quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations.

Į kokybės valdymo sistemą būtina įtraukti ne tik darbuotojus, bet ir tiekėjus bei subrangovus, kurie privalo atitikti tokius pat kokybės reikalavimus, kokius organizacija išsikėlė sau, todėl juos būtina kruopščiai atrinkti ir nuolat kontroliuoti (Gardin, 2004). Įdiegta kokybės vadybos sistema turi padėti iširti ir panaikinti klientų nepasitenkinimo dėl neatitiktinų produktų atsiradimo priežastis: jos turi būti šalinamos, kad neatitiktys nepasikartotų.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybė – tai pastovus tobulėjimas, kokybė turi būti valdoma nes ji negali atsirasti ir dingti savaime.

1.2. Kokybės vadybos elementai bei modeliai

Daugelis kokybės vadybos specialistų kokybės vadybą siūlo skaidyti į elementus. B.B. Flynn ir kt. (1994) pasiūlė modelį, pagal kurį organizacijos vadovybė turi sukurti tokią aplinką, kurioje visos kokybės vadybos veiklos būtų skatinamos ir vertinamos. Šios veiklos susijusios su

¹ HACCP (ISO 22000) – Hazard Analysis Critical Control Points / RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema;

² GMP – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika;

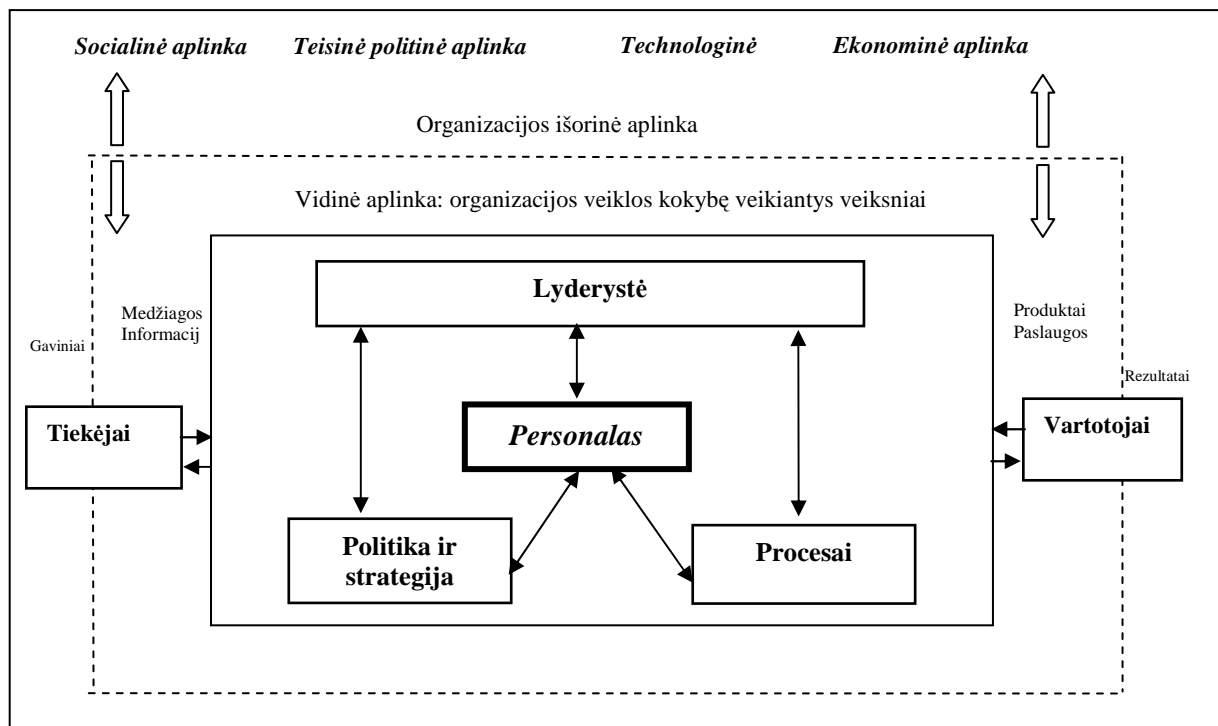
³ GDP – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika;

⁴ OHSAS – Occupational Health and Safety Management System / DSSVS – Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema;

⁵ CMM – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis.

(žr. 4 priedą) kokybės informacijos sistema, procesų valdymu, produkto dizainu, personalo valdymu, tiekėjų įtraukimu ir klientų įtraukimu.

R.Mann ir D.Kehoe (1999) kokybės vadybą siūlė skirstyti į dešimt elementų: tiekėjų valdymą, procesų valdymą ir tobulinimą, vidinių vartotojų valdymą, matavimus ir informavimą, lyderystę, kokybės sistemą, dalyvavimą, pripažinimą ir skatinimą, lavinimą ir mokymą, išorinių vartotojų tenkinimą.



3 pav. Organizacijos vidaus ir išorės aplinka, daranti įtaką kokybei..

Šaltinis: Kaziliūnas, A. (2007) Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

Tuo tarpu A.Kaziliūnas (2007) siūlo šešis organizacijos vidinės aplinkos veiksnius (žr. 3 pav.), t.y. lyderystę, žmones, politiką ir strategiją, procesus, tiekėjus ir vartotojus, suskirstyti į vienuolika pirminių kokybės vadybos elementų(žr. 11 priedą). Norint geriau suprasti kokybės vadybos elementų sąveiką toliau pateikiamas išsamesnis šių elementų apibūdinimas.

Lyderystė. Vadovybės vaidmuo diegiant kokybės vadybos sistemas organizacijoje yra labai svarbus. Būtent vadovai numato strateginius tikslus, užtikrinančias nuolatinį organizacijos veiklos gerinimą. Organizacijos vadovai turi sukurti tokią vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą. Labai svarbus yra asmeninis vadovų įsipareigojimas ir aktyvus dalyvavimas gerinant kokybę.

Tiekėjų kokybės valdymas. Tai vienas iš svarbiausių kokybės vadybos elementų, nes perkamos medžiagos ar paslaugos yra sudėtinės gatavos produkcijos dalis. Aukštos kokybės siekiančios organizacijos pasirenka produktų ir paslaugų tiekėjus ne pagal minimalias kainas, o pagal kokybės rodiklius. Pirktos medžiagos, komponentai, detalės, mazgai tiesiogiai veikia

įmonės produkcijos kokybę. Tiekimo ir aprūpinimo darbas turi būti aiškiai suplanuotas ir kontroliuojamas. Organizacija turi sudaryti glaudžius darbinius bendradarbiavimo ryšius su kiekvienu tiekėju ir suorganizuoti grįžtamojo ryšio sistemą. Tada kokybės klausimus bus lengviau spręsti.

Vizija ir planavimas. Kaip jau buvo minėta anksčiau, vadovai privalo numatyti organizacijos strateginius tikslus, suformuluoti organizacijos viziją ir politiką. Tai labai svarbus kokybės vadybos elementas, nes vizija visiems darbuotojams parodo organizacijos siekius, jos veiklos kokybę ateityje. Visi darbuotojai turi turėti galimybę suvokti, kaip prisidėti prie organizacijos vizijos įgyvendinimo. Vizijai įgyvendinti organizacija turi atlikti atitinkamus planavimo veiksmus: sudaryti išsamų verslo planą, vykdyti kokybės politiką, siekti kokybės tikslų, sudaryti kokybės tikslų įgyvendinimo planus. Vizija ir kokybės planai yra svarbūs kokybės vadybos elementai.

3 lentelė

Greičiausiai atpažįstami ir dažniausiai stebimi bei lyginami verslo procesai

Reitingas	Verslo proceso pavadinimas
1	Klientų aptarnavimas
2	Informacinės technologijos
3	Personalo mokymas
4	Valdymo procesai
5	Ryšių su klientais tarnybos darbo procesai
6	Darbo efektyvumo vertinimas/ darbo efektyvumo didinimo vertinimas
7	Personalo paieška
8	Gamyba
9	Personalo valdymas
10	Projektų valdymas

Šaltinis: Данилов, И., Михайлова, С., Данилова, Т. 2005). Бечмаркинг — эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. РИА "Стандарты и качество": Стандарты и качество N 1, 2005.

Įvertinimas tai tikslingas informacijos rinkimas, analizė, interpretavimas ir bendrinimas tam, kad būtų galima priimti sprendimą (Leonardo da Vinčio programos projektas, 2006). Esamos situacijos įvertinimas padeda organizacijai suprasti kokybės srityje egzistuojančias problemas, jų pobūdį bei mastą, nustatyti svarbiausias tobulintinas sritis (Juran ir Gryna, 1999). Viena iš efektyviausių priemonių vertinant organizacijos produktus lyginant juos su organizacijos pagrindinių konkurentų siūlomais produktais arba geriausiais savo srities laimėjimais. Toks būdas yra vadinamas (benchmarking) sugretinimo metodu. Lyginti savo organizacijos veiklos rezultatus su konkurentų veiklos rezultatais nėra nauja. Informacijos rinkimas apie konkurentų veiklą yra priskiriama operatyviojo marketingo funkcijoms. Tačiau sugretinimas – daug efektyvesnis metodas nei paprastas informacijos rinkimas. Jis leidžia rasti įmonės veiklos procesus, kuriuos būtina tobulinti, taip pat būdus bei metodus šiems procesams

gerinti (žr. 3 lentelę). Tai įrankis leidžiantis didinti įmonės veiklos konkurencingumą (Андерсен, 2003). Sugretinimo metodas gali būti naudingas įvairioms įmonėms, nepriklausomai nuo jų dydžio ar veiklos srities. Sugretinimo metodo dėka įmonės gali nuolat didinti veiklos efektyvumą, nes randa galimybes mažinti kaštus, gamybines atliekas, nekokybinių gaminių kieki bei didinti produkcijos kokybę.

Procesų valdymas ir tobulinimas. Norimas rezultatas pasiekiamas daug veiksmingiau kai organizacijos veikla ir susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Procesas – tai unikalus junginys, siejantis įrenginius, priemones, metodus, medžiagas ir žmones siekiančius tam tikro tikslo (LST EN ISO 9000:2007, 2007). Kad organizacija funkcionuotų rezultatyviai, ji turi atpažinti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų (Kaziliūnas, 2004). Kokybės tobulinimas priklauso nuo to, kaip suprantami bendri organizacijos procesai. Norint pagerinti kokybę, dėmesys turi būti kreipiamas į kiekvieną proceso elementą. Imant organizacijos darbą kaip procesų visumą, nagrinėjamos rezultatų priežastys. Siekiant gero proceso valdymo, tikslinga parengti ir dokumentuoti jo atlikimo procedūrą, kurioje būtų aiškios nuorodos, kaip atlikti kiekvieną darbą, kiekvieną galimą atvejį, kad būtų sumažintos galimos klaidos. Procedūra padeda palaikyti aukštą proceso vykdymo lygį keičiantis personalui (Kaziliūnas, 2007). Problemų sprendimo metodai, srauto diagrama, procesų valdymo schemas ir grafikai yra naudingos priemonės, valdant ir tobulinant procesus.

Projektavimas (kūrimas) nulemia tai, ar gaminio ar paslaugos savybės bus priimtinesnės nei konkurentų. Klaidos padarytos projektavimo metu dažniausiai yra sunkiai ištaisomos ir organizacijai brangiai kainuoja. Projektavimas turi įgyvendinti vartotojų ir klientų poreikius bei lūkesčius dėl konkrečių techninių specifikacijų ir medžiagų, produktų ir procesų. Naujas gaminys turi patenkinti vartotoją ar užsakovą. Techniniai sprendimai ir dizainas turi būti tokie, kad gaminys ar paslauga būtų technologiškai, patikimi, jų kokybė būtų valdoma ir užtikrintų gamybos, įrengimo ir priežiūros sąlygas.

Kokybės vadybos sistemos tobulinimas. Kokybės vadybos sistema yra kokybės vadybos dalis, skirta organizacijos veiklai, nukreipti ir valdyti. Sistema leidžia suderinti ir nuosekliai valdyti organizacinius procesus. Pasaulinėje praktikoje labiausiai pripažįstamos kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 serijos standartų reikalavimus. Daugelių autorių nuomone, įdiegdama ISO 9000 standartus atitinkančią kokybės vadybos sistemą, organizacija įgyja daug pranašumų: sumažėja nuostolių dėl prastos kokybės, padidėja vartotojų pasitenkinimas, pagerėja darbuotojų moralė, tiksliau suderinamas procesų valdymas, sustiprėja pozicija rinkoje, padidėja pelnas (Mirams ir McElheron, 1995). Diegiant ISO 9000 kokybės vadybos sistemą, reikia parengti kokybės vadovą, privalomas procedūras ir darbo instrukcijas.

ISO 9000 kokybės vadybos sistema yra sertifikuojama ir organizacijai išduodamas oficialus sertifikatas.

Darbuotojų dalyvavimas. Bet kuriame versle reikia trijų pagrindinių išteklių: kapitalo, fizinių išteklių ir žmoniškųjų išteklių. Žmoniškieji ištekliai yra vieninteliai ištekliai, kurių konkurentai negali nukopijuoti ir tik čia pasireiškia sinergijos efektas. E. Demingas pažymėjo, kad organizacijos negali išlikti be gerų žmonių, kurie darbą (veiklą) nuolat tobulina (Vanagas, 2004). Dėl minėtų priežasčių kokybės vadyboje labai svarbu pakeisti organizacijos personalo požiūrį į kokybę bei organizacijos siekį ją tobulinti. Kaip teigia A.Kaziliūnas (2007), veiksmingiausiai priemonė keičiant darbuotojų požiūrį yra jų asmeninis dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje. Aktyviai dalyvaujant darbuotojai įgauna naujų žinių ir įgūdžių, akivaizdžiai pamato kokybės teikiamus pranašumus, jaučia pasitenkinimą sprenddami kokybės problemas. Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visapusiškas įtraukimas į veiklą leidžia darbuotojų sugebėjimus panaudoti organizacijos naudai.

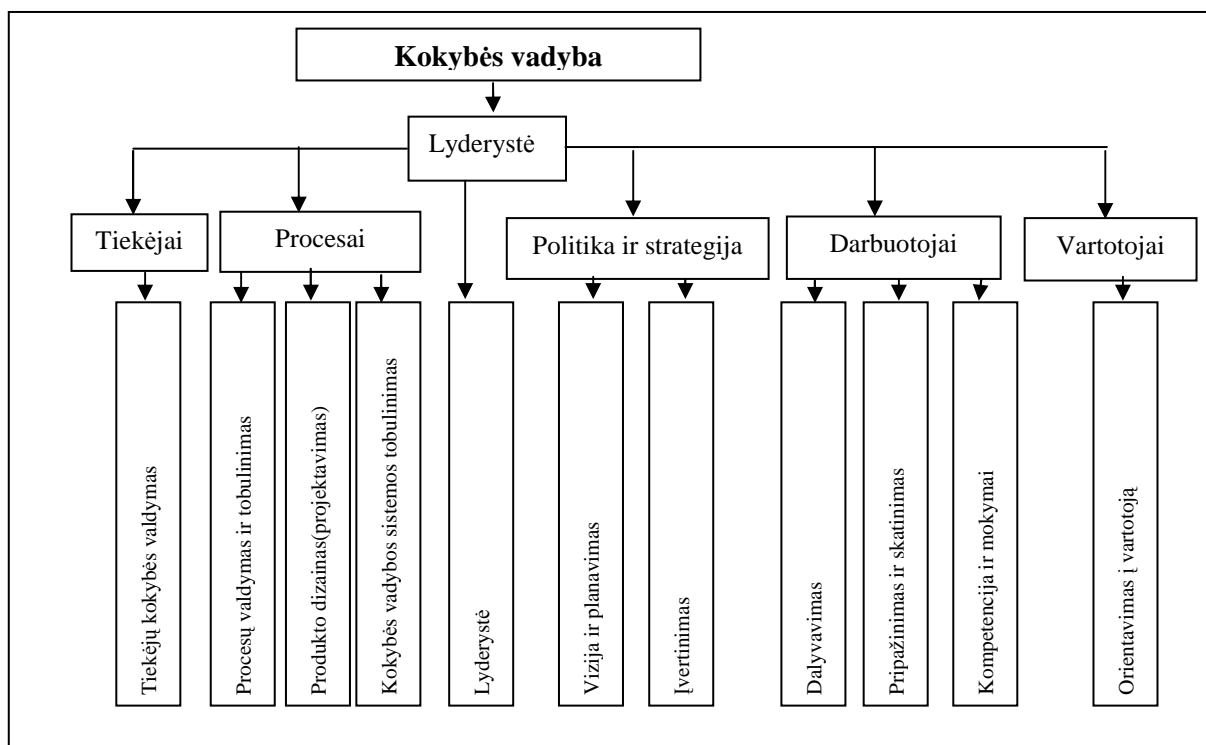
Pripažinimas ir skatinimas. Pripažinimas apibrėžiamas kaip viešas įvertinimas už gerai atliktus darbus ar veiklą. Skatinimas suprantamas kaip naudos suteikimas, atlyginimo pakėlimas arba premijos skyrimas už puikiai atliekamus darbus. Siekdama veiksmingai remti kokybės gerinimo pastangas, organizacija turi diegti personalo pripažinimo ir skatinimo sistemą, kuri kokybę ir klientų patenkinimą glaudžiai susietų su darbuotojų darbo užmokesčiu.

Kompetencija ir mokymas. Organizacija turi nustatyti darbuotojų kompetenciją, būtiną atliekant veiklą, darančią įtaką kokybei. Planuojant mokymus reikia atsižvelgti į pokyčius, kuriuos lemia organizacijos procesų pobūdis, jos darbuotojų tobulėjimo etapai ir organizacijos kultūra. Sisteminis darbuotojų mokymas yra svarbus verslo rezultatyvumo didinimo įrankis kiekvienai organizacijai, nes darbuotojų įgyjamos profesinės žinios padeda greitai ir profesionaliai spręsti klientų problemas. Įgyjami bendravimo ir konfliktų sprendimo įgūdžiai padeda darbuotojams lengviau bei paprasčiau, be pašalinės pagalbos, spręsti vidines problemas ir kylančius nesutarimus. Sisteminis vadovų požiūris į organizacijos darbuotojų mokymą padeda siekti vieno iš strateginių įmonės tikslų – skatinti darbuotojų komandinį darbą, sukurti pasitikėjimo ir kūrybingumo klimata. Dėl to didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Orientavimasis į vartotoją - tai organizacijos produktų ir strategijų plėtra, nukreipta į vartotojų reikmių tenkinimą. Organizacijos priklauso nuo savo vartotojų (klientų). Tai vartotojai sprendžia apie produkto ir paslaugos kokybę. Todėl svarbu nustatyti ir suprasti vartotojų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir viršyti jų lūkesčius. Tai organizacijai leidžia didinti pajamas bei užimamą rinkos dalį, nes į besikeičiančius rinkos poreikius reaguojama greitai ir lanksčiai, geriau panaudojami organizacijos ištekliai, auga kliento lojalumas. Vartotojų patenkinimo lygis matuojamas stebint ir analizuojant su vartotojais susijusią informaciją, t.y.:

virtotojų nuomonės tyrimai, virtotojų atsiliepimų rinkimas apie įvairias produktų savybes, virtotojų reikalavimai bei rinkos poreikių tyrimai. Norint tenkinti išorinio virtotojo reikmes, reikia, kad organizacijos darbuotojai tenkintų savo, kaip vidinių virtotojų, poreikius. Kiekvienas individas organizacijoje turi virtotoją ir pats tuo pat metu yra virtotojas kitų atžvilgiu. Vidiniai virtotojai kokybės požiūriu yra taip pat svarbūs kaip ir išoriniai. Sakyti, jog organizacijoje esama vidinių virtotojų, reiškia teigti, jog organizacijos kultūra yra orientuota į virtotoją.

Nors kokybės vadybos elementų skaičius gali kisti nuo organizacijos veiklos bei specifikos, tačiau praktiškai šių vienuolikos priminių kokybės elementų esmė išlieka ta pati. 4 paveiksle pateiktas modelis, jungiantis darančius įtaką kokybei vidines aplinkos veiksnius ir su jais susijusius kokybės vadybos elementus.



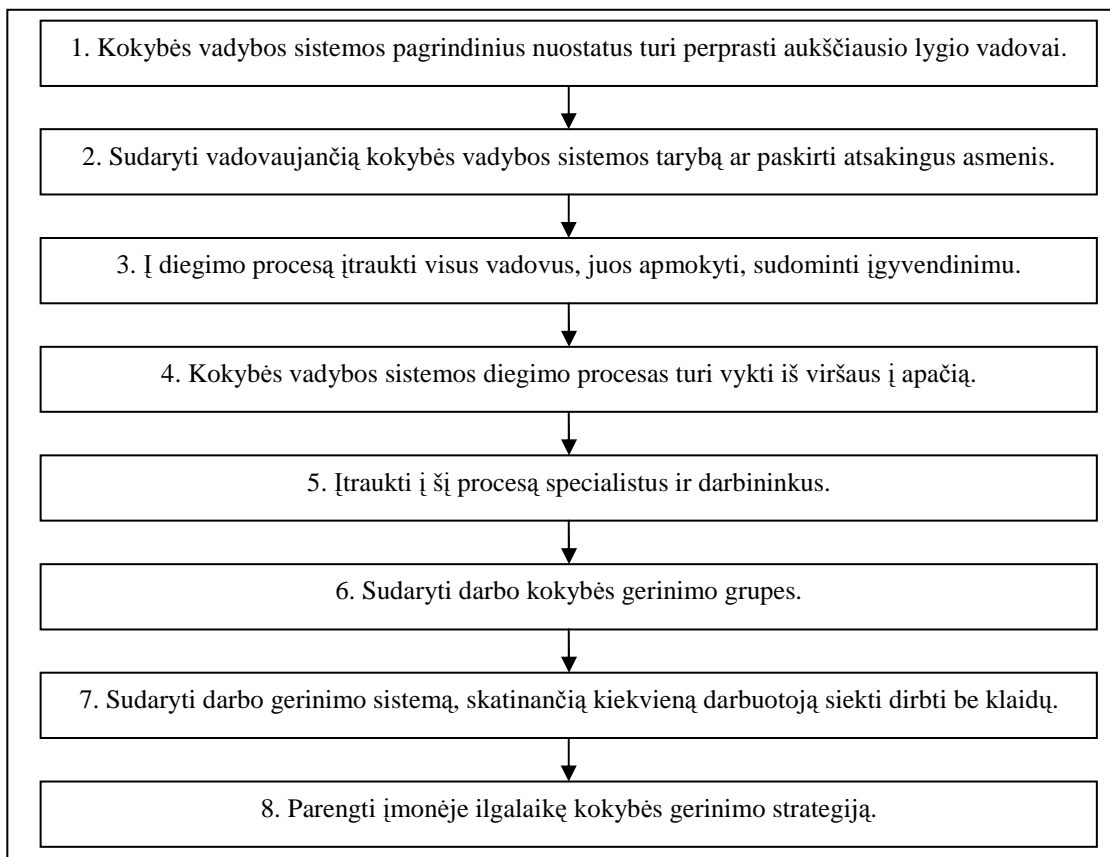
4 pav. Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai, darančys įtaką kokybei ir su jais susiję kokybės vadybos elementai.

Šaltinis: Kaziliūnas, A. (2007) Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

Modelis rodo, kokius kokybės vadybos elementus reikia taikyti valdant įvairius vidinius aplinkos veiksnius. Kiekvieno kokybės vadybos elemento taikymas turi savo specifiką bei tam tikrus taikymo metodus.

Kokybės vadybos sistema yra galingas įrankis valdyti ir užtikrinti kokybę bei tinkamais būdais skatinti tarptautinę prekybą. Diegiant kokybės vadybos sistemas reikia įvertinti, kad vykdant vadybos standartizavimo procedūras šis procesas turėtų būti vykdomas atsargiai: standartai neturi riboti organizacijos vadybos stiliaus ir lankstumo. Organizacijos veikla turi būti gerai subalansuota, nes priešingu atveju gali tapti papildoma našta organizacijai. Kokybės

vadybos sistemos tiesiogiai veikia organizacijos struktūrą, pareigas ir įgaliojimus, darbo organizavimą. Tinkamai diegiant sistemą, optimizuojami verslo procesai ir keičiama darbo tvarka (žr. 2 priedą).



5 pav. Kokybės standartų diegimo proceso etapai.

Šaltinis: Neverauskienė, A. (2002) Kokybės vadybos mokymo priemonė studentams.

Priklausomai nuo įmonės dydžio, brandos ir veiklos sudėtingumo, kokybės vadybos sistemų diegimo ir sertifikavimo proceso trukmė varijuoja nuo 6 mėnesių iki 1 metų, dažniausiai užtrunka vidutiniškai apie 8-10 mėnesių.

Organizacijų samdomi konsultantai dažniausiai nurodo keturis pagrindinius kokybės sistemos diegimo etapus (DNV Lietuva,2008), t.y. :

- 1) nusakyti kokybės esmę, bei su tuo susijusius veiklos tikslus;
- 2) aprašyti, kaip reikia dirbti, norint tai įgyvendinti;
- 3) dirbti taip, kaip aprašyta;
- 4) įrodyti, kad daroma taip, kaip aprašyta.

Kitai variant, tai sistemos projektavimas, dokumentavimas, diegimas ir auditavimas.

Tačiau mokslinėje literatūroje bei kokybės sistemų reikalavimuose nurodoma daugiau esminių žingsnių kokybės sistemos diegimo procese (žr. 5 pav.).

Būtent aštuonių etapų nuoseklumu rekomenduojama įgyvendinti kokybės vadybos sistemos diegimą organizacijoje. Tačiau tam, kad kiekvienas iš šių etapų būtų realizuojamas kuo

efektyviau, tiek kokybės sistemų įgyvendinimo iniciatoriai, tiek suinteresuotos šalys turėtų suvokti kokybės vadybos sistemų naudą bei poveikį

Kokybės vadybos sistemos projektas visų pirma pateikiamas dokumentais (žr. 7 priedą), vėliau kokybės vadybos sistema yra įgyvendinama. Kad dokumentai nebūtų įvairiai interpretuojami ar neteisingai suprantami, jiems yra suformuoti pagrindiniai reikalavimai, kuriuose reglamentuota dokumentų struktūra:

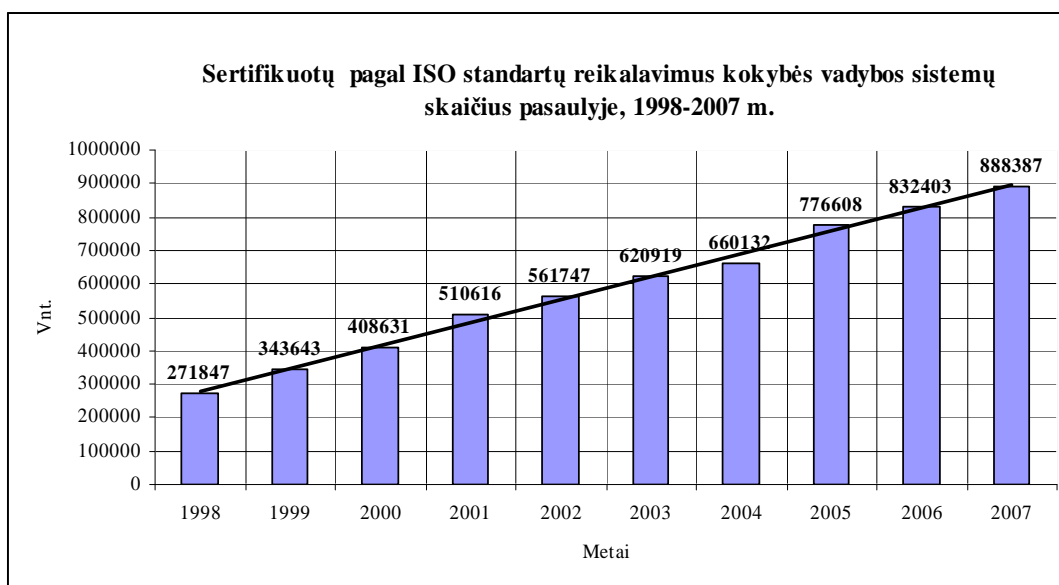
- kokybės politika ir tikslai;
- kokybės vadovas;
- kokybės vadybos sistemos procedūros;
- procedūrų valdymo dokumentai;
- šiuo standartu reikalaujami įrašai.

Iš tiesų, jei įmonėje bus sukurta funkcionali darbo organizavimo struktūra ir įmonės valdymo mechanizmas, garantuota ir akivaizdi kokybė ir taps pagrindine įmonės įvaizdžio kūrimo priemone. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tinkamas kokybės vadybos sistemų diegimas įgalina įmonių vadovus efektyviai valdyti organizacijoje vykstančius procesus, gaminti ir teikti kokybiškesnius produktus, teisingai paskirsčius išteklius ir atsakomybes. Svarbiausia, kad kokybės vadybos sistemos leidžia tenkinti kliento poreikius, atitinkančius jo lūkesčius.

1.3. Kokybės vadybos situacija ir tendencijos pasaulyje bei Lietuvoje

Baltijos šalims integruojantis į Europos ekonominę erdvę kyla būtinumas pertvarkyti smulkias ir vidutines įmones. Ši pertvarka, naudojant įvairių Europos šalių vadybos modelius, turėtų remtis pagrindiniais visuotinės kokybės vadybos principais. Žinomų ir tarptautiniu mastu pripažintų metodų taikymas įvairiose vadybos srityse – viena pagrindinių prielaidų, didinančių tarpusavio pasitikėjimą verslo santykiuose.

Pasaulio statistika kokybės vadybos sistemų diegime rodo pakankamai pastovų augantį sertifikuotų organizacijų skaičių (žr. 6 pav.). Tačiau įdiegtų kokybės vadybos sistemų skaičius ir naujų sistemų vystymasis ryškiai skiriasi priklausomai nuo šalies ar regiono. Tam įtakoja daugelis faktorių, tokių kaip istoriškai nulemtas standartų naudojimas, šalies orientavimas į globalią ekonomiką (Noronha, 2003). Pagal įdiegtų ir sertifikuotų ISO 9001:2000 serijos standartų organizacijų skaičių lyderės yra Japonija ir Kinija, tačiau ilgalaikiu periodu šioje srityje pirmauja Europa (Seniūnaitė, 2004).



6 pav. Sertifikuotų pasaulyje kokybės vadybos sistemų skaičius per 1998-2007 metus.

Šaltinis: ISO certifications worldwide. Highlights of survey 2008.

Europos Sąjungos Kokybės programoje kokybė laikoma pagrindiniu Europos organizacijų veiklos strateginiu instrumentu. Europos kokybės politika įgyvendinama vykdant Europos kokybės programą. Pasak P. Vanago (2004), siekdama paskatinti Europos šalių organizacijas gerinant savo veiklos efektyvumą įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą, Europos kokybės vadybos fondas (European Foundation Quality Management System - EFQM -EKVF) sukūrė verslo tobulumo modelį (žr. 7 pav.).

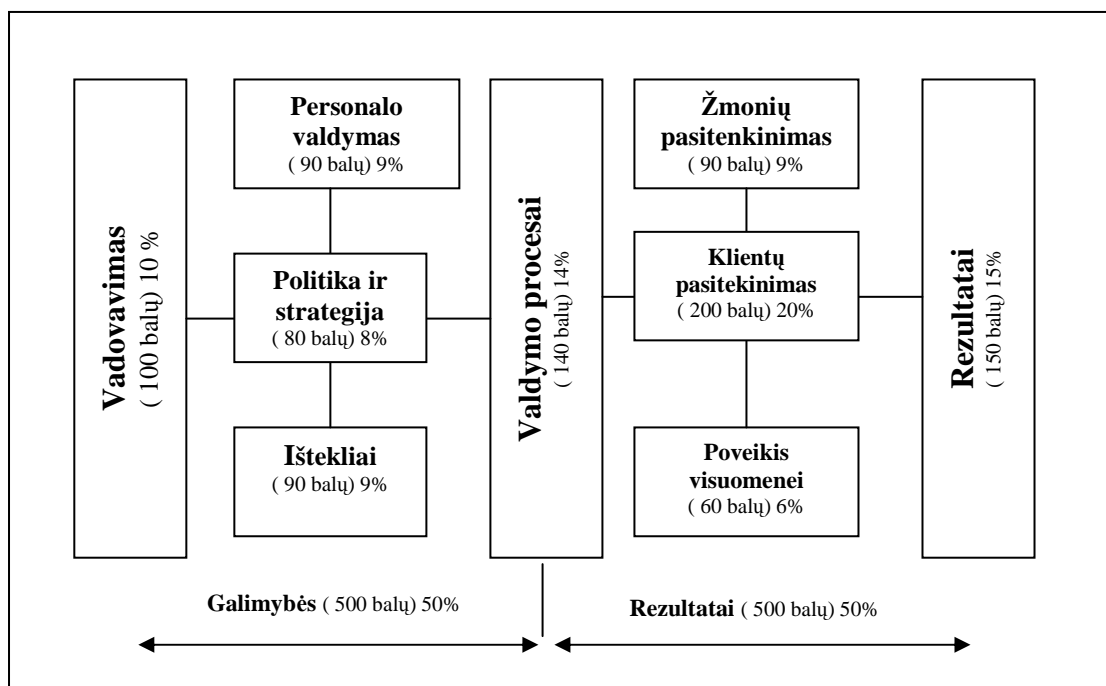
Lietuvoje kokybės vadybos pagrindams įgyvendinti 1995 m. buvo parengta, o 1996 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės aprobuota pirmoji Nacionalinė kokybės programa. Ji buvo rengiama remiantis esamos Lietuvos rinkos padėties analize, vadovaujantis Europos Bendrijos kokybės politikos elementais, Ispanijos kokybės programa, visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo Japonijoje ir JAV infrastruktūros elementais ir kitais šaltiniais, kuriuose nagrinėjama kokybės vadybos įgyvendinimo teorija ir praktika (Vanagas, 1997).

Pagrindinis Lietuvos Nacionalinės kokybės programos tikslas – sukurti infrastruktūrą ir palankią aplinką ūkio subjektui siekti kokybės. Nacionalinės kokybės programa – tai visuma darbų, iniciatyvų ir projektų, kurie turi būti vykdomi pagal bendrą strategiją (žr. 8 priedą).

Lietuvos nacionalinė kokybės programa grindžiama vizija, jog kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mąstymo ir veiklos bruožu visose veiklos sferose. Kokybės lygis pakils iki vakarų Europos valstybių lygio.

D. Susnienės (2005), A. Gagilaitės ir V. Boguslausko (2006) nuomone, pasaulyje egzistuoja dvi priežastys skatinančios organizacijas diegti kokybės vadybos sistemas, t.y. tiesioginis rinkos spaudimas, kuris pasireiškia per klientų ar vartotojų keliamus reikalavimus ir netiesioginis rinkos spaudimas, kurį nulemia pagerėjusi konkurentų situacija kokybės vadybos

srityje. Lietuvoje kokybės vadybos sistemų diegimą daugiau lemia tiesioginis rinkos spaudimas, kadangi dauguma šioje srityje pažengusių įmonių priklauso savo produkciją eksportuojančių įmonių grupei ir joms atitinkamus reikalavimus kelia užsienio partneriai perkantys produkciją.

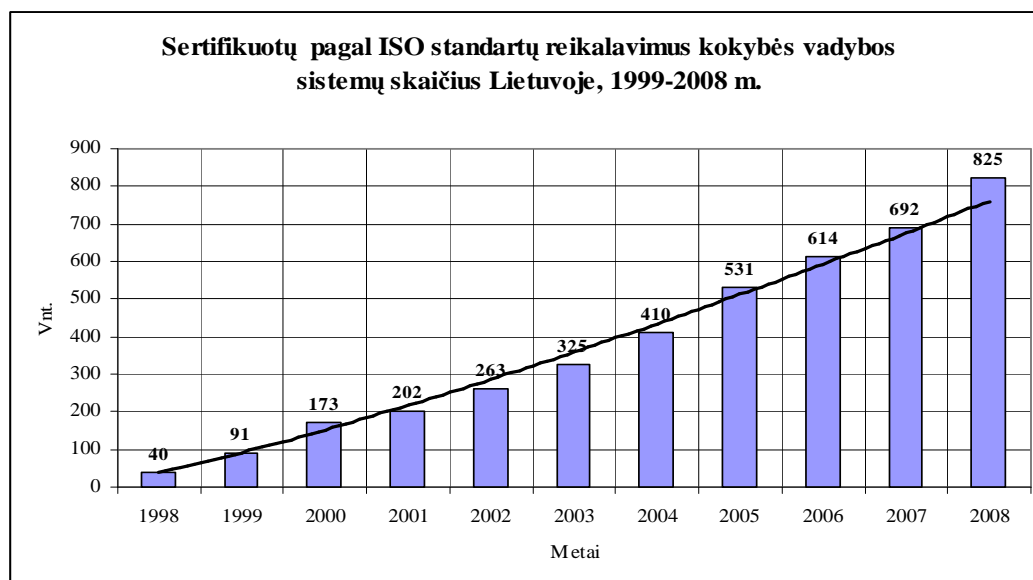


7 pav. Europos Verslo tobulinimo (EKVF) modelis.

Šaltinis: Kaplanis S., (1999) The Concept of Quality in the European Higher Education Quality Management.

Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenimis, 2009 m. sausio 1 d. Lietuvoje buvo 84 574 veikiančios ūkio subjektai, iš jų aštuoni šimtai organizacijų, t.y. 1 proc., turėjo sertifikatus, liudijančius jų kokybės vadybos sistemų atitiktį ISO 9001 standarto reikalavimams. Nors Lietuvos organizacijos pradėjo domėtis standartais bei kokybės vadybos sistemomis sąlyginai vielai, tačiau nuo 1998 iki 2008 metų pastebimas staigus šių sistemų sertifikavimo augimas (žr. 8 pav.).

Lietuvos atveju nusprendusių diegti kokybės sistemas organizacijų skaičiaus augimas sietinas ne tik su pokyčiais verslo aplinkoje ir organizacijų vertybių sistemose, bet ir su valstybės nuostata remti ir ,iš dalies, kompensuoti organizacijų patirtas išlaidas kokybės vadybos sistemų diegimui. Iki 2004 metų LR Ūkio ministerija teikė finansinę paramą organizacijoms, sertifikavusioms kokybės vadybos sistemas. Nuo 2004 metų kokybės vadybos sistemų diegimas buvo pradėtas finansuoti iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų.



8 pav. Sertifikuotų Lietuvoje kokybės vadybos sistemų skaičius per 1998-2008 metus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis VŠĮ LST duomenimis.

Lyginant su kitomis Europos šalimis, Lietuva pasižymi gana nedidele patirtimi visuotinės kokybės srityje. Nors yra sukurtos palankios sąlygos visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimui, veikia nemažai sertifikuojančių ir konsultuojančių įstaigų, visgi pastebimos esminės problemos, kurios turi lemiamą įtaką nors ir didėjančiam, bet šalies mastu palyginti mažam organizacijų aktyvumui. Remiantis užsienyje ir Lietuvoje atliktų tyrimų duomenimis, diegti kokybės vadybos sistemas ir taikyti visuotinės kokybės principus „pirmiausiai trukdo vidurinio lygio vadovų ir vadybininkų žinių ir kompetencijų stoka šioje srityje“ (Susnienė ir Vanagas, 2007). Taip pat pastebima, jog daugelis organizacijų vadovų mano, jog kokybės vadybos sistemos pritaikymas jų organizacijoje pareikalaus daugiau investicijų, nei duos realios naudos. Šiuo atveju įtakos tokiai nuomonei turi gana menkas visuotinės kokybės vadybos nuostatų ir veikimo principų suvokimas, jų sutapatinimas tik su sertifikato, kuris visai neatspindės realios situacijos, įgijimu (Vanagas, 2002).

Nors viso pasaulio mastu visuotinės kokybės vadybos srityje atrodytų jau daug kas nuveikta, tarptautinė kokybės akademija prognozuoja pakankamai kontraversiškus pokyčius aplinkoje, kurioje veiks ateities organizacijos. Šie pokyčiai nulems su aplinkosauga susijusių standartų ir kokybės vadybos sistemų taikymo organizacijų veikloje augimą, pasikeitusį gyvenimo kokybės suvokimą bei kokybės kaip gyvenimo būdo sampratos populiarėjimą (Sladkevičienė, 2007).

Nors Lietuvos organizacijos yra suinteresuotos įdiegti efektyvias kokybės vadybos sistemas, tačiau atskiroms šių sistemų struktūrinėms dalims skiriama nepakankamas dėmesys. Be to, kai kurie organizacijų veiksmai diegiant kokybės vadybos sistemas yra nepakankamai apgalvoti ir juose aptinkama trūkumų, kurie trukdo pagerinti kokybę minimaliomis sąnaudomis.

Lietuvos organizacijos, diegiant kokybės vadybos sistemas, dažnai susiduria su įvairiomis kliūtimis tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje. A. Kaziliūnas (2007) apibudina šešias pagrindines nesėkmingas kokybės vadybos sistemų diegimo priežastis, kurios priskiriamos vidinėms organizacijos kliūtimis, t.y.:

1. Silpnas vadovų lyderiavimas. Be šio lyderiavimo strateginė kokybės programa pasmerkta. Vadovai turi suprasti kokybės programos naudą, skatinti ją vykdyti.
2. Netinkama kokybės gerinimo infrastruktūra. Būtina sukurti tokią struktūrą infrastruktūrą, kuri įtrauktų darbuotojus į kokybės gerinimo veiklą.
3. Per menkas “Naujos kokybės programos” skepticizmo įvertinimas.
4. Vadovų prielaida, kad įtikinėjimo metodas veiks. Šis metodas apima “programos reikalingumo sklandų pristatymą”, suderintą su pasitikėjimo principu, įkvėpti kiekvieną darbuotoją atlikti darbą geriau.
5. Nesugebėjimas pradėti “nuo mažai” ir mokytis bandomosios veiklos.
6. Netikslus reikalingo laiko ir išteklių vertinimas.

Su šiomis problemomis susiduriama visuose – tiek aukščiausiajame – valdymo, tiek vykdytojų lygiuose. Daugelyje atvejų organizacijoms diegiant kokybės vadybos sistemas, keičiant organizacinę struktūrą ar taikant kitas priemones susiduriama su didesniu arba mažesniu darbuotojų pasipriešinimu. Neretai toks darbuotojų elgesys tiesiog sužlugdo bandymus pagerinti organizacijos veiklą. Rezultatas – diegiamos kokybės vadybos sistemos tampa formaliomis biurokратиškais procedūromis.

Visuotinis įmonės darbuotojų dalyvavimas diegiant vadybos kokybės sistemas organizacijose yra itin svarbi kokybės vadybos sudedamoji dalis. Visų lygių darbuotojai yra įmonės pagrindas ir jų įtraukimas į bendrą veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai. Žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas, įmonės kultūra yra galinga darbo našumą įtakojanti jėga. Kokybės vadybos sistemas įdiegusios organizacijos supranta, kad personalo vadyba vaidina pagrindinį vaidmenį organizacijai gerinant verslo procesus bei kokybę. Įmonės strategiją ir personalo valdymo metodus sieja labai glaudus ryšys. Praktikoje diegiant moderniausias vadybos sistemas būtina įvertinti organizacinės elgsenos aspektus, verslo specifiką bei struktūrą, personalo valdymo būdus bei metodus.

2. PERSONALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI BEI SAŠAJOS SU KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOMIS

. Šioje magistrinio darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros ir įvairių Lietuvos bei užsienio autorių mokslinių tyrimų rezultatų analize, apibūdinama personalo vadybos esmė bei aprašomi pagrindiniai principai, kurių laikosi organizacijos savo veikloje įdiegusios kokybės vadybos sistemas. Taip pat nagrinėjama kokybės vadybos ir personalo valdymo sąveika, įvardijami ir analizuojami tie personalo vadybos elementai, kurie labiausiai įtakoja organizacijose diegiamas bei funkcionuojančias kokybės vadybos sistemas.

2.1. Personalo vadybos esmė bei svarba organizacijos valdymo procesuose

Lietuvos organizacijos vis daugiau skiria laiko ir resursų personalo valdymo klausymams spręsti. Ypatingai akcentuojamos darbuotojų kompetencijos ugdymo, karjeros, motyvavimo, atsakomybės problemos. Vis dažniau derinamas pažangus Vakarų šalių patyrimas su Lietuvoje susiformavusiomis tradicijomis bei aplinka, nes tik tokiu būdu užtikrinamas efektyvus personalo valdymas. Sprendžiant personalo valdymo problemas organizacijoje diegiančioje kokybės vadybos sistemas, būtina įvardyti šiuolaikines personalo valdymo funkcijas bei atskleisti jų turinį. Tai leistų identifikuoti kylančias problemas susijusias su personalo valdymo pokyčiais.

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis veikiančių organizacijų konkurencingumas bei ekonominis visuomenės lygis iš esmės priklauso nuo praktikoje taikomų personalo vadybos metodų modernumo bei vadybos teorijų principų nuoseklumo ir pagrįstumo. Visi pripažįsta, kad darbuotojų susitapatinimas su įmone ir motyvacija daro didžiulę įtaką verslo sėkmei (Hermann, 2009). Dėl šios priežasties organizacijos personalo valdymas turi būti adekvatus tai situacijai, kurią lemia vis intensyvesnė rinkų globalizacija, informacinės visuomenės plėtra bei spartėjanti mokslo ir technologinė pažanga.

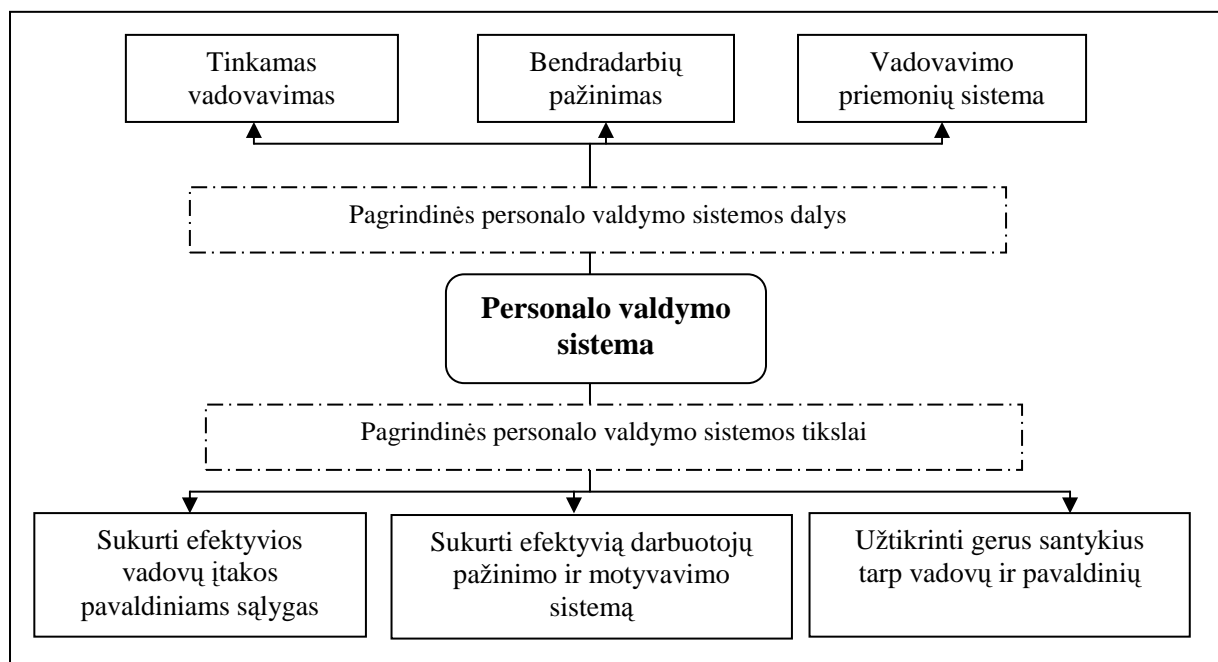
Personalo vadyba nagrinėja efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindama ir organizacijos (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), ir individo interesus (siekdama sudaryti palankias darbo sąlygas kiekvienam individui).

Siekdama šių tikslų, personalo vadyba integruoja įvairių – ir techninių, ir socialinių – mokslų laimėjimus (Sakalas, 2003). Personalo vadyba nagrinėja gyvojo, žmoniškojo organizacijos elemento – jos darbuotojų, bendromis pastangomis organizacijos gavinį verčiančių vartotojui reikalingu produktu, veiklos valdymą organizacijoje (Butkus, 2003).

Lietuvoje, nagrinėjant personalo valdymo problemas, vartojami skirtingi žodžių junginiai: personalo valdymas (Bakanauskienė, 2002; Ginevičius, 1998; Butkus, 2003; Bivainis, Tamošiūnas, 2003) žmoniškųjų išteklių valdymas (Melnikas, 2002), personalo administravimas ir valdymas (Sūdžius, 2003), personalo organizavimas ir valdymas (Sakalas, 2003), personalo

veiklos vadyba (Makštutis, 1999), personalo organizavimas (Grigas, 1993), užsienio autorių darbuose – žmonių išteklių valdymas (angl. human resource management) ar personalo valymas (angl. personnel management).

Personalo valdymas įvardijamas kaip praktinis darbas su žmonėmis, kuris aprėpia darbuotojo darbo analizę (darbo projektavimą), darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbo užmokesčio ir atlyginimo valdymą, išmokas ir naudą, darbo įvertinimą, komunikavimą (pokalbius, patarimus, drausminimą), mokymą ir tobulinimą, darbuotojų išsipareigojimų ugdymą bei teisingos ir saugios darbo aplinkos darbuotojams sudarymą (Dessler, 2001). Personalo valdymas tai – žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekdamas, organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti ir kuo efektyviau naudoti bei ugdyti savo potencialą (Bakanauskienė, 1996). Personalo valdymo sistema (žr. 9 pav.) – tai integruotų sprendimų visuma, apimanti personalo politikos kūrimą, personalo formavimą, personalo veiklos vertinimą, skatinimą ir ugdymą (Šukelienė, 1999).



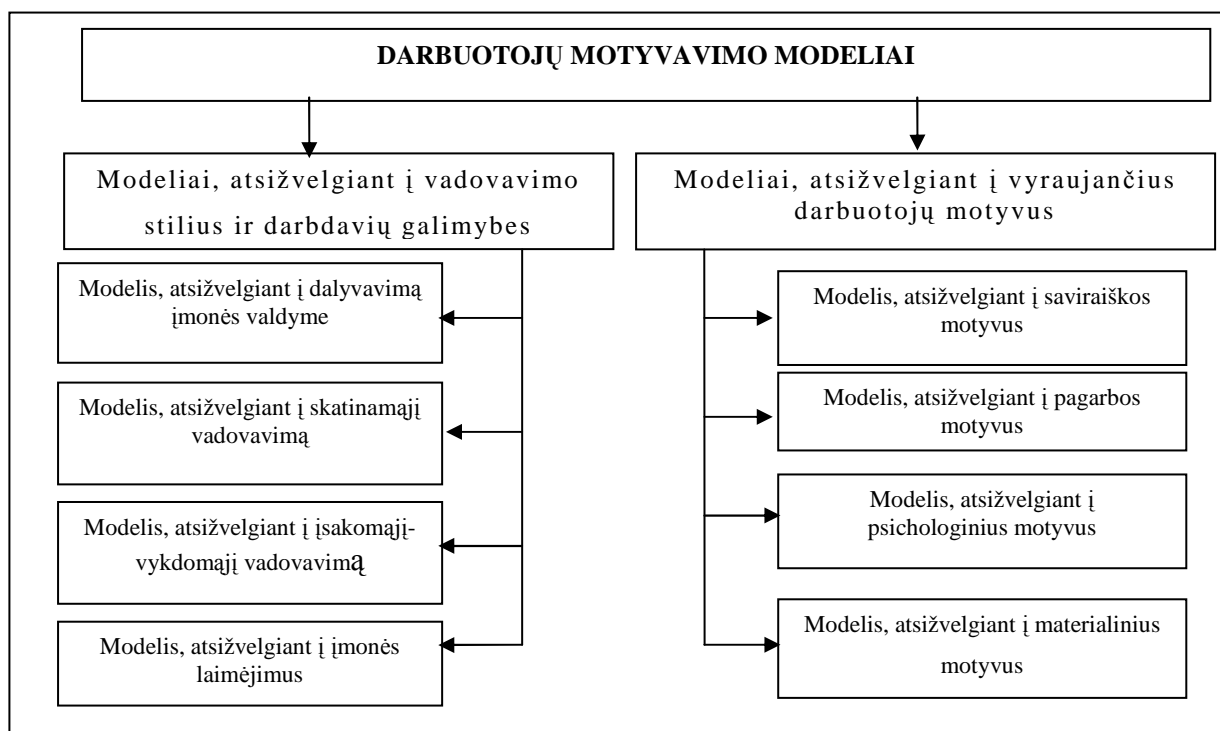
9 pav. Personalo valdymo sistema.

Šaltinis: sudaryta autorės susistemintus mokslinių straipsnių autorių nuomones.

Personalo valdymo vaidmuo, kuriant konkurencinį organizacijos pranašumą, apima strateginių žmoniškųjų išteklių valdymą, transformacijų ir pokyčių valdymą, organizacijos infrastruktūros valdymą bei darbuotojo įnašą, siekiant organizacijos tikslų, vertinimą (Ulrich, 1997). Pagrindinis personalo valdymo uždavinys yra maksimizuoti organizacijos pelningumą, kartu užtikrinant darbuotojų darbo gyvenimo kokybę, efektyviai valdant žmones (Cascio, 2003). Remiantis šia prielaida, galima teigti, kad personalo valdymui priskiriamas vaidmuo – kurti pridėtinę vertę organizacijai. Kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmonių

kapitalą, todėl teigiama, kad organizacija turi orientuotis į darbuotojus, nes šis kapitalas yra vertingesnis už materialų turtą (Friedman, Hatch, Walker, 1999).

Organizacijos valdymo sistemoje personalo valdymas nagrinėjamas dviem lygiais. Organizacijos lygiu jis nagrinėjamas apibendrintai: per pagrindinius valdymo principus ir per jų realizavimą valdymo lygiuose. Individų lygiu - nes personalo valdymas yra individų poveikis per individus - valdymo procesas palyginamas santykiais tarp bendradarbių. Šis poveikis yra daugialypis ir lig šiol įvairūs autoriai pabrėžia skirtingus šios problemos sprendimo aspektus. Vieni daugiau akcentuoja valdymo personalo sėkmę lemiančius bruožus, kiti - valdžios poveikį ir tam naudojamus metodus ir priemones, tretį - darbo grupėse vykstančius socialinius procesus, dar kiti - valdymo stiliaus ypatumus (Sakalas ir Šalčius, 1997). Šių požiūrių skirtumą lemia vyraujanti valdymo teorija, nes nuo jos priklauso, kuris personalo valdymo elementas svarbus įmonei.



10 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai // Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Nr. 34 (2005). p. 77-92.

Mokslinėje literatūroje personalo valdymui priskiriamos skirtingos funkcijos. Funkcija mokslinėje literatūroje įvardijama kaip organizacijos vykdoma veikla (arba jos dalis). Anot Zakarevičiaus (2002), „organizacija vykdo funkcijas, įgyvendindama savo tikslus, todėl tikslai ir funkcijos tiesiogiai susieti, yra akivaizdus jų tapatumas“. Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tada, jeigu bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo interesus, nes žmogaus veiklą sąlygoja jo norai bei poreikiai (žr. 10 pav.).

Žmonių poreikiai yra labai įvairūs, įvairiai jie dažnai klasifikuojami į materialinius, moralinius ir organizacinius (Martinkus ir kt., 2000). Pagal minėtas poreikių klasifikacijas galima išskirti atitinkamas valdymo metodų grupės:

- organizaciniai (administraciniai juridiniai) - jie išreiškia tiesioginį- direktyvinį sistemos pobūdį, užtikrina, kad bus priimti sistemai reikalingi sprendimai ir sudarytos šiems sprendiniams priimti reikiamos sąlygos;
- ekonominiai - nustatomi planiniai normatyvai ir rodikliai, kurių reikia laikytis. Šie metodai yra orientuoti į ūkinės veiklos skatinimą;
- socialiniai psichologiniai - jie pritaikomi didinti veiklos efektyvumą. Reikia gerai suprasti bendradarbius, jų veiklos motyvus, įvairių socialinių grupių psichologiją ir pasinaudoti ja, didinant veiklos efektyvumą.

Remiantis sistetine organizacijos veiklos metodologija, valdymas yra suvokiamas, kaip tam tikras sistemos judėjimo trajektorijos pakreipimas, suteikiant naują kokybę, naujas savybes esamajai sistemai, sudarant atitinkamas naujas sąlygas, leidžiančias išlaikyti bei atskleisti sistemos esmę (Kvedaravičius, 2006).

Viena iš aktualiausių personalo valdymo funkcijų - efektyvių darbo sistemų kūrimas esant greitai besikeičiančiai verslo aplinkai. Efektyvios darbo sistemos pasižymi šiomis savybėmis (Huselid, 1995; Delerty ir Doty, 1996; Lawler, 1996):

- darbuotojų atsakomybės decentralizacija;
- personalo valdymo funkcijų perdavimas operatyvų valdymą vykdančioms vadybininkams;
- prioritetas nuolatiniam personalo mokymuisi ir kvalifikacijos kėlimui;
- sprendimų priėmimo decentralizacija, kai sprendimų priėmimas deleguojamas atskiroms nepriklausomoms grupėms ir darbuotojams;
- darbuotojų vertinimas siejamas su finansiniais organizacijos rodikliais;
- dėmesys darbuotojų ir vartotojų santykių formavimui.

Efektyvios darbo sistemos kuriamos skiriant dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui, komandiniam darbui, darbuotojų darbo turinio lankstumui bei taikant darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ugdančius metodus (Kim, Mauborgne, 1997).

Vykstant nuolatiniam pasaulinės ekonomikos, darbuotojų prioritetų bei vertybių pokyčiams, personalo valdymui keliamas uždavinys „užtikrinti, kad organizacija sugebėtų prisitaikyti prie kintančios išorinės bei vidinės aplinkos, su kuria ji sąveikauja dabar ar tikisi sąveikauti ateityje, siekdama pateisinti savo investuotojų lūkesčius“ (Cummings, 2002). Swanson (2001) apibūdino organizacijos plėtrą kaip suplanuotų pokyčių valdymo procesą, siekiant patobulinti organizacijos darbą. Šiame procese personalo valdymui keliamas tikslas — aktyviai dalyvaujant plėtros

procesu priversti efektyviai funkcionuoti organizaciją visais lygiais: atskirų individų, skyrių, funkcijų bei procesų.

Mokslinėje literatūroje pateikiamas platus personalo valdymo funkcijų spektras, tačiau nėra vieningos nuomonės dėl personalo valdymui priskiriamų funkcijų turinio. Atskiros personalo valdymo funkcijos yra integruotos vartojant tą patį pavadinimą. Ištyrus personalo valdymo funkcijų įgyvendinimo ypatumus pastebima, kad dėmesys skiriamas ne naujų teorijų kūrimui, tačiau esamų personalo valdymo funkcijų adaptavimui, atsižvelgiant į verslo aplinkos pokyčius.

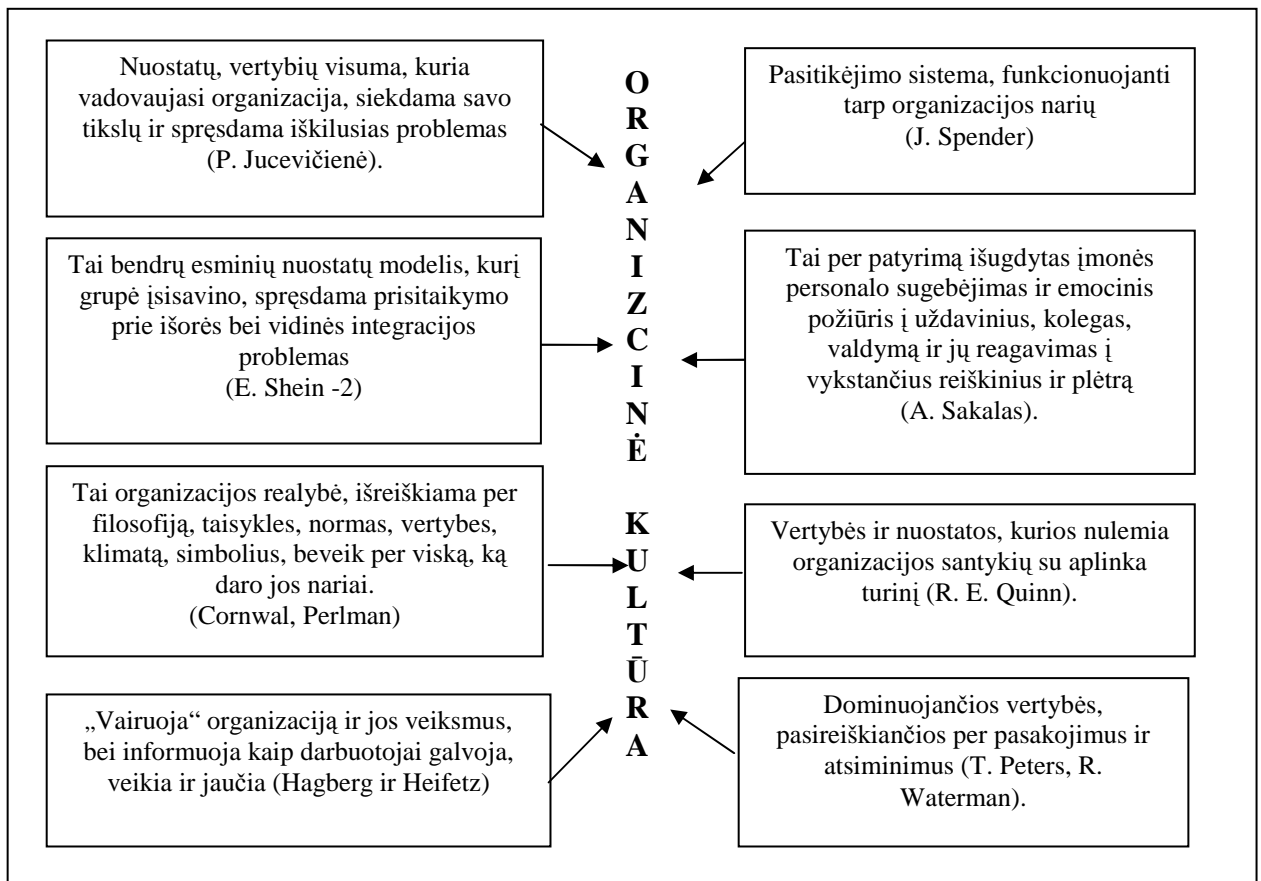
Kokybės vadybos sistemų diegimo procesai visuomet susijęs su pokyčiais. Šie pokyčiai įtakoja įmonės personalo organizacinius ir psichologinius aspektus. Projekto ilgalaikė sėkmė iš esmės priklauso nuo pokyčių organizacijoje valdymo kultūros. Taigi sprendžiant įmonės veiklos procesų kokybės gerinimo klausimus, ypatingai daug dėmesio reikia skirti įmonės organizacinės kultūros plėtojimui bei pokyčių valdymui.

2.2. Organizacinės kultūros įtaka kokybės vadybos sistemų diegimo procesui

Kultūra organizacijoje egzistuoja panašiai, kaip visuomenėje ir žmoguje. Ji susideda iš daugelio neapčiuopiamų dalykų, tokių kaip: vertybės, nuostatos, įsitikinimai, elgesio normos, tradicijos. Tai nematoma ir nepastebima jėga, kuri visada veikia organizacijos veiklą ir pati atsiskleidžia per ją. Organizacijos kultūra yra tas pats, kas individui asmenybė – paslėpta, tačiau vienijanti, suteikianti prasmę, kryptį ir mobilizaciją (Š. Ambramavičius, 1999). Ji yra taisyklių "galima daryti" ir "negalima daryti" suma, kuri taip gerai funkcionuoja, kad tapo "užrašytais" įstatymais ir kiekviena ateinanti karta juos priima kaip "teisingą" mąstymo kryptį.

Daugelis mokslininkų sutinka, kad organizacijos kultūra yra vienodų įsitikinimų, kuriuos turi organizacijos nariai, sistema, išskirianti šią organizaciją iš kitų. Ji atlieka kelias funkcijas. Pirma, ji apibrėžia ribas, tai yra ji išskiria vieną organizaciją iš kitų. Antra, organizacijos nariams ji teikia tapatumo jausmą. Trečia, kultūra padeda ugdyti atsidasvimą kažkam didesniam nei žmogaus asmeninis interesas. Ketvirta, ji sustiprina socialinės sistemos stabilumą (Robbins, 2003). Kultūra yra socialinė rišamoji medžiaga, padedanti išlaikyti organizaciją nesuskilusia, nes pateikia standartus to, ką darbuotojai turėtų sakyti ir veikti. Ir galiausiai kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, nukreipiantis bei formuojantis darbuotojų nuostatas ir elgseną (žr. 11 pav.).

Įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą, viena pagrindinių sąlygų yra organizacinės kultūros suformavimas. Įmonė, turinti susiformavusi tradicijas ir pažiūras į klientą, vertybių skalę ir elgesio normas, yra neabejotinas teikiamų produktų kokybės garantas. Juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, juo stipresnė yra organizacinė kultūra (Stephen, 2003).



11 pav. Įvairių mokslininkų požiūriai į organizacijos kultūrą.

Negatyvius požymius turinčios organizacijos yra nefunkcionalios, nelanksčios vykstantiems pokyčiams. Ši kultūra stabdo organizacijos plėtrą, kas lemia jos merdėjimą ar net žlugimą. Kad organizacija išvengtų negatyvių požymių, vienas iš svarbiausių uždavinių yra jos kultūros formavimas (žr. 9 priedą). Kalbama apie tikslingą, norima linkme valdomą procesą, nes kultūra būdinga visoms organizacijoms. Visa esmė - kokia ji. Organizacijos kultūra yra kritinės svarbos veiksnys visai jos veiklai, nes išreiškia darbuotojų vertybines orientacijas, lūkesčius, elgesio normas, valdymo kultūrą ir klimatą (Jucevičius, 1996). Organizacijos kultūra formuojama, kai nariai dalijasi žiniomis ir patirtimi, kurias įgyja sprenddami problemas bei veikdami organizacijos naudai.

Vadovų veiksmai turi didelę įtaką organizacijos kultūrai. Jie nustato normas, kurios apibrėžia galimos rizikos laipsnį, kiek bus suteikta „laisvės“ darbuotojams, į ką bus atsižvelgiama ruošiant motyvavimo ir skatinimo sistemas ir pan. Vadovai gali apibrėžti šiuos elementus tik supratus kokios kultūros reikia siekti, norint sulaukti sėkmės tam tikroje srityje. P. Hersey, K. Blanchard (1992) išskiria keturis vadovavimo stilius: nurodymo, idėjų perdavimo, dalyvavimo ir delegavimo. Kokį stilių vadovai pasirinks, priklausys nuo darbuotojų atsakomybės, pastangų tikslui pasiekti bei patirties.

Visuotinė kokybės vadyba akcentuoja visuotinę organizacijos darbuotojų dalyvavimą sprendžiant veiklos kokybės gerinimo klausimus. E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004)

visuotinį darbuotojų dalyvavimą apibūdina kaip pagrįstą vadovų norą ir pasiryžimą, vystymosi vizijos sukūrimui, skatinimui bei kompensavimui, komandiniu darbu ir darbuotojų mokymu. Autorių nuomone, dėmesys darbuotojams turėtų apimti ne tik jų skatinimą ar darbų turinio praturtinimą, bet ir kūrimą „besimokančioje organizacijoje“, kurioje visi turėtų noro, sugebėjimų, priemonių ir galimybių nuolat prisidėti prie veiklos gerinimo.

Įvairių mokslininkų teigimu, diegiant organizacijose kokybės vadybos sistemas, būtina keisti organizacinę kultūrą, nes tai turi įtakos tolimesniems organizacinę siekiamais tobulėti (Abramavičius, 2001). Tobulinti, keisti kultūrą reikia tuomet, kai ji netinkama organizacijai, t. y. kai organizacijoje egzistuojančios vertybės, elgesio normos trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų (žr. 10 priedą). Kita vertus, būtinybė keisti organizacijos kultūrą gali atsirasti ir tada, kai organizacija susiduria su sparčiai besikeičiančia aplinka ir kultūra apsunkina jos prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Jei gana stabilioje aplinkoje nuosekli darbuotojų elgsena yra organizacijos turtas, tai pokyčių metu ji gali trukdyti reaguoti į pasikeitimus. Prisitaikyti prie naujų sąlygų sunkiausia tų organizacijų darbuotojams, kurios ilgai gyvuoja ir kurių kultūra yra stipriai įsišaknijusi. Tokiu atveju, norint išgyventi besikeičiančioje aplinkoje, verta keisti nusistovėjusią kultūrą (Preikšienė, 2006).

Prie veiklos efektyvinimo didinimo prisideda ir esminio organizacijos valdymo pakeitimas, suformavimas tokios kultūros, kai žmonės nuolat drąsinami ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis. Esminiai pokyčiai vyksta, kai organizacijos valdymas yra pagrįstas ne kontrole, o vertybine orientacija ir savikontrole.

Keičiant personalo valdymo principus savaime keičiasi ir įmonės organizacinė struktūra. Organizacinės struktūros pokyčiams didžiausią įtaką darančius veiksnius galima būtų skirstyti į keturis fragmentus (Gronroos, 1990):

1. Esminių verčių ir pageidaujamų elgesio normų kūrimas ir propagavimas. Darbuotojams turi būti tiksliai suformuluotas ir aiškiai pateikiamos esminės vertės ir pageidaujamos elgesio normos. Personalo valdymas turi apimti darbuotojų elgesį, kurio vadovai tikisi, kad būtų įgyvendinti strateginiai įmonės tikslai. Norint garantuoti tinkamą personalo valdymą, reikia sukurti darbuotojų atrankos ir tam tikras pareigas, mokymo bei skatinimo sistemas. Šių sistemų sukūrimas turi būti orientuotas į darbuotoją, nes tik taip darbuotojas gali sudaryti nuomonę apie organizacijos veiklą, suvokti strateginius veiklos prioritetus. Šios sistemos turi suteikti darbuotojui galimybę nustatyti, ar įmonės taisyklės, kultūrinės vertybės bei principai vienodai traktuojami bei svarbūs visiems įmonės darbuotojams. Skatinimo sistemos turi aiškiai informuoti darbuotoją apie tobulinimosi ir karjeros galimybes. Jeigu įmonė siekia, kad klientui būtų teikiamos aukštos kokybės produktai, įmonės vadovybei būtina planuoti nuoseklų, ir produkto kokybę ir aptarnavimo kultūrą

nukreiptą personalo valdymą. Tinkama personalo valdymo sistema turi labai didelę įtaką įmonės kultūrinės aplinkos formavimuisi.

2. Motyvavimo sistemos ir galimybių laikantis elgesio normų ir siekti esminių verčių sudarymas. Tik tada, kai remiantis sukurtomis taisyklėmis užtikrinama darbuotojų galimybė tobulėti, mokytis ir aktyviai prisidėti prie bendros įmonės kultūrinės aplinkos kūrimo, darbuotojai pasijunta visaverčiais įmonės nariais. Kaip jau minėta anksčiau, personalo valdymo sistema neturi būti atsiejama nuo įmonės organizacinės kultūros, kuri pasireiškia darbuotojams tiesiogiai bendraujant su klientais (Kaziliūnas, 2007). Būtent dėl šios priežasties organizacijai svarbu, kad joje dirbtų reikiamai parengti ir tinkamai nuteikti darbuotojai, nuolat suinteresuoti kelti savo klasifikacinius gebėjimus ir tobulėti. Kai įmonės vadovai personalo valdymą suvokia kaip vieną iš esminių veiklos sričių, atsakingų už įmonės kultūros kūrimą, galima tikėtis įmonės konkurencinio pranašumo kitų panašia veikla besiremiančių įmonių atžvilgiu.
3. Dalyvavimas formuluojant ir įgyvendinant produktų gamybos strategiją. Personalo valdymas turi būti suprantamas kaip pagrindinis dalykas, lemiantis strateginių tikslų įgyvendinimą. Įmonės veiklos rezultatams didelę reikšmę turi jos vidinės kultūros buvimas, kurios atsiradimui įtaką daro personalo nuostatos, todėl sudarant įmonės strateginį veiklos planą, į personalo valdymą turi būti adekvačiai atsižvelgiama (Kaziliūnas, 2007).
4. Konkurencinio pranašumo įgijimas dėl organizacinės kultūros. Daug didesnę įtaką įmonės sėkmei daro ne „kietos“, t.y. nelanksčios sistemos kaip įmonės politika, valdymo struktūra, „minkšti“ veiksniai kaip stilius, vidinė kultūra, svarbūs siekiant ilgalaikės sėkmės. Įmonės kultūra atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas (Gronroos, 1990). Nuolatinis, nuoseklus ir naujoviškas įmonės viduje vykstantis personalo valdymas ir aptarnavimo kultūros kūrimas laikomas įmonės pranašumu, stiprinančiu jos padėtį rinkoje. Įmonės sėkmė tiesiogiai priklauso nuo tinkamo, į rinką orientuoto personalo sudarymo ir strategiškai planuojamo personalo valdymo.

Organizacijos kultūros pagrindas – palyginti stabilūs elementai (vertybės, nuostatos, normos), jos kaita – labai sudėtingas ir ilgas procesas. Jis apima beveik visas organizacijos veiklos sritis. Pasikeitus organizacijos kultūrai atsiranda nauji bruožai organizacinėje struktūroje, vadovavimo stiliuje bei vadovų kompetencijoje, personalo politikoje, simboliuose ir pan. Be to, kultūros pokyčiai neįvyktų be organizacijos darbuotojų paramos ir bendradarbiavimo. (Preikšienė, 2006). P.Vanagas (2004), cituodamas Ph.Crosby, teigia, kad keičiant organizacinę kultūrą, svarbiausia pakeisti žmonių vertybinę orientaciją ir įsitikinimus, kurie nulems elgesio bruožus.

Įgyvendinant kokybės vadybos sistemą įmonėje, viena iš pagrindinių sąlygų yra specifinės, visuotinės kokybės vadybai būdingos organizacijos kultūros suformavimas. Pasak Van Donk ir G. Sanders (2003) organizacinė kultūra atskleidžia, kaip organizacijos nariai supranta kokybę, kaip jos siekia, vykdo savikontrolę. Visuotinės kokybės vadybą įdiegusiai organizacijai būdingi tam tikri bruožai (Stancikas ir Bagdonienė, 2004):

- Sprendimu priėmimas. Vadovai turi įvertinti žmonių pasirengimą priimti sprendimą ir neleisti spręsti tiems, kurie neturi reikiamos informacijos bei nėra tam pasirengę. Visuotinės kokybės vadybą įdiegusioje organizacijoje stengiamasi sutrumpinti kokybės gerinimo laiką bei tobulinti organizacijos klimata. Yra sudaromos sąlygos, kuriomis problemos neatsirastų.
- Nuolatinis tobulinimas ir komandinis darbas. Kiekvienos organizacijos kasdieninės veiklos pagrindas turi būti komandinis darbas. Įmonėje turi būti pravedami nuolatiniai specialūs mokymai.
- Vartotojų poreikių tenkinimas. Visuotinės kokybės vadybą įdiegusios organizacijos darbuotojai nuo kitų skiriasi tuo, kad jie gerai supranta įmonės strategiją, išorinius ir vidinius organizacijos vandenius, veiklą, sėkmes, nesėkmę, apie tai nuolat informuojami. Tokie darbuotojai ieško būdų, kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, atlikti geriau darbą.
- Vadovas turi tapti lyderiu. Būtent jis turi įkvėpti darbuotojų pasitikėjimą, sužadinti naujoves, ugdyti pasiaukojimą kompanijos vizijai, atsakomybės jausmą. Kad organizacijoje naujos vertybės prigyt/, vadovas turi nebijoti jas pagarsinti ir aptarti.

Svarbu pažymėti, kad vienas reikšmingų organizacijos iš bruožų – komandinis darbas. Apie komandinio darbo svarbą daug kalbama ir rašoma jau seniai. Šiai problemai nagrinėti skirta daug knygų, monografijų ir mokslinių straipsnių, tačiau praktiškai net labiausiai išsivysčiusiose Vakarų šalyse komandinis darbas nėra labai paplitęs reiškinys.

Išimtis - specialios darbo grupės, suburtos naujiems produktams kurti ar atskiroms problemoms spręsti. Tačiau nesunku pastebėti, kad pastaruoju metu šiam veiklos aspektui pradedama skirti kur kas daugiau dėmesio, gausėja organizacijų, sistemingai realizuojančių komandinio darbo kultūros ir tokių veiklos įgūdžių formavimo programas.

Komanda vienija nevienodos kvalifikacijos, skirtingos patirties ir įvairių pažiūrų darbuotojus ir yra sąmoningai sukurta siekiant bendro organizacijos tikslo. Pasak Ch. Handy (2002), formalios darbo grupės, arba komandos, sudaromos tam, kad spręstų problemas; geriau priimtų sprendimus; vadovautų ir kontroliuotų darbą (pvz., darbas atliekamas geriau, jei suplanuotas kaip grupinė užduotis; pasiskirstytų darbus (savarankiškos grupės nariai užduotis pasiskirsto patys); pasiskirstytų užduotis, darbą atliktų našiau ir veiksmingiau; prisiimtų didesnius išipareigojimus ir

glaudžiau bendrautų; išspręstų konfliktus; išbandytų ir patvirtintų priimtus sprendimus; plėtotų naujas idėjas.

Analizuodamas komandinio darbo naudą E. Smilga ir A. Bocas (1999) teigia, kad juo pasiekiami kokybiškesnė veikla našumo, lankstumo, greičio ir vartotojų aptarnavimo požiūriu; tobulesnis darbų projektavimas; didesnė motyvacija ir atsidavimas; mažesnės sąnaudos; tobulesnis mokymo procesas; daugiau galimybių patraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus; mažiau galimybių dubliuoti veiklą; daugiau paramos; geresnė priimamų sprendimų kokybė; lengviau prisitaikyti prie pokyčių; geresni tarpusavio santykiai; mažiau destruktivių konfliktų; daugiau galimybių atskleisti darbe savo gabumus. Ryškėja, kad kaip komanda suprantama tik efektyviai dirbanti grupė, pasiekusi tam tikrą integracijos lygį, kurio veiklos efektyvumą lemia vaidmenų pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios bendradarbiavimą, parama, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius.

Komandinis darbas yra svarbus ne tik dėl jo efektyvumo, bet ir dėl to, kad ši kultūra veikia ir atskirų individų elgseną (Kippenberger, 2000). Komanda - tai tam tikrą integracijos lygį pasiekusi aukštos motyvacijos organizacijos grupė, kurioje veiklos efektyvumą nulemia harmoningas vaidmenų pasiskirstymas bei elgesio normos, skatinančios bendradarbiavimą, pasitikėjimą, sutelktumą (Neverauskas, 2003).

Organizacija, nusprendusi diegti kokybės vadybos sistemas, natūraliai neišvengs didesnių ar mažesnių pokyčių. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami keli organizacinių pokyčių lygmenys :

- 1) pasiekti užsibrėžtų tikslų, nekeičiant darbuotojų elgsenos (Obolensky, 1995):
- 2) perimti naujus elgsenos modelius, kurie neprieštarauja egzistuojančiom nuostatom;
- 3) pakeisti nuostatas organizacijoje.

Ar tai būtų kasdienių problemų sprendimas, ar naujų tolimesnių teisingų veiklos krypčių pasirinkimas, rezultatams pasiekti reikalingos trys organizacijos savybės: atvira sistema, t.y. pastoviai palaikyti žmonių ir objektų augimo ir atsinaujinimo režimą, pastoviai didinti įsisavinimo galimybes, tuo pat metu įdiegti kuo daugiau pokyčių (Coner, 1998).

Šios trys savybės apibūdina taip vadinamas lanksčias organizacijas. Lankstumas yra organizacijos sugebėjimas pastoviai pasiekti sėkmės nenuspėjamoje konkurencinėje aplinkoje, įgyvendinant radikalius pokyčius našiau ir efektyviau nei konkurentai.

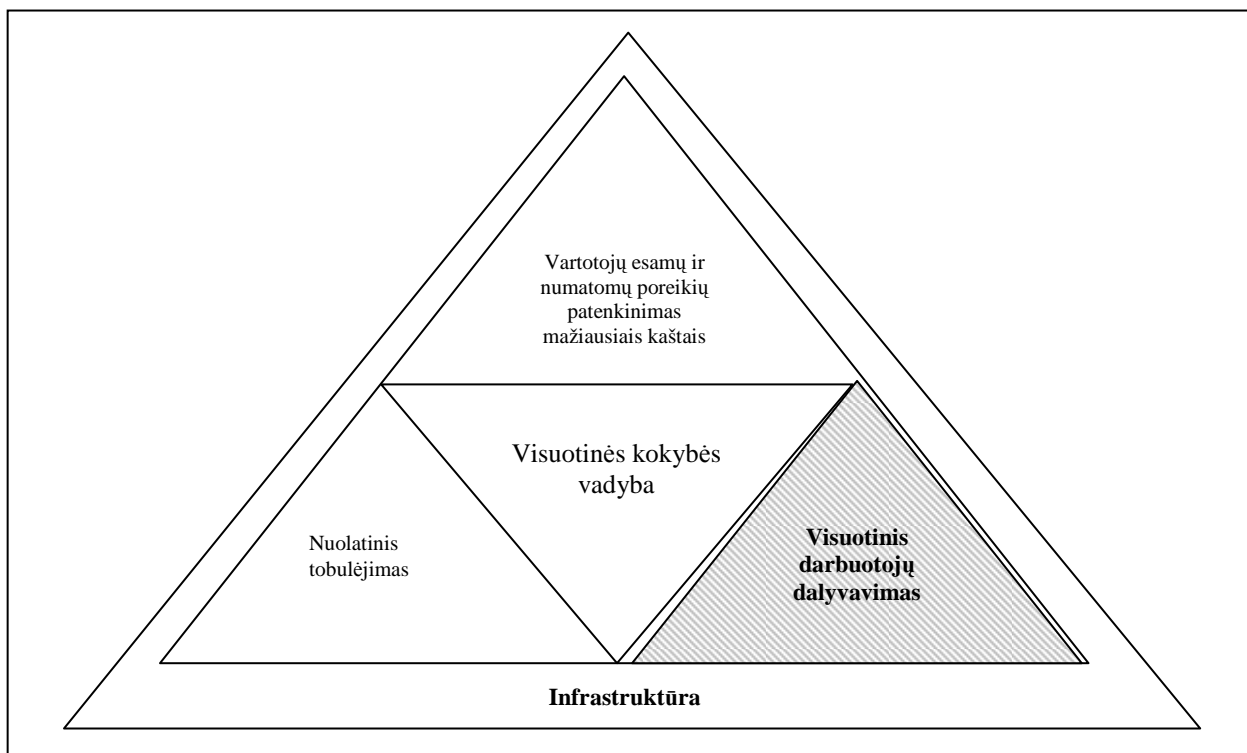
2.3. Personalo vadybos bendrieji principai diegiant kokybės vadybos sistemas

Modernus personalo valdymas, priešingai nei tradicinis, daugiausiai orientuojamas į rinką ir vartotoją. Vartotojas, o ne organizacijos vadovybė, tampa pagrindiniu darbuotojo darbo rezultatų vertintojas. Tuo tarpu, kokybės vadyba akcentuoja visuotinį organizacijos darbuotojų dalyvavimą, sprendžiant veiklos kokybės gerinimo klausimus, t.y. visų darbuotojų dalyvavimas

yra vienas iš pagrindinių principų siekiant visuotinės kokybės tikslų (žr. 12 pav.), nes tikslingo kokybės valdymo būtina sąlyga – efektyvus personalo valdymas.

Darbuotojų orientavimas visuotinos kokybės vadybos plotmėje suprantamas kaip personalo politika siekti geresnės kokybės. Ji apima personalo plėtrą, darbo vietų struktūrizavimą, mokymąsi, aktyvų dalyvavimą visuose įmonėje vykstančiuose procesuose, motyvaciją ir t.t. (Duttine ir Ginevičius, 2003).

Organizacijoms diegiant kokybės vadybos sistemas, keičiant organizacinę struktūrą ar taikant kitas priemones susiduriama su didesniu arba mažesniu darbuotojų pasipriešinimu.



12 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudėtinės dalys.

Šaltinis: Vanagas, P. (2004) Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.

Kiekviena organizacija turi gebėti identifikuoti, kur ji siekia būti ateityje ir kaip valdys pokyčius, su kuriais susidurs siekdama šios padėties. Kita vertus, organizaciniai pokyčiai negali būti atskirti nuo organizacijos strategijos. Organizacinių pokyčių svarba lėmė tai, kad gebėjimas valdyti organizacinius pokyčius laikytinas ypač reikalingais vadybiniais įgūdžiais. Graetz teigimu, didėjant globalizacijos, dereguliacijos procesams, greitėjant technologinių inovacijų tempui, keičiantis socialinėms ir demografinėms tendencijoms, neginčijama pagrindinė šiandienos vadybos užduotis – tinkamai vadovauti organizaciniams pokyčiams (Burnes, 2004).

Kai kurių autorių teigimu, organizacijos dažnai nenumato pokyčių poreikio, todėl organizaciniai pokyčiai gali būti apibūdinti kaip reaktyvus, nutrūkstantis ir organizacinės krizinės situacijos nulemtas procesas (Nelson, 2003). Kita vertus, nors sėkmingas pokyčių valdymas ir yra laikomas būtinybe siekiant išlikti konkurencinėje aplinkoje bei užtikrinti veiklos

sėkmę, kai kurie autoriai savo darbuose nurodo, kad beveik 70 procentų visų inicijuotų pokyčių programų patiria nesėkmę (Balogun ir Hope Hailey, 2004).

Pažymėtina, kad lyderių vaidmuo pokyčių procese iš esmės veikia pokyčių sėkmę. Tai patvirtina ir Amerikos vadybos asociacijos atliktas tyrimas. Nustatyta, kad sėkmingą pokyčių valdymą lemia lyderystė, korporacijos vertybės ir komunikacija (Gill, 2001). Lyderių įsitikinimai ir požiūris veikia jų požiūrius į problemų sprendimo būdus. Kai kurių autorių nuomone, lyderystė yra susijusi su tam tikros krypties nurodymu, t. y. naudojantis asmenine galia siekiama paveikti žmones dirbti kartu bendro tikslo linkme (Gill, 2003). Vis dėlto teigiama, kad didžiausi sunkumai, su kuriais susiduria šiandienos lyderiai – užtikrinti, kad žmonės organizacijoje adaptuotųsi prie pokyčių, ir numatyti, kur organizacija galėtų būti ateityje.

Dėl to organizacijoms, siekiančioms savo veiklos procesus pertvarkyti remiantis kokybės vadybos nuostatomis, organizacinių pokyčių valdymo procese didelis vaidmuo tenka lyderiavimui, motyvavimui ir komunikavimui.

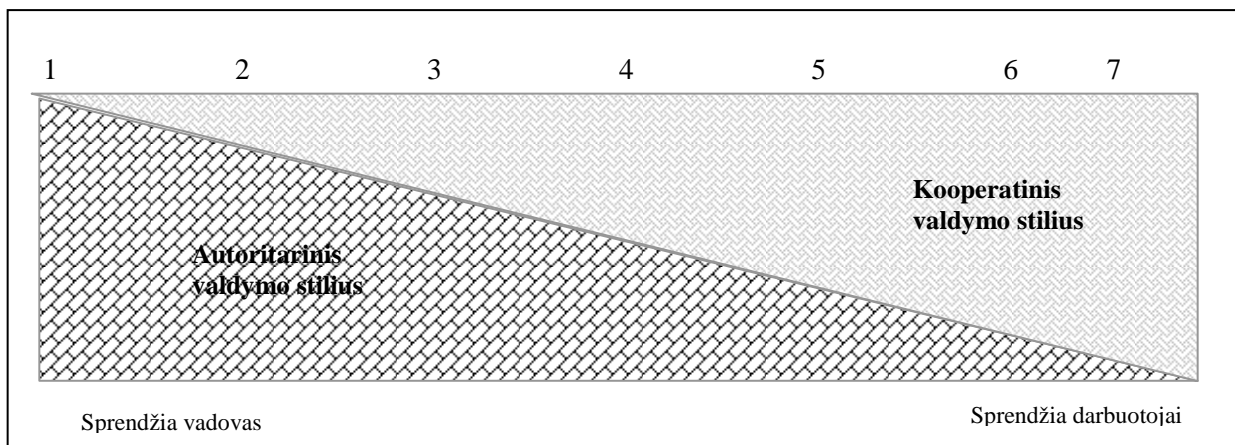
Atliktas Lietuvos organizacijų tyrimas leidžia teigti, kad organizacijų požiūris į organizacinius pokyčius yra pozityvus, t. y. jos nevengia ir turi galimybes keistis, todėl gana greitai diegia naujas veiklos kryptis ir būdus. Vertinant išorinių ir vidinių veiksnių įtaką, reikia išskirti tokius veiksnius, darančius didžiausią poveikį, kaip padėtis rinkoje, naujų produktų ir technologijų atsiradimas, poreikis didinti darbo procesų našumą bei efektyvumą (Korsakienė, 2006). Pažymėtina, kad organizacinių pokyčių sėkmę veikiantys veiksniai tokie, kaip lyderiavimas, komunikacija ir motyvavimas, yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą. Tad sudaromos prielaidos mažinti darbuotojų pasipriešinimą, minimizuoti neapibrėžtumą ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į organizacinių pokyčių procesą.

Užsienyje atlikto tyrimo „Developing Business Leaders for 2010“ (Barrett ir Beeson, 2002) metu buvo išskirti svarbiausi vadovų uždaviniai pasitinkant ateities verslo iššūkius ir numatyti didžiausi pavojai, kurie laukia mūsų ateityje. Keturi pagrindiniai ateities vadovų vaidmenys: strategas, pokyčių vadovas, santykių/bendravimo kūrėjas/palaikytojas, talentų ugdytojas. Kad visi šie vaidmenys sėkmingai būtų atlikti, labai svarbios žmoniškosios, netgi lyderio savybės: kad perduotum strategiją ir sugebėtum įkvėpti žmones ją įgyvendinti, vadovas turi būti lyderis. Kad sėkmingai valdytų nenutrūkstamus pokyčius – vadovui svarbu gebėti padrašinti žmones imtis rizikos bei atsakomybės.

Darbuotojai, personalo vadybos specialistai, tiesioginiai vadovai turi persiorientuoti iš požiūrio, kuris pagrįstas priežiūra, kontrole, į kooperacinius santykius, pagrįstus darbuotojo tikslų bendrumu, įgaliojimų suteikimu (Kaziliūnas, 2007).

Kooperatinius santykius atsiranda esant įmonėje kooperatiniam valdymo stiliui. Tuomet darbuotojai traktuojami kaip partneriai. Kooperatyviai veikti (bendradarbiauti) reiškia glaudžiai bendradarbiauti siekiant bendro tikslo.

Vadovas supranta, kad jis vienas negali pasiekti įmonės tikslų, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo darbuotojų, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą gristi savitarpio pagalba, o ne bausmėmis.



13 pav. Valdymo stiliai¹

Šaltinis: Sakalas, A. (2003) Personalo vadyba. Vilnius: Margi Raštai.

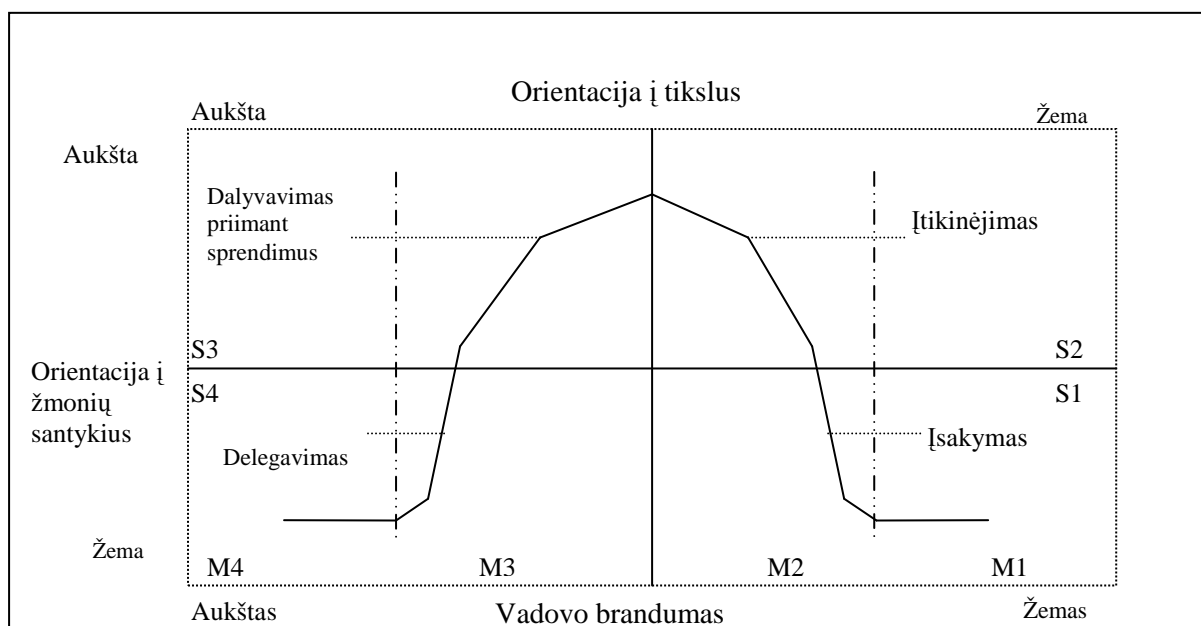
Šis valdymo stilius labai aktyvina darbuotojus, skatina atsiskleisti jų potencialui, realizuoti augimo siekius. Vienas iš svarbiausių šio valdymo stiliaus bruožų yra tas, kad darbuotojai įtraukiami į valdymą. Dėl šių priežasčių kooperatinis valdymo stilius geriausiai atitinka šiuolaikines sąlygas (Šiupienytė, 2001).

Paprastai vadovai privalo priimti sprendimus penkiuose srityse: planavimas, darbuotojų parinkimas, darbuotojų įvertinimas, atlyginimas, mokymas ir ugdymas. Kiekviena iš šių penkių sričių turi tam tikras dimensijas (lygius), kurios gali judėti nuo griežtai stabilizuotos aplinkos su labai griežtai reglamentuota praktika į kintamą aplinką ir lanksčią praktiką (žr. 13 pav.). O tai dideli dalimi priklauso nuo vadovų valdymo stiliaus įmonėje. Kaip parodyta 13 paveiksle, pirmuoju atveju įmonės veiklą sprendžia vienas vadovas, septintuoju – įmonės darbuotojai ar darbuotojų grupė. Šiuo atveju vadovavimas apima koordinavimą bei stimuliaciją.

Kiekvienas iš paminėtų stilių turi savo privalumų ir trūkumų. Nors dažnai kritikuojamas, autokratinis valdymo stilius yra nepakeičiamas kritinėje situacijoje, kai reikia greitų sprendimų. Taikant kooperatinį stilių sprendimai priimami ne iš karto. Praktikoje dažniausiai susiduriama su

1- ¹ vadovas viską sprendžia ir tvarko pats;
 2- vadovas sprendžia pats, tačiau prieš pateikdamas sprendimą, siekia įtikinti bendradarbius, kad jis teisus;
 3- vadovas sprendžia pats, tačiau atsako į klausimus, siekia, kad sprendimas būtų pripažintas;
 4- vadovas informuoja pavaldinius apie numatomą sprendimą ir prašo pavaldinius išsakyti savo nuomonę iki jį priimant;
 5- grupė bendrai suformuluoja tikslus ir galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų;
 6- sprendžia grupė, po to tik vadovas tik išryškina problemą ir nustato veiklos reglamentą;
 7- sprendžia grupė, vadovas atlieka tik sprendimų koordinavimo vidaus ir išorės požiūriu funkciją.

mišriomis orientacijomis, pvz. orientuojantis į žmogiškus santykius ar organizacinį aspektą, tačiau geriausių rezultatų pasiekama suderinus juos abu (Sakalas,2003).



14 pav. P.Hersey ir K.Blanchard valdymo stilių modelis.

Šaltinis: Sakalas, A. (2003)Personalo vadyba. Vilnius: Margi Raštai.

P. Hersis ir R. Blanšardas, kaip ir F. Fiedleris, išskiria dvi pagrindines vadovų elgesio orientacijas: orientuotus į žmoniškumus santykius ir orientuotus į užduotį. Priklausomai nuo pavaldinių brandumo, vadovai gali pasirinkti vieną iš keturių vadovavimo stilių: įsakymą, įtikinimą, dalyvavimą ar delegavimą. Pagal P. Hersio ir R. Blanšardo gyvenimo ciklo teoriją, efektyvus vadovavimas turi būti individualizuotas. Tai reiškia, kad vadovas turi koreguoti savo elgesį, atsižvelgdamas į pavaldinio ar jų grupės pasirengimą darbui. Dauguma atveju tai priklauso ne vien tik nuo vadovo asmeninių savybių, bet ir nuo jo bei visų darbuotojų brandos lygio (žr. 14 pav.)

Pasak D. Pociūtės, visuotinio dalyvavimo idėja kokybės vadyboje pateikiama, kaip darbuotojų įtraukimas į veiklos kokybės nuolatinį gerinimą, suteikiant jiems daugiau įgaliojimų ir įtraukiant į sprendimų priėmimą (Pociūtė, 2004). Įgaliojimų perdavimas (delegavimas ar kompetencijos paskirstymas) darbuotojams glaudžiai susijęs su decentralizavimo principu.

Dalis funkcijų turi būti perduotos padaliniams, jiems suteikiamas tam tikras savarankiškumas ir teisė spręsti klausimus, kuriems jie turi deramą kompetenciją (Sakalas, 2003). Tačiau toks užduočių perdavimas nemažina vadovo atsakomybės lygio. Vadovas privalo teisingai deleguoti uždavinius, parinkti reikiamus darbuotojus, padėti jiems. Dėl to vadovas niekada iki galo nedeleguoja atsakomybės. Jis visada atsako už tai, kad būtų tinkamai įvykdytas uždavinių kompleksas, taip pat atsakingas už darbuotojų klaidas.

Darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimo procese yra gyvybiškai svarbi kiekvieno darbuotojo atsakomybė už atliekamą darbą (žr. 4 lent.). Atsakomybė sieja darbuotojų veiksmus su organizacijos tikslais. Atsakingas darbuotojas padaro daugiau negu pats tikisi padaryti arba paprašytas, siekdamas įgyvendinti organizacijos tikslus ir patobulinti produktą. Remiantis šia nuostata, būtinas bendradarbiavimas – įsiklausyti į vienas kitų nuomonę ir argumentus, dirbti komandomis.

4 lentelė

Darbuotojų įtraukimo lygiai

Lygiai	Veiksmai	Rezultatai
1. Informacijos suteikimas	Vadovai sprendžia ir po to informuoja darbuotojus	Žinojimas
2. Dialogas	Vadovai suteikia informaciją darbuotojams ir po to dialogu bando spręsti problemą kartu	Pritarimas
3. Specialusis problemos sprendimas	Vadovai tam tikriems (atrinktiems) asmenims paskiria spręsti vienkartinius nesklandumus	Bendradarbiavimas
4. Problemos sprendimas komandos viduje	Grupės kas savaitę susirenka spręsti vietinės reikšmės sunkumų	Atsakomybė
5. Problemos sprendimas už komandos ribų	Funkciniu požiūriu susijusios komandos susitinka spręsti bendrų reikalų	Bendradarbiavimas
6. Sutelktas problemos sprendimas	Specifinių sunkumų sprendimo komandose stiprinimas	Koncentravimas
7. Ribota savivalda	Tam tikrų (atrinktų) sunkumų sprendimas vadovams nedalyvaujant	Atsakomybė
8. Visuotinė savivalda	Visos problemos sprendžiamos komandose, siekiant palengvinti vadovų darbą	Nuosavybė

Šaltinis: Šaltinis: Vanagas, P. (2004) Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.

Siekiant didesnio efektyvumo visuose organizaciniuose lygiuose, svarbu darbuotojams leisti dalyvauti priimant sprendimus arba suteikti galimybę patiems priimti sprendimus arba valdyti organizacijos išteklius. Toks pasitikėjimas darbuotojus skatina veikti taip atsakingai, kad pateisintų vadovų suteiktą pasitikėjimą.

Vadovas, kuriuo mažai pasitikima, yra priverstas eikvoti daug pastangų, kad jo nurodymai būtų vykdomi (Shaw, 1998). Darbuotojų komandos (darbuotojas), kuriomis nepasitikima ir kurios griežtai kontroliuojamos, kaip ir individai, negali dirbti efektyviai ir išnaudoti visų komandinio darbo privalumų.

Pasak E. R. Stanciko ir D. Bagdonienės (2004), visuotinio dalyvavimo principo idėja skatina plėtoti tokią sistemą, kurioje plačiai dalyvautų tiek žemutinio, tiek vidurinio, tiek aukščiausiojo lygio organizacijos darbuotojai ir vadovai. Tam reikia suteikti atsakomybę už kokybę tiek darbininkams, tiek vadovams. Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą, įtakoja darbuotojų paskatos didėjimą, savo vertės ir reikšmingumo suvokimą, ko pasekoje yra formuojamas darbuotojų lojalumas organizacijai.

Norėdama įgyti konkurencinių pranašumų remiantis kokybės gerinimo strategija, organizacija turi vadovautis šiais žmoniškųjų išteklių vadybos veiksmais :

- nuolat rengti darbų aprašymus;
- užtikrinti darbuotojų dalyvavimą priimančioms sprendimams, susijusiems su darbo sąlygomis ir pačiu darbu;
- nustatyti individualius ir komandinio darbo pasiekimų vertinimo mišrius kriterijus (dažniausiai trumpalaikio vertinimo ir orientuoto į rezultatus);
- teikti tam tikras įdarbinimo garantijas;
- užtikrinti besitęsiantį ir platų darbuotojų praktinį mokymą.

Šiuo metu viena iš pagrindinių Lietuvos organizacijų problemų yra ta, kad darbuotojų mokymo sistemos nėra orientuojamos į ateities perspektyvas, čia vis dar vyraujančios tradicinės kvalifikacijos kėlimo sistemos darosi neefektyvios. Nemažai organizacijų vis dar planuoja mokymus pagal formulę, kurios esmė – kuo daugiau ir įvairesnių kursų, renginių, programų, tuo „gražiau“ atrodo personalo valdymo metodai. Organizacijų darbuotojams tai primena maratono bėgimą: išklausius vieną seminarą, tenka skubėti į kitą, o per tą laiką susikaupęs darbų srautas išbalansuoja darbotvarkę ir kelia papildomą stresą.

Apibendrint šį skyrių, galima teigti, kad visuotinio dalyvavimo principas įgyvendinamas, išsiaiškinus visų sprendimus priimančių įmonės grupių reikmes, kad sprendimai būtų visiems priimtini, pasidalijus atsakomybę, formuojant įvairios paskirties darbinės komandas, ugdamas grupinės veiklos sugebėjimus.

Taikant minėtus valdymo metodus, pasaulyje gerai žinomos organizacijos drauge planuoja, įgyvendina, bendrauja, deramai informuoja, skatina ir įpareigoja darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų ir aktyviai dalyvauti verslo procesuose (Wankhade ir Dabade, 2006). Nė viena organizacija negali funkcionuoti be jos darbuotojų sąveikos. Veiklos rezultatai tiesiogiai priklauso nuo tos sąveikos kokybės. Kvalifikuotas personalas ir teisingi darbo organizavimo principai – esminis įmonės ilgalaikio augimo ir plėtros faktorius. Tai patvirtina ne tik ilgametė pasaulinė patirtis personalo valdymo srityje, bet ir pastaraisiais metais Lietuvoje suaktyvėjęs domėjimasis žmoniškojo kapitalo įtakos augimu įmonių veikloje.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS IR PERSONALO VALDYMO SĄVEIKA: SITUACIJA IR POŽIŪRIS ŠIAULIŲ APSKRITIES ĮMONĖSE

Šioje darbo dalyje pateikiami Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas ir besivadovaujančiose visuotinės kokybės principais, atlikto tyrimo rezultatai. Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių apskrities įmonių vadovų, kokybės vadybininkų, vidurio lygio vadovų bei eilinių darbuotojų požiūrį į jų įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos sąveiką su personalo valdymu. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ar diegiamos kokybės sistemos daro įtaką personalo valdymo pokyčiams, t.y. įvertinti kokybės vadybos sistemos diegimo rezultatus personalo valdymo pokyčių kontekste.

3.1. Kokybės vadybos sistemos diegimo ir pokyčių personalo valdyme tyrimo metodologija

Prieš atliekant tyrimą, pirmiausia reikia išskirti ir apibrėžti tyrimo koncepciją, t.y. pagrindinę idėją ir pagrindinius teorinius teiginius, taip pat - tinkamai charakterizuoti tyrimo metodus. Blogai numačius metodologiją, kai kuriuos reiškinius galima visai neištirti ar blogai iširti. Šioje darbo dalyje pateikiami tyrimui pasirinkti metodai, instrumentarijus bei numatyta tyrimo metodika ir strategija.

3.1.1. Tyrime taikyto duomenų rinkimo metodo apžvalga

Kiekviena mokslo sritis turi skirtingus informacijos rinkimo būdus. Socialiniuose moksluose populiariausi yra stebėjimo, eksperimento, interviu, dokumentų analizės metodai ir kt. Teigiama, kad nuo metodo parinkimo priklauso viso tyrimo sėkmė, taigi, gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą.

Kaip teigia G. Merkys (1995) - apklausa yra vienas populiariausių socialinių ir elgsenos mokslų metodų, kurio neblėstantį populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. Apklausos būdu gaunama informacija apie respondentų nuomones. Viena vertus, tai gali rodyti metodo patikimumą, o antra – jo populiarumą dėl tariamo paprastumo, manant, jog nėra nieko lengvesnio, kaip atlikti apklausą (Kardelis, 2002).

Apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Pasak I. Luobikienės (2000) apklausa yra taikoma, kai „tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.“

Apklausa yra skiriama į kelias rūšis: anketinė apklausa žodžiu, anketinė apklausa raštu, interviu, telefoninė apklausa, apklausa per masines komunikacijos priemones ir kt.

Pasak G. Merkio (1995), kad anketinė apklausa būtų kokybiška, reikia išskirti šiuos svarbiausius apklausos kokybės rodiklius: anketų grįžtamumo kvota, kuri turi būti didesnė nei 50

proc.; anketų užpildymo laipsnis, kuriose 30 proc. ir daugiau klausimų liko be atsakymų, yra brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.

Anketa, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdas turi ir trūkumų (Luobikienė, 2005, p. 55). K. Kardelis pažymi, kad informacija gauta iš respondento atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę kiekvienas individualiai. G. Merkio (1995) nuomone, pagrindinis šio metodo trūkumas yra tas, kad apklausa yra visada reaktivi ir ne visada žmonių nuomonės atspindi realią padėtį. Norint gauti gilesnius ir išsamesnius tyrimo duomenis reikia taikyti kitus kokybinio tyrimo metodus, pvz. interviu.

Interviu – tai viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Kaip teigia K. Kardelis (2002), interviu papildo apklausos ir kitais metodais gautus tyrimo duomenis. Bendrai, išskiriamos kelios tiriamojo interviu paskirtys, tai yra tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti, taip pat gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais.

Interviu, kaip atskiras tyrimo metodas, gali būti skirstomas į daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformalių interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi (Kardelis, 2002).

Didžioji šio metodo vertė – respondento perduodama asmeninė patirtis, išgyvenimai, nuomonės, suvokimai, situacijos, kuriuose dalyvavo, matė, girdėjo ir kt. Galima patikslinti klausimo, atsakymo turinį bei prasnę.

Apibendrinant galima teigti, jog magistro baigiamajame darbe tyrimo metodo pasirinkimą lėmė tokios metodų savybės: tyrimo objekto atskleidimo galimybės, ekonomiškumas, galimybė apklausti didelį respondentų skaičių. Šio metodo pranašumai tyrime padės surinkti gana daug informacijos, rezultatus bus lengviau susisteminti bei apdoroti statistiškai, taip pat jis leis užtikrinti respondentų anonimiškumą. Be to, pakankamai aukštas standartizavimo lygis leis gana sėkmingai ir paprastai atlikti surinktų duomenų analizę.

3.1.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Visa pažintinė žmogaus veikla paprastai skirstoma į empirinę ir teorinę, t.y. faktinės medžiagos rinkimą ir jos teorinį aiškinimą. Kiekvienas tyrimas taip pat remiasi tam tikra faktine medžiaga ir vėlesniu jos aiškinimu. Empiriniai tyrimai turi remtis tam tikra teorine pozicija. Tyrimo metodika turi atitikti tyrimo uždavinius ir teisingai atspindėti tiriamąjį reiškinį.

Magistrinio darbo tyrimo objektu buvo pasirinkta Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusiose kokybės vadybos sistemas ir besivadovaujančiuose visuotinės kokybės principais, dirbančiųjų specialistų (vidutinio lygio vadovų, kokybės vadybininkų, kitų specialistų ir eilinių darbuotojų) nuomonė apie jų įmonėse veikiančių kokybės sistemų poveikį įmonės veiklos

rezultatams bei aukščiausių vadovų nuomonė, apie veikiančių kokybės vadybos sistemų sąveiką su personalo valdymu.

Tyrimo tikslas - išanalizuoti ir įvertinti kokybės vadybos sistemos diegimo rezultatus Šiaulių apskrities įmonėse personalo valdymo pokyčių kontekste Tyrimo tikslą apibudina tokie uždaviniai:

- nustatyti Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas, darbuotojų ir vadovų požiūrį į kokybės vadybos sistemų įtaką bei svarbą įmonės veiklai;
- nustatyti Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas, šių sistemų funkcionavimo lygį, atskleisti bei identifikuoti kokybės vadybos sistemų bei personalo valdymo pokyčių svarbiausius sąlyčio taškus, kuriuose sąveika atsispindi veikiausiai.
- išanalizuoti ir įvertinti Šiaulių apskrities organizacijose veikiančias kokybės vadybos sistemų sąveiką su personalo valdymu, bei, atskleisti šių organizacijų vadovų požiūrį į tokios sąveikos egzistavimo būtinybę.

Pirmoje dalyje tyrimui atlikti pasirinktas apklausos raštu metodas. Anketavimo pagrindas yra klausimų sąrašas (žr. 13 priedą). Jis sudarytas atsižvelgiant į tyrimo pobūdį ir būsimų respondentų grupę. Anketa, parengta specialiai tyrimo tikslui įgyvendinti ir buvo naudojama kaip kokybės vadybos sistemų funkcionavimo įmonėse įvertinimo instrumentas. Tyrimo anketos struktūrą sudaro trys dalys:

1. atmintinė (instrukcinė),
2. pagrindinė (diagnostinė).
3. demografinė

Anketos buvo dalinai anoniminės. Vykdamt pradinę apklausą pagrindinis išsikeltas tikslas - nustatyti kaip konkrečioje įmonėje veikia sertifikuotos kokybės vadybos sistemos. Iš užpildytų anketų-klausimynų galima identifikuoti kuriai įmonei priskiriami vienokie ar kitokie rezultatai.

Sudarant anketą, buvo kruopščiai apgalvotas turinys ir klausimų metodologija. Formuluoiant klausimus, buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimo kalba (žodinė jo sudėtis, stilius) užmegztų kuo glaudesnę ryšį tarp tyrėjo ir respondento. Klausimai sąmoningai supaprastinti, suprantami ir mažiausiai išsilavinusiems respondentams. Visi anketos klausimai buvo sudaryti taip, kad nevargintų apklausos dalyvio.

Atmintinėje trumpai apibūdinamas atliekamo tyrimo tikslas, nusakytas tyrimo tikslingumas ir vertingumas patiems tyrimo dalyviams, tikintis, kad tai teigiamai atsilieps atsakymų objektyvumui. Išskirtinai pabrėžtas anketinės apklausos anonimiškumas ir atsakymų galimos įtakos neutralumas respondento organizacijos (darbovietės) atžvilgiu. Be to, paaiškinta, kaip teisingai reikia pažymėti pasirinktus atsakymo variantus. Anketos pristatymas baigiamas

padėka. Kuriant anketą, atsižvelgiama į įvairių autorių aptartus veiksnius, sąlygas, kriterijus bei teorijas, kurie buvo išanalizuoti ir apibendrinti pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje. Tačiau didžiausiais dėmesys buvo skirtas A. Žekevičienės (2007) pasiūlytiems kokybės vadybos sistemų testavimo metodams.

Pirmoje anketos-klausimyno diagnostinėje dalyje pateiktas klausimų blokas, leidžiantis nustatyti įmonėse įdiegtų kokybės vadybos sistemos funkcionavimo lygį (žr. 14 priedą), t.y. respondentų atsakymai vertinami vienu balu, o jų suma parodo įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos funkcionavimo lygį. Minėtas būdas leis gautus rezultatus lyginti su skirtingų įmonių analogiškais rezultatais.

Antrame klausimų bloke suformuluoti klausimai leidžia įvertinti įmonės požiūrį į kokybės politiką bei tikslus. Kaip ir pirmame klausimų bloke, respondentų atsakymai įvertinami balų sistema (žr. 15 priedą). Toks metodas leis nustatyti darbuotojų nuomonę apie organizacijos kultūros kokybę.

Trečiasis klausimų blokas parodys įmonės orientacijos lygį ne tik į išorinių įmonės vartotojų, bet ir darbuotojų poreikius. Kaip ir pirmame klausimų bloke, teigiami respondentų atsakymai vertinami vienu balu, o jų suma parodo įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos orientacijos į vartotojų poreikius lygį.

Demografinis klausimų blokas pateiktas anketos pabaigoje. Respondentų prašoma nurodyti savo amžių ir užimamas pareigas įmonėje. Nagrinėjant tyrime iškeltus tikslus, demografiniai aspektai įgauna žymiai svarbesnę reikšmę, kadangi yra pastebėta ne viena tendencija, parodanti, kad nuo darbuotojo asmeninių veiksmų, kuriuos atspindi šie demografinio pobūdžio duomenys, priklauso ir atsakymų lygis. Taigi, demografinių kintamųjų blokas sudarytas, tikintis, kad renkamos demografinės charakteristikos gali turėti tam tikros įtakos tyrimo rezultatams.

Siekiant išsiaiškinti Šiaulių apskrities įmonių kokybės vadybos sistemų sąsajas su personalo valdymo sistemomis, buvo užsibrėžtas tikslas atlikti įmonės vadovų apklausą. Vadovų nuomonė ir nuostatos personalo valdymo klausimais, atsižvelgiant į kokybės vadybos sistemų esminius reikalavimus, atspindi jų požiūrį į personalo valdymo pokyčių būtinumą, personalo valdymo sistemos tobulinimo ir vystymo svarbą. Taigi, siekiant nustatyti vadovų požiūrį į įmonėse veikiančias kokybės vadybos sistemų įtaką personalo valdymo pokyčiams, vadovų apklausai taikytas pagilintu interviu metodas.

Šiaulių apskrities įmonių vadovai buvo apklausiami pagal iš anksto suformuluotų klausimų sąrašą (žr. 19 priedą), kur ypatingas dėmesys skirtas personalo valdymo aspektams, kuriuos įtakoja kokybės vadybos sistemos. Interviu su vadovais metu buvo siekiama išsiaiškinti kokie pokyčiai vyksta diegiant kokybės vadybos sistemas, kaip įmonės valdo vykstančius

pokyčius, darbuotojų tarpusavio santykių transformacijas, darbuotojų mokymų bei kvalifikacijos kėlimo programų planavimą, darbuotojų dalyvavimo bei atsakomybės lygius įmonių veikloje bei valdyme, ir kiek jų svarbą pabrėžia vadovai.

3.1.3 Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas

Anketinės apklausos tyrimo darbo tvarka susideda iš dviejų dalių, t.y. siekiant išsiaiškinti ar tiriamiesiems respondentams suformuluoti klausimai yra priimtini ir suprantami, 2009 metų vasario mėnesį buvo atliktas „pilotinis“ tyrimas. Išplatinus dvidešimt anketų buvo stebima kaip vyksta anketos pildymas, ar neiškyla klausimų. Išanalizavus gautus atsakymus pastebėta, kad kai kurie iš jų yra neinformatyvūs bei darbuotojų klaidingai suprantami, todėl rengiant galutinę anketos variantą šie klausimai buvo pakoreguoti ar pakeisti.

Anketinė apklausa buvo vykdoma dviejų savaitių bėgyje 2009 m. kovo - balandžio mėnesiais. Tyrimo anketos buvo įteikiamos įmonių darbuotojams (arba, prieš tai susiderinus - išsiunčiama paštu) ir jų prašoma užpildyti anketas (pagal galimybę - tuoj pat arba pagal susitarimą vėliau). Įteikiant anketas buvo pažymima, kad anketas pildytų darbuotojai neužimantys aukščiausio lygio vadovų ar įmonės kokybės atstovo pareigų. Įmonių kokybės atstovų nuomonė gali iškraipyti tiriamų įmonių rezultatus, nes šie darbuotojai koordinuoja ir administruoja kokybės vadybos sistemų diegimą bei funkcionavimą įmonėse, jiems geriausiai žinomi įvairių standartų reikalavimai ir jie gali pildyti ne kokia iš tiesų situacija įmonėse, o kokia, remiantis standartų reikalavimais, turi būti.

Atlikus pirmą tyrimo dalį ir įvertinus gautus rezultatus, buvo nuspręsta apklausti septynių įmonių vadovus. Pirminio tyrimo metu apdoroti duomenys parodė, kad minėtuose įmonėse kokybės vadybos sistemos veikia efektyviausiai. Ištirti įmonių vadovų nuomonę reikalinga, todėl, nes jie dažniausiai yra tie, kurie labiausiai demonstruoja savo pasiryžimą tenkinti klientų reikalavimus ir siekti kokybės. Vadovų šis nusiteikimas įtakoja visus įmonės darbuotojus, o priimti sprendimai daro tiesioginę įtaką įmonės personalo valdymui.

Atras tyrimo etapas – Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, vadovų apklausa taikant pagilinto interviu metodą. Interviu buvo atliekamas iš anksto sutartu laiku tiriamojo kabinete. Tariantis dėl laiko, vadovai pirmiausia buvo supažindinami su tema, paaiškinamas tyrimo tikslas bei jų vaidmuo šiame tyrime. Nors pradžioje vadovai motyvuodami laiko stoka pageidavo, kad interviu užimtu kuo mažiau laiko, tačiau reikia pastebėti, kad interviu metu nesijautė vadovų pasipriešinimo, jie buvo geranoriški, mielai dalinosi mintimis apie savo įmonę. Vieno interviu trukmė siekė nuo 45 iki 60 min. Siekiant sukurti draugišką ir laisvą atmosferą, interviu metu gauti atsakymai buvo užrašyti tuoj pat jam pasibaigus.

Tyrimo apsiribojimai. Magistro darbo tyrime yra atsiribojama nuo konkrečių tiriamų gautų rezultatų įmonių pavadinimų įvardijimo. Tokį pasirinkimą lėmė tiriamų įmonių vadovų prašymai išlaikyti informacijos konfidencialumą personalo valdymo aspektu.

Kaip jau buvo minėta ankstesniuose skyriuose, tyrimo imtis nėra pakankama, kad tyrimo rezultatus būtų galima vadinti reprezentatyviais, bet galima teigti, kad tyrimas atspindi bendrąsias vadovų nuomones apie kokybės vadybos ir personalo valdymo sąveiką, bei taikytinas praktikas įmonių veikloje.

Gauti tyrimo metu pirminiai duomenys buvo sugrupuoti ir perkelti į Excel programą, sukurta duomenų bazė ir atliktas duomenų apdorojimas bei analizė. Tyrimo rezultatų analizė struktūrizuojama pagal anketos klausimų blokus.

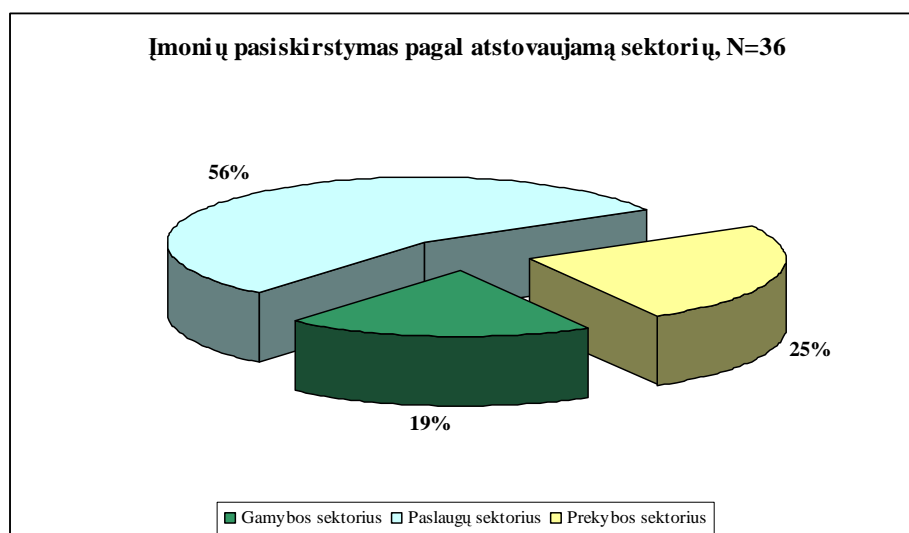
3.2. Kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąveika: situacija ir požiūris Šiaulių apskrities įmonėse

Šioje darbo dalyje pateikiami Šiaulių apskrities įmonėse, savo veikloje įdiegusiose kokybės vadybos sistemas ir besivadovaujančiose visuotinės kokybės principais, atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti Šiaulių apskrities įmonių vadovų, kokybės vadybininkų, vidurio lygio vadovų bei eilinių darbuotojų požiūrį į jų įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos sąveiką su personalo valdymu. Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar diegiamos kokybės sistemos daro įtaką personalo valdymo pokyčiams, t.y. įvertinti kokybės vadybos sistemos diegimo rezultatus personalo valdymo pokyčių kontekste.

3.2.1 Tyrimo respondentų apibūdinimas bei tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.

Atliekant mokslinius tyrimus svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Tiriama visuma darbe apibrėžiama kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norime gauti informacijos. Nagrinėjamu atveju tiriamą visumą sudarė Šiaulių apskrities įmonių, savo veikloje įdiegusių kokybės vadybos sistemas, darbuotojai: darbininkai, specialistai ir vidurinės grandies vadovai.

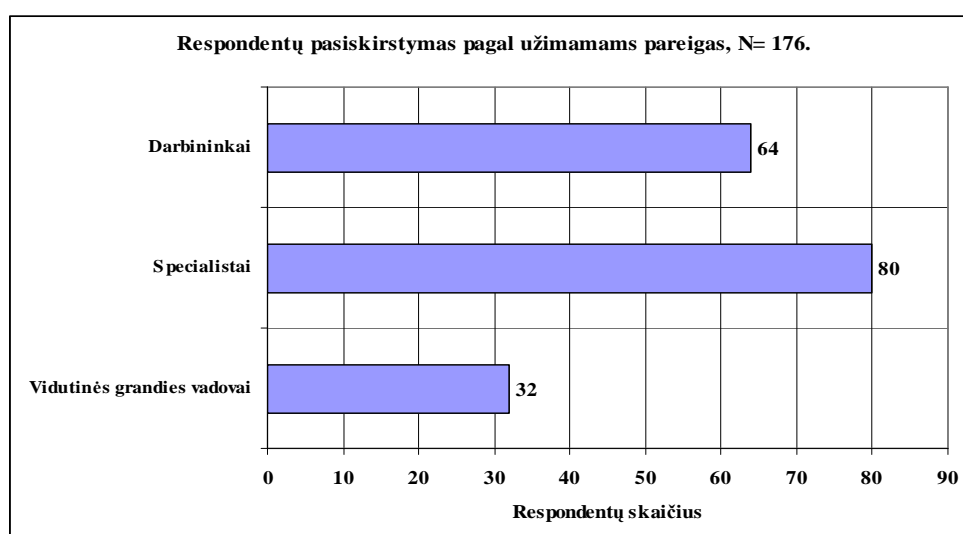
Lietuvos statistikos departamento duomenimis Šiaulių apskrityje veikia 65 sertifikuotos, t.y. kokybės vadybos sistemas savo veiklai adaptavusios įmonės. Pasirenkant tiriamuosius iš Lietuvos Respublikos standartizacijos departamento skelbiamos informacijos buvo išsirinktos Šiaulių apskrities įmonių sąrašas. Tyrimu atlikti į kiekvieną įmonę buvo išsiųsta (ar nuvežta) po penkias anketas. Viso, pradėdant tyrimą, buvo išsiųsta 325 anketų. Po kurio laiko atgauta 176 anketos, t.y. 54 proc. visų paruoštų anketų (žr. 18 priedą). Susisteminus gautus duomenis, paaiškėjo, kad anketas grąžino darbuotojai iš trisdešimt šešių įmonių. Tai leido toliau tęsti tyrimą, nes tai yra pakankamai, kad būtų galima įvertinti požymių pasiskirstymą visoje populiacijoje.



15 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal atstovaujamą sektorių.

Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojų atstovavo paslaugų sektorių (žr. 15 pav.). Ši situacija atspindi realias tendencijas Šiaulių apskrityje, kur yra likę nedaug sėkmingai veikiančių gamybos įmonių. Bendras kokybės vadybos sistemas įsodiegsių įmonių skaičius Šiaulių apskrityje sudaro apie 8 proc. visų Lietuvos įmonių, savo veikloje adaptavusių kokybės vadybos sistemas.

Renkant pirminę tyrimo informaciją buvo siekiama nustatyti kaip funkcionuoja sertifikuotos kokybės vadybos sistemos Šiaulių apskrities įmonėse. Anketinės apklausos pranašumas yra surinktos informacijos masiškumas, o tai itin svarbu socialinės diagnostikos objektui apibūdinti. Anketinės apklausos metu dažniausiai diagnozuojamas ne pats reiškiny, o respondentų nuomonė apie jį, todėl anketų rezultatų interpretavimui buvo skirtas didelis dėmesys. Pirminiame tyrime dalyvavo 176 respondentai, Šiaulių apskrities įmonių vidurinio lygio vadovai, specialistai ir darbininkai. 16 paveiksle vaizduojamas respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

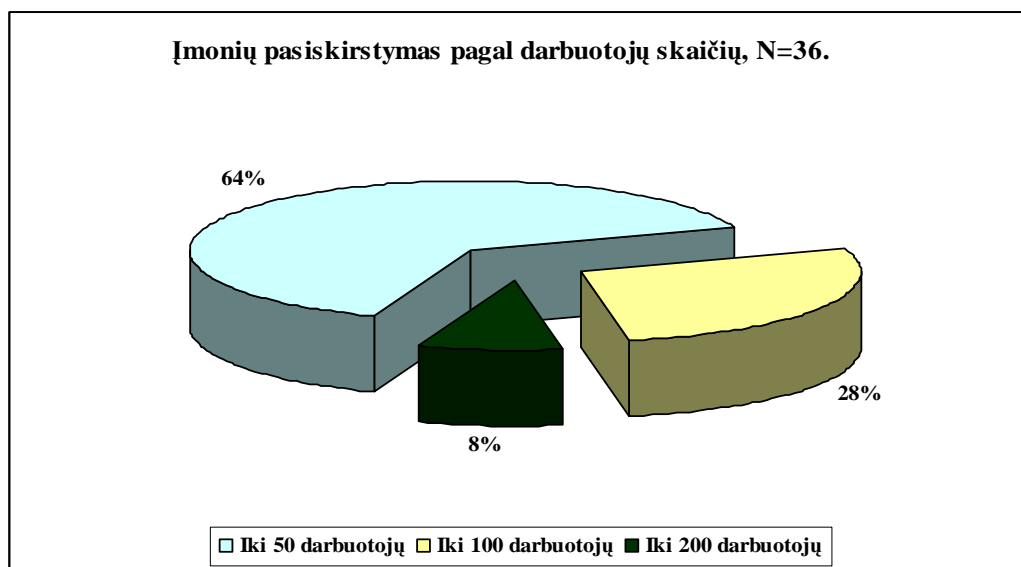


16 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį.

Ištirti darbuotojų nuomonę atsižvelgiant į užimamas pareigas svarbu, nes priklausomai nuo užimamų pareigų gali skirtis požiūris į įmonės vykdomą kokybės politiką. Kokybės siekimo tikslas turi apjungti visus organizacijos darbuotojus, nes kuriant ir adaptuojant kokybės vadybos sistemas darbuotojams reikia suteikti darbo komandoje įgūdžius, supažindinti su kokybės valdymu ir kokybės sistemos veikimu. Diegiamos kokybės vadybos sistemos nebus veiksmingos jei visi darbuotojai nebus įtraukti į jų kūrimą, jei nesuvoks jų teikiamos naudos ir privalumų. Darbuotojai turi pritarti permainingoms, patys dalyvauti kokybės vadybos sistemų kūrimo ir jaustis sistemos dalimi, todėl jų nuomonė tiriant kokybės vadybos sistemų ir personalo valdymo sąveiką yra labai svarbi.

3.2.2. *Tyrimo dalyvavusių respondentų požiūris į kokybės vadybos sistemas ir jų sąveiką su personalo valdymu.*

Įmonės dydis, diegiant kokybės vadybos sistemas, yra svarbus tuo, juo nulemia kokybės vadybos sistemos sudėtingumą. Kuo didesnė yra įmonė, tuo sudėtingiau diegti kokybės vadybos sistemą, kadangi plečiasi žmonių, kuriems reikalinga suvokti kokybės vadybos tikslus ir principus, ratas.



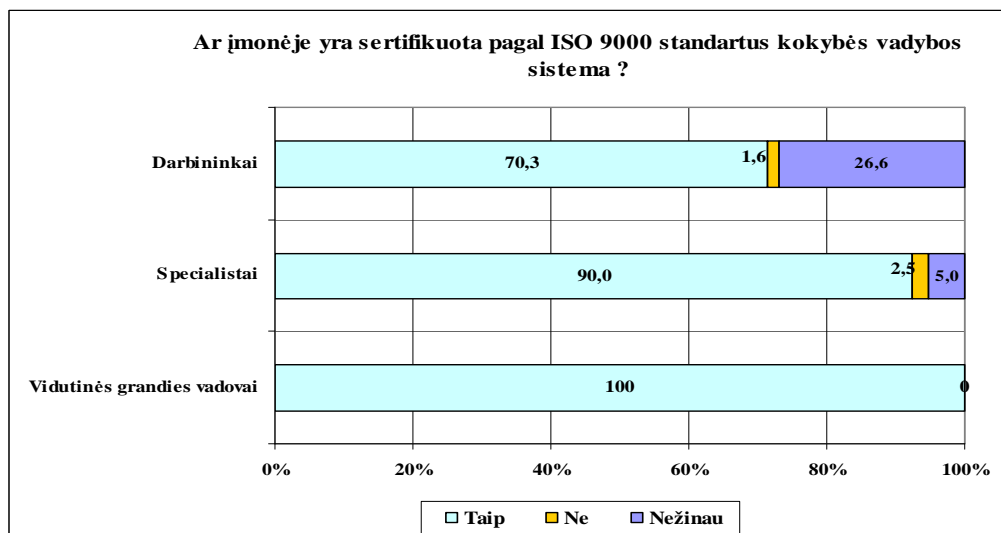
17 pav. Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių.

Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių priklauso įmonių, turinčių iki 50 darbuotojų grupei (žr. 17 pav.). Atsižvelgiant į tai galima teigti, jog daugelyje tiriamų įmonių kokybės vadybos sistemos turėtų būti pakankamai gerai integruotos, o darbuotojai gerai supažindinti su kokybės vadybos sistemos tikslais.

Tyrimo dalyvavusių įmonių diegdamos kokybės vadybos sistemos naudojo bendrojo pobūdžio standartus. Bendrojo pobūdžio standartams priklauso ISO (International Organization for Standardization) - tarptautinės standartų organizacijos kokybės vadybos sistemų standartai. Pagrindiniai ISO 9000 standartų šeimos standartai: ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos.

Reikalavimai; ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai; ISO 9004:2000 Kokybės vadybos sistemos. Rekomendacijos, kaip pagerinti bendrą organizacijos veiklą.

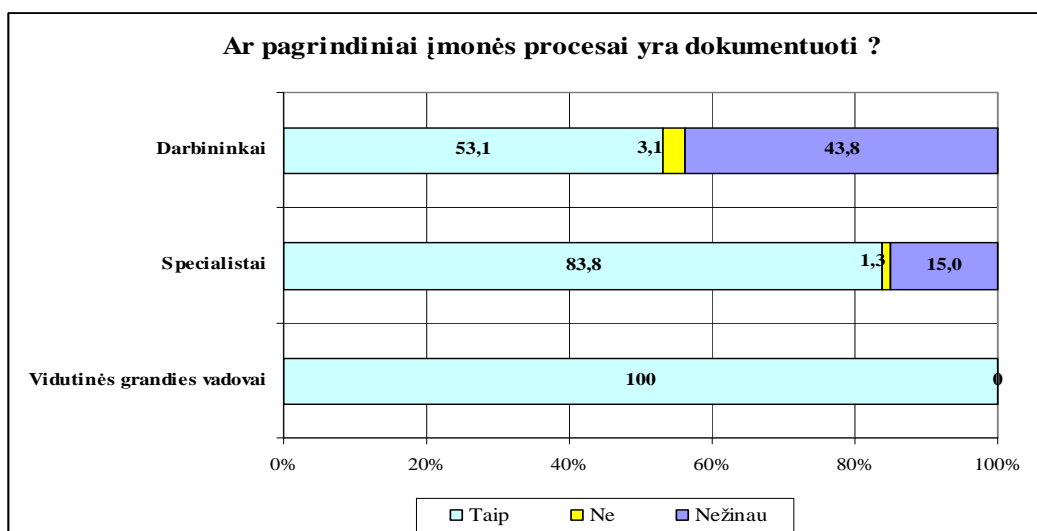
ISO 9000 serijos standartų taikymas nėra centralizuotas valdžios institucijų diktatas, šie standartai yra universalūs ir juos galima taikyti bet kuriai pramonės ar negamybinės sferos šakai, jie tinka visų rūšių organizacijoms.



18 pav. Atsakymų į klausimą „Ar įmonėje kur Jūs dirbate yra sertifikuota kokybės vadybos sistema?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

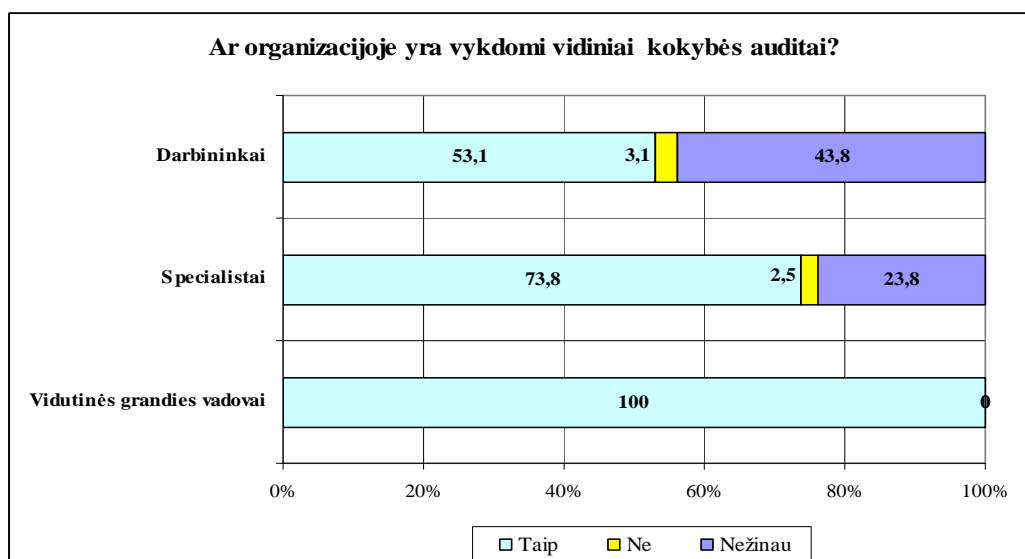
Kad įmonių darbuotojai turėtų orientyrus, kaip kokybiškai atlikti gamybos procesą ar teikti paslaugas, įmonėse, atsižvelgiant į ISO 9000 serijos standartų reikalavimus, turi būti parengti kokybės vadybos standartai kokybei kontroliuoti ir matuoti. Standartai nėra statiški, jie kinta kartu su įmonių vartotojų lūkesčiais. Atsižvelgdama į vartotojų poreikius, įmonės tolydžiai tobulina procesus, keičia standartus ir ruošia naujų kokybės gerinimų būdus. Siekdamos išlikti, įmonės turi keistis, adaptuotis prie išorės kompleksinių pasikeitimų ir dėl to nuolatos mokytis bei daryti sprendimus. Vadybos kokybės sistemų tikslas yra kokybės gerinimas, o vadybos kokybės standarto diegimo galutinis tikslas - kuo didesnis įmonės veiklos efektyvumas.

Kaip jau buvo minėta tyrimo pradžioje, tyrime dalyvauja Šiaulių apskrities įmonės, savo veikloje įdiegusios sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Tačiau, kaip matome 18 paveiksle, ne visi darbuotojai žino apie tokių sistemų funkcionavimą įmonėse kuriuose jie dirba. Tai nėra geras rodiklis, nes parodo, kad kai kuriuose įmonėse nėra iki galo įdiegtas visuotinio dalyvavimo principas. Šį teiginį taip pat patvirtina gauti rezultatai į sekantį anketos klausimą, t.y. „Ar pagrindiniai įmonės procesai yra dokumentuoti? (žr. 19 pav.)



19 pav. Atsakymų į klausimą „Ar pagrindiniai įmonės procesai yra dokumentuoti?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

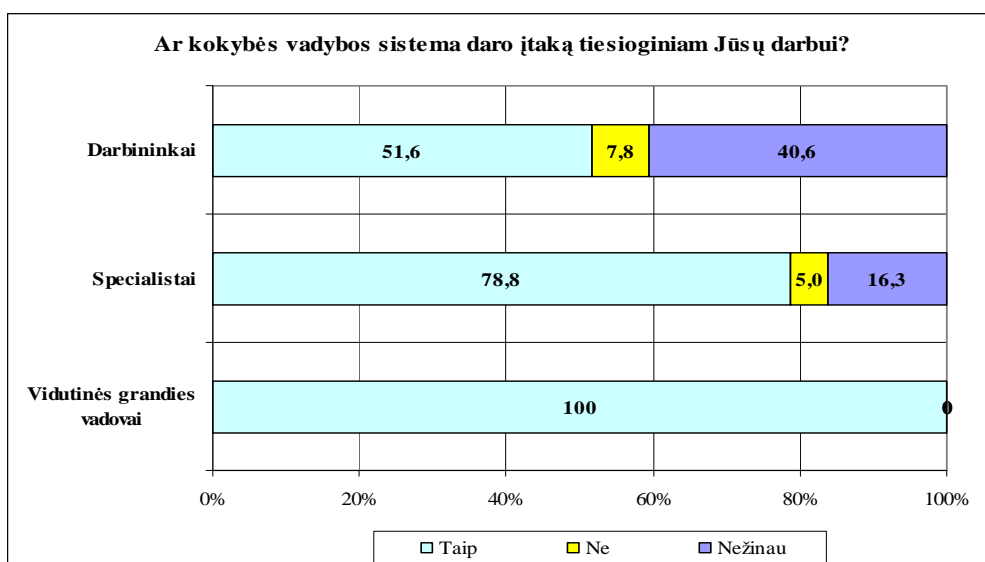
Kuriant kokybės vadybos sistemas, privalu dokumentuoti tai, kas įmonėje daroma ir daryti tai, kas yra nurodyta dokumentuose. Įmonės veikla dokumentuojama rašytinėse procedūrose, kurios užtikrina, kad visas darbas, turintis įtakos kokybei, yra planuojamas, valdomas ir dokumentuojamas. Taip pat svarbu, kad procedūros darbuotojams, kurie dirbs pagal jas, būtų jiems suprantamos ir priimtinos. O tai pasiekama, kai procedūrų rengime dalyvauja patys įmonės darbuotojai. Tyrimo metu į klausimą „Ar pagrindiniai įmonės procesai yra dokumentuoti?“ didelė dalis, t.y. 46,9 proc., darbininkų ir dalis specialistų (25,5 proc.) teigia, kad tokių dokumentų nėra arba apie juos nežino. Rezultatai parodė (19 pav.), kad tik 84 proc. specialistų ir 53 proc. darbininkų žino apie įmonėje paruoštas procedūras.



20 pav. Atsakymų į klausimą „Ar vykdomi vidiniai kokybės auditai?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

Kaip jau minėta teorinėje magistrinio darbo dalyje, kokybės vadybos procesas susideda iš strateginio planavimo, išteklių valdymo, personalo valdymo, mokymų, priežiūros ir auditų bei pastovaus įmonės veiklos gerinimo. Kokybės vadybos sistemos palaikymas yra kontroliuojamas vidiniais kokybės auditais. Auditas turi pateikti informaciją apie įmonių vadybos sistemos būklę (žr. 20 pav.). Tikslas – tęstinis peržiūrėjimo ir įvertinimo procesas, patikrinantis ar sistema veikia taip, kaip turėtų veikti, išsiaiškinimas, kurioje vietoje ji gali būti patobulinta arba koreguojama, norint išvengti įvardintų problemų.

Įmonės, siekdamos savo tikslų, turi laiduoti, kad techniniai, administraciniai ir žmoniškieji veiksmai, kurie daro įtaką jos gaminių, intelektualinės veiklos rezultatams bei paslaugų kokybei, būtų valdomi. Geros struktūros kokybės sistema yra vertinga vadybos priemonė optimizuojant įmonės veiklą naudos, išlaidų ir rizikos veiksniais atžvilgiu.



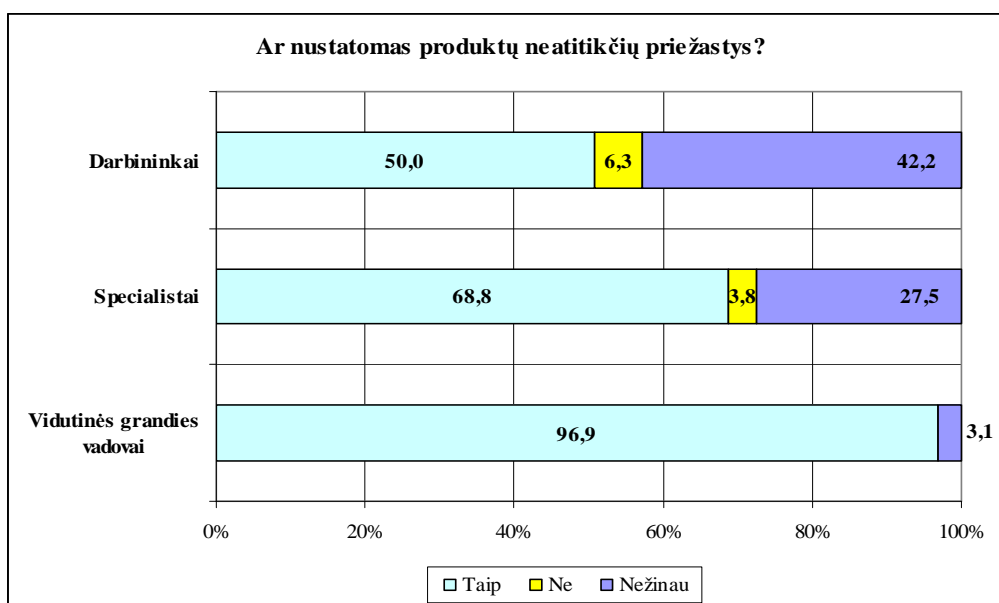
21 pav. Atsakymų į klausimą “ Ar kokybės vadybos sistema daro įtaką tiesioginiam Jūsų darbui?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176

Kokybės vadybos sistemos sukūrimas, įdiegimas ir sertifikavimas – daug laiko, pastangų ir investicijų reikalaujantis procesas. Jei laikomasi nustatytų ir įdiegtų kokybės standartų, kokybės sistemos adaptavimas teikia naudą ne tik įmonių veiklos efektyvumui, bet ir taip pat naudinga darbuotojams bei esantiems ir potencialiems klientams. Šioje srityje nemažai lemia pačių įmonės darbuotojų bei vadovų nuostatos veikiančios kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, jų noras suprasti ir priimti jos teikiamas galimybes, naudos ir vertės, o ne tik neigiamų faktorių įžiūrėjimas vykstančiuose procesuose.

21 paveiksle pavaizduoti tyrimo metu gauti duomenys, kurie parodo darbuotojų nuostatas įmonėje veikiančios kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Šiuos duomenis galima būtų interpretuoti sekančiai: respondantai nurodė, jog įmonėje, kurioje jie dirba, veikianči kokybės vadybos sistema įtakoja jų tiesioginį darbą yra geriau susipažinę su kokybės vadybos principais, geriau žino ir suvokia savo vietą bei vaidmenį visoje sistemoje. Respondantai, nurodė, jog

veikianti kokybės vadybos sistema nelabai įtakoja ar mažai įtakoja tiesioginį jų darbą, gali būti vertinami kaip atitrūkę nuo sistemos, mažai besidomintys įmonėje vykstančiais procesais. Tokie darbuotojai nėra naudingi veikiančioms kokybės vadybos sistemoms, nes numatyti tikslai kokybės srityje gali būti nepilnai ar nevisapusiškai pasiekti. Įmonėms ypač nenaudingas, kai toks požiūris į kokybės vadybos sistemą būdingas vadovams, nes būtent vadovybei tenka didžiulis vaidmuo nustatant savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius tam, kad galėtų juos pripažinti ir taikyti įvairias motyvacijos priemones siekiant įmonės procesų tobulėjimo.

Įmonėje taip pat turėtų būti nustatyti finansiniai ir kiti tikslai, kurie tenkintų nustatytus savininkų ir investuotojų poreikius ir lūkesčius. Vadovybė taip pat turėtų apsvarstyti ir galimą partnerystės su tiekėjų įmonėmis naudą, kad sukurtų vertę abiem šalims. Partnerystė turėtų remtis bendra strategija, žinių apsikeitimu, abipuse nauda. Taip pat vadovybė turėtų užtikrinti, kad įvairaus pobūdžio reikalavimai, taikomi produktams, procesams bei veikloms, būtų identifikuoti ir įtraukti į kokybės valdymo sistemą bei prisiimti atsakomybę už įmonės kokybės planavimą ir kokybės įgyvendinimą.

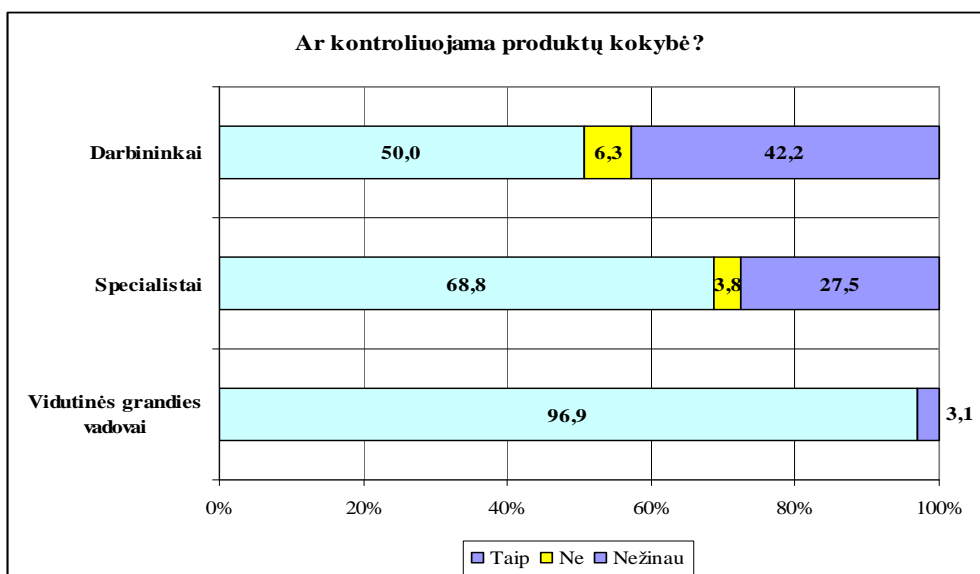


22 pav. Atsakymų į klausimą "Ar nustatomas produktų neatitikčių priežastys?" pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176

Įmonėse, kuriuose įdiegta kokybės vadybos sistema, kokybės sistemos elementai turi būti sutvarkyti taip, kad būtų sukurtos prielaidos visų darbo procesų, darančių įtaką produkto kokybei, valdymui ir užtikrinimui. Kokybės sistemoje turėtų būti akcentuojami prevenciniai veiksmai, kurie užkerta kelią problemoms atsirasti. Nustačius nukrypimus, ieškomos nukrypimų priežastys, analizuojant, ar suplanuoti veiksmai buvo įvykdyti. Susisteminius respondentų atsakymus į klausimą "ar nustatomas produktų neatitikčių priežastys?" (žr. 22 pav.) paaiškėjo, kad beveik 6 proc. darbininkų bei 4 proc. specialistų teigia, kad įmonėje kurioje jie dirba šis procesas neveikia.

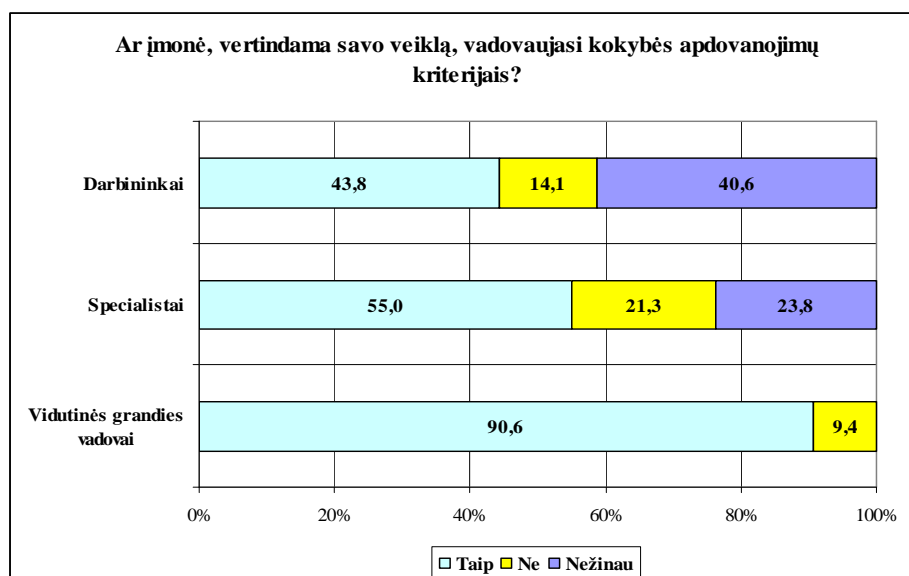
Įmonėms besiremiančiomis kokybės vadybos principais privalu tobulinti savo gaminių ir paslaugų kokybę, kad atsispirtų konkurencijai ir išlaikytų verslą. Tuo tarpu tikslūs ir tinkami matavimai rodo, ar kokybės programa sėkminga ar nesėkminga. Kokybės duomenims rinkti ir matuoti reikia skirti daug laiko, pastangų ir išteklių. Tikrą kokybės padėtį galima nustatyti tik remiantis faktais, kurie gali būti gaunami renkant duomenis, stebint dirbančius žmones, ir atidžiai išklausant jų nuomonę. Tradicinė kokybės kontrolė taip pat teikia informaciją apie esamą kokybės padėtį įmonėje. Ypatingai vertinga informacija kokybei vertinti yra gaunama, kaip grįžtamasis ryšys iš vartotojų. Kokybės kontrolės funkcija padeda pasiekti strateginius tikslus, išspręsti vidaus problemas ir minimizuoti sąnaudas. Norint pasiekti numatytus strateginius tikslus, būtina periodiškai atlikti metinių planų vykdymo kontrolę.

Kontrolės informacija įmonėje yra labai svarbi, nes ji padeda pasiekti strateginius tikslus, išspręsti vidaus problemas ir minimizuoti sąnaudas. Kokybės vadybos sistemoje taikoma procesų kontrolė, t.y. matuojama ne rezultato ar sukurto produkto kokybė, bet kokybė laiduojama per visą visus procesus. Kiekvienas darbuotojas įpareigotas per visus savo darbo procesus būti atsakingu už kokybės palaikymą ir siekimą (žr. 23 pav.).



23 pav. Atsakymų į klausimą "Ar kontroliuojama produktų kokybė?" pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176

Susisteminius atsakymų apie kokybės kontrolę, pastebėta, jog net 40 proc. tyrimo dalyvių įrodė nežiną, jog įmonėje yra vykdoma produktų kokybės kontrolė. Įdomi darbuotojų atsakymų pasiskirstymo variacija, t.y. net 3,1 proc. vidutinės grandies vadovų teigia nežiną apie produkto kontrolės vykdymą įmonėje, apie 4 proc. specialistų ir 6 proc. darbininkų patvirtino kad produktų kokybės kontrolė įmonėje nėra atliekama.



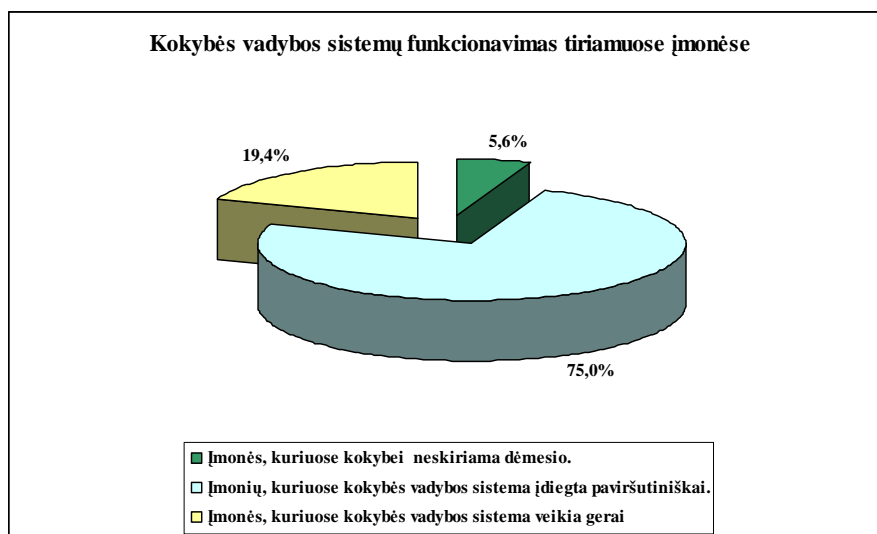
24 pav. Atsakymų į klausimą „Ar įmonė, vertindama savo veiklą, vadovaujasi kokybės apdovanojimų kriterijais?“ pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176

Paskutinis klausimas ne atsitiktinai buvo parinktas apie Nacionalinio kokybės konkurso kriterijus. Nacionalinio kokybės konkurso tikslas - skatinti efektyvų kokybės vadybos metodų įgyvendinimą Lietuvos įmonėse, didinti lietuviškų gaminių konkurencingumą integruojantis į Europos ir pasaulio ekonomiką, sukurti sąlygas geros kokybės vadybos praktikos plėtrai, skleidžiant įmonių, laimėjusių prizą, patirtį. Savo veiklą analizuojanti įmonė siekia ne tik nustatyti pagrindinius savo privalumus ir trūkumus, bet ir numatyti tolesnio augimo, tobulėjimo kelius, dėl to kiekvienai Lietuvos organizacijai Nacionalinio kokybės konkurso kriterijai turėtų tapti kaip „kelrodė žvaigždė“, nurodanti kokių rodiklių reikia siekti tobulinant savo verslo procesus bei produkto kokybę.

Atlikus respondentų atsakymų analizę į pateiktą klausimą, paaiškėjo, kad tiriamuose įmonėse skiriama mažai dėmesio Nacionalinio kokybės konkurso kriterijų pasiekimui (žr. 24 pav.). Ši situacija atspindi realias tendencijas Lietuvoje. Atliktų tyrimų duomenimis, Nacionalinio kokybės konkurso kriterijais vadovaujasi labai didelės Lietuvos įmonės. Minėtos įmonės didžiausią dalį savo gaminamos produkcijos eksportuoja į užsienio šalis ir Lietuvos nacionalinio kokybės konkurso prizas tampa kaip jų produkcijos kokybės garantu

Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais bei pasirinkta vertinimo metodika, galima teigti, kad net 75 proc. tiriamuose įmonėse kokybės vadybos sistemos įdiegtos paviršutiniškai (žr. 25 pav.), apie 6 proc. įmonių kokybės vadybos sistemoms neskiria visai dėmesio, tuo tarpu, 19,4 proc. arba apie 7 įmonės gali pasigirti, kad kokybės vadybos sistemos jų įmonėse veikia gerai. Gauti rezultatai patvirtina anksčiau atliktų tyrimų išvadas, t.y. D.Bertašius (2007) teigimu, Lietuvos organizacijos pasiekusios nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį, dėl to joms ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti ISO

standartų teikiamas galimybes ir pasiekti su sertifikavimu sietus tikslus. Kaip parodė tyrimo rezultatai, ne išimtis ir Šiaulių apskrities įmonės.



25 pav. Kokybės vadybos sistemų funkcionavo testo rezultatas, N = 36.

Mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad nepakankamos darbuotojų žinios ir gebėjimai kokybės vadybos srityje gali lėtinti kokybės vadybos sistemos diegimo eigą. Iš tyrimo rezultatų matome, kad įmonės iš esmės susiduria su darbuotojų informuotumo problema, kuri yra vienas pagrindinių trukdžių efektyviam kokybės standartizavimui. Todėl šiai problemai spręsti, visų pirma rekomenduotina visiems darbuotojams surengti konsultacinius mokymus, kuriuose būtų skiriamas laikas tiek žinioms, tiek išsilavinimui į konkrečias darbuotojų situacijas ir ieškoma būdų, kaip pakeisti esamą situaciją.

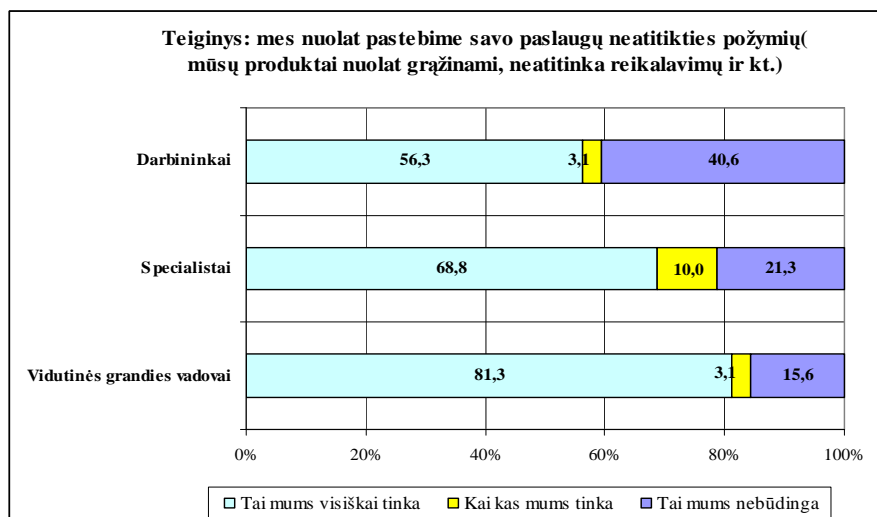
Kita anketinės apklausos klausimyno dalimi siekiama išsiaiškinti tiriamų įmonių požiūrį į veiklos procesų bei siūlomų produktų kokybę, nes kokybės neatitikimas yra didžiulė problema, kuri gali pridaryti įmonėms milžiniškų nuostolių. Būtent todėl kiekviena įmonė privalo užsiimti kokybės vadybos skatinimu bei turimų žinių atnaujinimu.

Ne kas kitas, o įmonių klientai įvertina produktų ir paslaugų kokybę. Norit turėti gerą reputaciją, būtina gaminti tokius produktus, kurie atitiktų visus klientų lūkesčius. Tarptautinė standartų organizacija nustato kokybės kriterijus, kurių turi laikytis visos organizacijos, norinčios išlaikyti gerą produktų kokybę ir neatsilikti nuo konkurentų. Kokybės valdymui nustatyti, remiantis A. Žekevičienės (2007) pasiūlyta metodika, paruošta „Kokybės „sveikatos“ organizacijoje nustatymo“ testas (žr. 15 priedą).

Nuostoliai, susiję su prasta kokybe, atsiranda dėl atsitiktinių ir nuolatinių kokybės problemų. Atsitiktinė problema yra nepalankus padėties pasikeitimas, o jai pataisyti pasitelkiamos tam tikros priemonės. Nuolatinė problema yra ilgai trunkanti nepalanki situacija. Gerinant kokybę, svarbu visas pastangas sutelkti siekiant atsitiktines ir nuolatinės problemas ir tobulinti procesus.

Respondentų pateikti atsakymai į teiginį „Mes nuolat pastebime savo paslaugų neatitikties požymių“ parodo įmonių pastangas siekiant panaikinti atsitiktines ir nuolatinės prastos kokybės problemas.

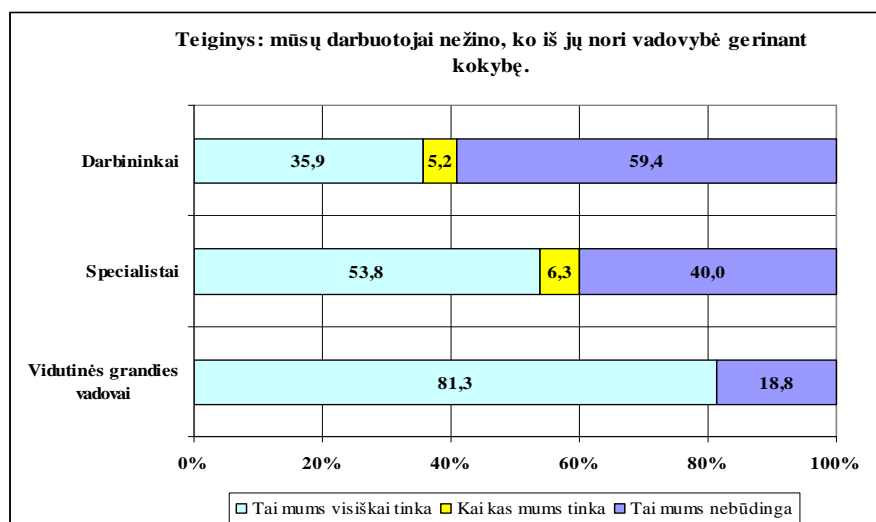
Remiantis gautais atsakymais galime teigti, kad daugelis įmonių susiduria su nuolatinėmis prastos produkto kokybės problemomis (žr. 26 pav.) Į pateiktą klausimą teigiamai atsakė net 56 proc. darbininkų, 69 proc. specialistų ir 81 proc. vidutinės grandies vadovų.



26 pav. Teiginio „Mes nuolat pastebime savo paslaugų neatitikties požymių“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

Vienas iš kokybės vadybos taikytinų nuostatų - panaikinti kliūtis, trukdančias darbuotojams bei vadovams didžiuotis savo darbu. Tokių kliūčių pavyzdžiais yra reikalavimas padaryti darbus netinkamomis priemonėmis, neaiškiai apibrėžtos patikrinimo procedūros, blogai veikiančios ar nepakankamos darbo priemonės (pvz., kai trūksta tinkamų programų), prastas vadovavimas. Neretai darbuotojai tiesiog negauna galimybės sužinoti, ar jie gerai atliko darbą, ar ne, todėl ilgainiui pradeda nekreipti į darbo kokybę jokio dėmesio. Norint sužinoti ar tokia situacija yra ir tiriamuose įmonėse, respondentams buvo pateiktas teiginys- „mūsų darbuotojai nežino, ko iš jų nori vadovybė gerinant kokybę“. Gauti atsakymai parodo, kad dauguma atveju minėta situacija nėra būdinga Šiaulių apskrities įmonėms (žr. 27 pav.).

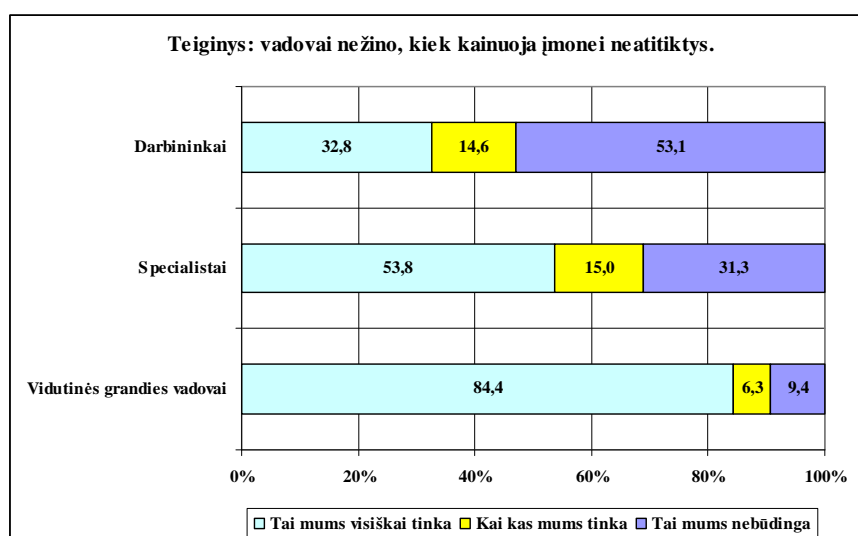
Daugelis įmonių darbuotojų klaidingai mano, kad kokybė yra neapčiuopiama ir todėl neišmatuojama. Faktiškai kokybė tiksliai išmatuojama seniausia ir patikima matavimo priemone – pinigais. Kokybės kaštai yra išlaidų matas, specifiškai susijęs su produkto ar paslaugos kokybės pasiekimu ar ne pasiekimu, nes prastos kokybės gaminiai yra nuostolingi tiek gamintojui, tiek vartotojui. Gamintojas prastos kokybės gaminius turi taisyti arba jam sunku juos parduoti, tuo tarpu vartotojui prastos kokybės gaminys reiškia papildomas išlaidas remontui ir atsarginėms dalims bei laiko nuostolius dėl gaminio gedimų.



27 pav. Teiginio „Mūsų darbuotojai nežino, ko iš jų nori vadovybė gerinant kokybę“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

Įdiegta įmonėje kokybės valdymo sistema iškelia ir finansinio kokybės vertinimo būtinybę. Pirmiausia informacija apie kokybės sąnaudas padeda vadybininkams nustatyti finansines pasekmes dėl nekokybiškų produktų. Praktikoje gana dažnai vadybininkai nežino jų kokybės sąnaudų dydžio, kadangi šios išlaidos pasiskirsto visuose skyriuose ir jas sunku atsekti bei suskaičiuoti pagal išlaidų apskaitos sistemą. Dažnai pirmą kartą pamatę kokybės sąnaudų ataskaitą vadybininkai nustemba dėl didelių išlaidų. Skaičiuodamos ir rengdamos kokybės sąnaudų ataskaitas įmonės gali numatyti, kaip atsipirks investicijos, skirtos kokybei tobulinti.

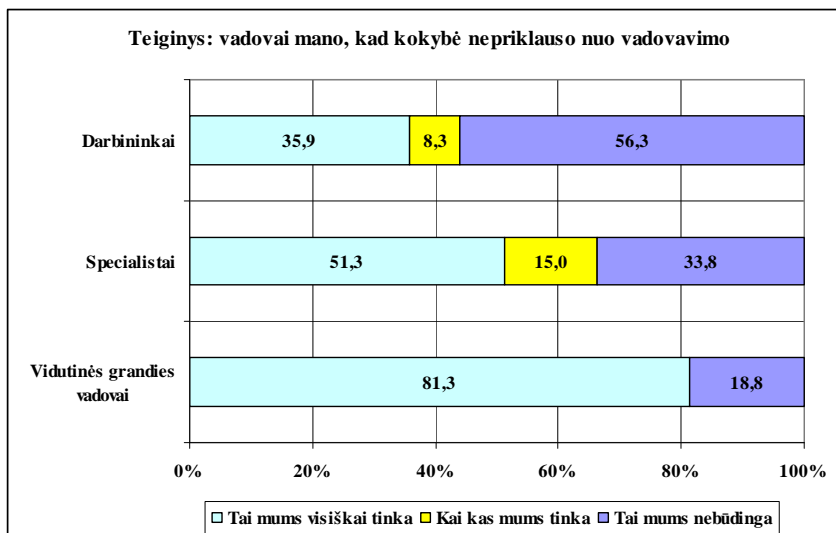
Apklaustos rezultatai patvirtino, kad analogiška problema egzistuoja ir Šiaulių apskrities įmonėse (žr. 28 pav.) Kiekviena įmonė turėtų turėti kokybės išlaidų apskaičiavimo metodiką ir pritaikyti ją savo specifinei veiklai, tačiau kaip matome 31 paveiksle, net 84 proc. vidutinės grandies vadovų tvirtina, kad tokios metodikos įmonės neturi.



28 pav. Teiginio „Vadovai nežino, kiek įmonei kainuoja neatitiktys“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

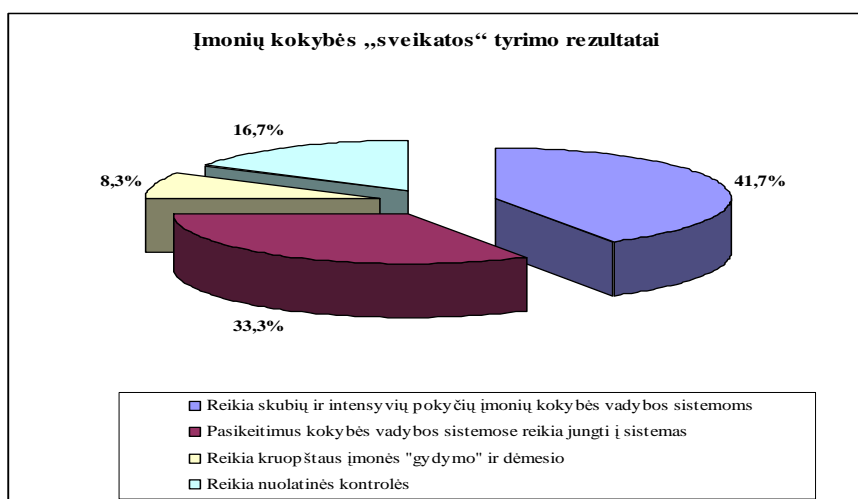
Kokybės vadyba akcentuoja, kad vadovavimas organizacijai ir jos veikla būtų sėkmingas, jis turi būti sistemingas ir skaidrus, o organizacijos veikla - kryptinga. Sėkmė pasiekama įgyvendinant ir prižiūrint kokybės vadybos sistemą kuri sukurta tam, kad būtų nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Organizacijos vadyba - tai kokybės vadyba ir kitų veiklų vadyba.

Darbuotojų nuomonės išdėstymas apie įmonės vadovavimo nuostatas parodytos 29 paveiksle. Analizuodami rezultatus pastebime, kad daugelyje atvejų (darbuotojų nuomone) vadovai nepriima atsakomybės už produkcijos kokybę.



29 pav. Teiginio „Vadovai mano, kad kokybė nepriklauso nuo vadovavimo“ vertinimo pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

Tačiau pastebėta, jog net 60 proc. darbininkų įrodė žiną, jog kokybės tobulinimo inicijavimas įmonėje yra aukščiausiojo lygio vadovų kompetencijoje.

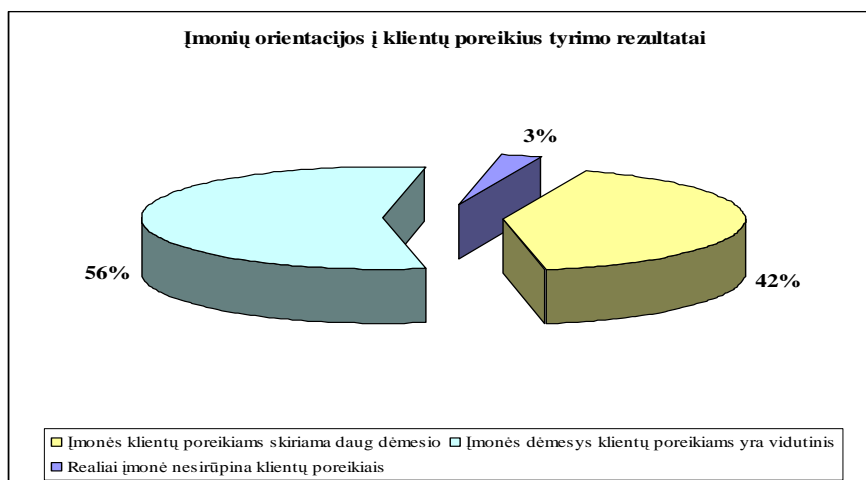


30 pav. Įmonių produktų kokybės politikos tyrimo rezultatai, N = 36.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, daugiau kaip 40 proc. Šiaulių apskrities įmonėms, kurios savo veikloje yra įdiegusios kokybės vadybos sistemas, būtina peržiūrėti veiklos procesus bei skubiai imtis intensyvių priemonių produktų kokybei gerinti(žr. 30 pav.). Tai labai svarbu esant

dabartiniai situacijai rinkoje, nes šiandieniniai vartotojai stengiasi įsigyti tuos pačius produktus tik už žemesnę kainą, t.y. nori gauti tą pačią kokybę pigiau. Ekonomikos recesijos metu vartotojas atsisako tų produktų, kuriuose mato mažiau vertės.

Kokybės sistemą sudaro visuma priemonių, kuriomis įvairiose ciklo stadijose siekiama pagerinti galutinio gaminio kokybę. Blogas įmonės darbas verčia vadovus nuolat spręsti tas pačias operatyvinės veiklos problemas. Analizuojant įmonėse kokybės vadybos užtikrinimą, taip pat svarbu išsiaiškinti kaip jose yra įgyvendinamas siekis tenkinti kliento poreikius, užsibrėžiant tikslą viršyti jo lūkesčius.



31 pav. Įmonių orientacijos į klientų poreikius tyrimo rezultatai, N = 36.

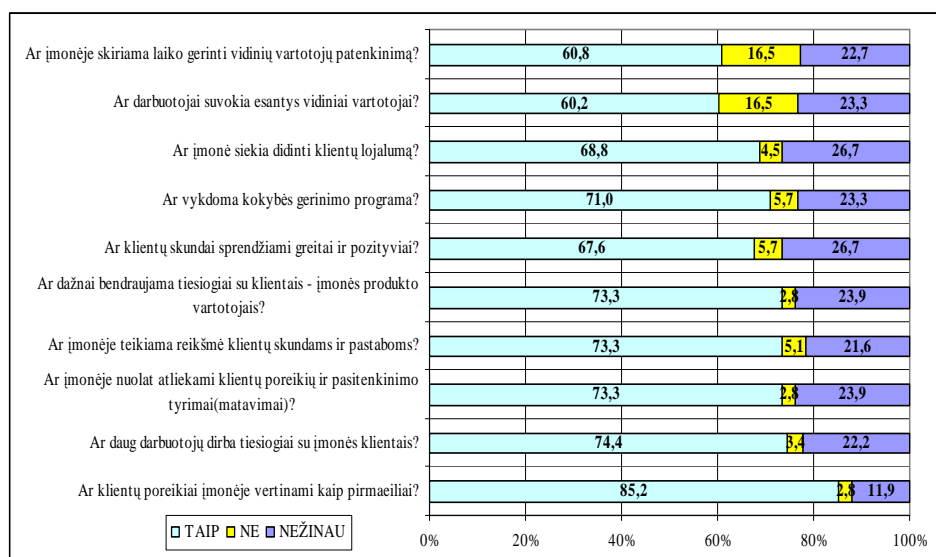
Kokybės vadybos sistemų diegimas sudaro nuolatinio tobulinimo pagrindą. Kiekviena įmonė, kuri siekia išlikti konkurentabili, privalo vystytis kartu su klientų ar rinkos reikalavimais bei technologiniais pokyčiais. Tinkamai struktūrizuotas pastovus tobulinimo procesas yra būtinybė tokiai įmonei(žr. 31 pav.). Kokybės vadybos sistema niekada negali būti laikoma iki galo sukurta - kokybės valdymas yra nepertraukiamas procesas. Sistema turi būti pritaikoma prie pasikeitimų įmonių viduje ir išorėje: kartu su įmonės organizacijos vystymosi procesu turi būti atliekamas kokybės vadybos sistemų dokumentacijos atnaujinimas, kokybės vadybos sistemos turi reaguoti į vartotojų pageidavimus ir nusiskundimus, ji turi būti keičiama, siekiant užkirsti kelią klaidų ir trūkumų pasikartojimui.

Vienas iš kokybės vadybos sistemos nuostatų – apsisprendimas tenkinti vartotojo poreikius. Siekiant įgyvendinti kokybės politiką organizacijoje, svarbu išsiaiškinti vartotojų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų veiklos efektyvumą.

Kiekvienas įmonės darbuotojas turi savo poreikius. Dirbant organizacijoje darbuotojo poreikis - žinoti, kam yra atsakingas, kiek jis yra reikalingas organizacijoje, kaip gerai jis dirba. Darbuotojui reikalinga galimybė parodyti savo potencialą, imtis atsakomybės ir gauti pripažinimą už gerą darbą.

Kokybės vadyboje kiekvienas darbuotojas tampa svarbiu proceso elementu, nuo kurio priklauso galutinis rezultatas, be darbuotojų negali egzistuoti organizacija. Norėdama išsilaikyti rinkoje, organizacija turi būti geriausia toje šakoje, kurioje ji veikia.

Duomenys rodo, kad tiriamųjų nuomonė apie darbo organizavimą įmonėse yra teigiama. Į visus teiginius daugiau nei pusė respondentų atsakė teigiamai. Galime daryti išvadą, kad organizacijos veiklos planai yra suderinami su įmonės strategija, jie yra konkretūs, esant reikalui jie koreguojami. Už kiekvieną darbą ir veiklą įmonėse yra paskirtas atsakingas asmuo, aiškiai apibrėžiama kam yra atsiskaitoma už atliktus darbus, užtikrinamas naujų darbų paskirstymas. Išsamūs tyrimo rezultatai atsispindi 32 paveiksle.



32 pav. Respondentų atsakymų, tiriant įmonių orientaciją rezultatu, pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

Atliktas tyrimas rodo, kad respondentai puikiai suvokia, jog norint didinti organizacijos veiklos efektyvumą, t.y. „racionaliau organizuoti kasdienį darbą“, „didinti klientų pasitikėjimą organizacija“, tinkamai ir efektyviai „išnaudoti organizacijoje dirbančių žmonių gebėjimus ir žinias“ reikia taikyti vadybos kokybės standartą.

Iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, kad vadybos sistemos efektyvumui labiau nei investuotas kapitalas daro įtaką vadovybės ir personalo numatyta motyvacija vadybos sistemai plėtoti: kokybės lūkesčių ir patirties koreliacijos koeficientas yra 0,26, įvaizdžio – 0,22, klientų patenkinimo – 0,21, o sąnaudų mažinimo – net 0,50.

Vadinasi, prieš pradėdant organizacijai siekti sertifikuoti vadybos sistemą, svarbiausia suvokti visuotinių pokyčių svarbą. Visi organizacijos nariai turi iš anksto suvokti, kad pagrindinis organizacijos išlikimo per ilgą laikotarpį garantas – laikytis kokybės vadybos sistemos principų.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis tyrimo metu gautais rezultatais bei pasirinkta vertinimo metodika, nustatyta, kad 75 proc. tiriamuose įmonėse kokybės vadybos sistemos

įdiegtos paviršutiniškai (žr. 28 pav.), apie 6 proc. įmonių kokybės vadybos sistemoms neskiria visai dėmesio, tuo tarpu, 19,4 proc. arba apie 7 įmonės gali pasigirti, kad kokybės vadybos sistemos jų įmonėse veikia gerai. Daugiau kaip 40 proc. Šiaulių apskrities įmonių, kurios savo veikloje yra įdiegusios kokybės vadybos sistemas, būtina peržiūrėti veiklos procesus bei skubiai imtis intensyvių priemonių produktų kokybei gerinti

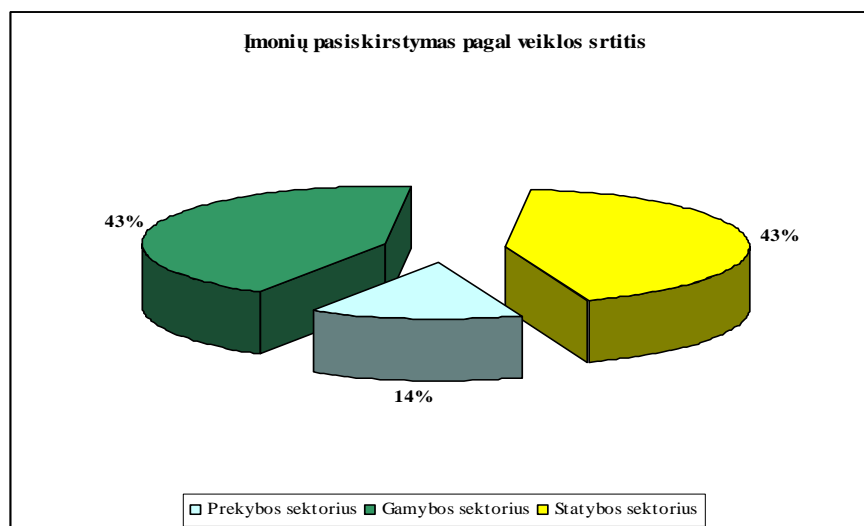
Gauti rezultatai patvirtina anksčiau atliktų užsienyje ir Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatus, kad Lietuvos organizacijos pasiekusios nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį, dėl to joms ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti kokybės vadybos sistemų teikiamas galimybes ir pasiekti su diegimu sietus tikslus.

3.3. Tyrime dalyvavusių įmonių vadovų požiūris į kokybės vadybos sistemas ir jų įtaką personalo valdymo pokyčiams.

Kad vadovavimas įmonei ir jos veikla būtų sėkmingas, jis turi būti sistemingas ir skaidrus, o organizacijos veikla - kryptinga. Sėkmė pasiekama įgyvendinant ir prižiūrint kokybės vadybos sistemą kuri sukurta tam, kad būtų nuolat gerinami įmonės veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Įmonės vadyba - tai kokybės vadyba ir kitų veiklų vadyba.

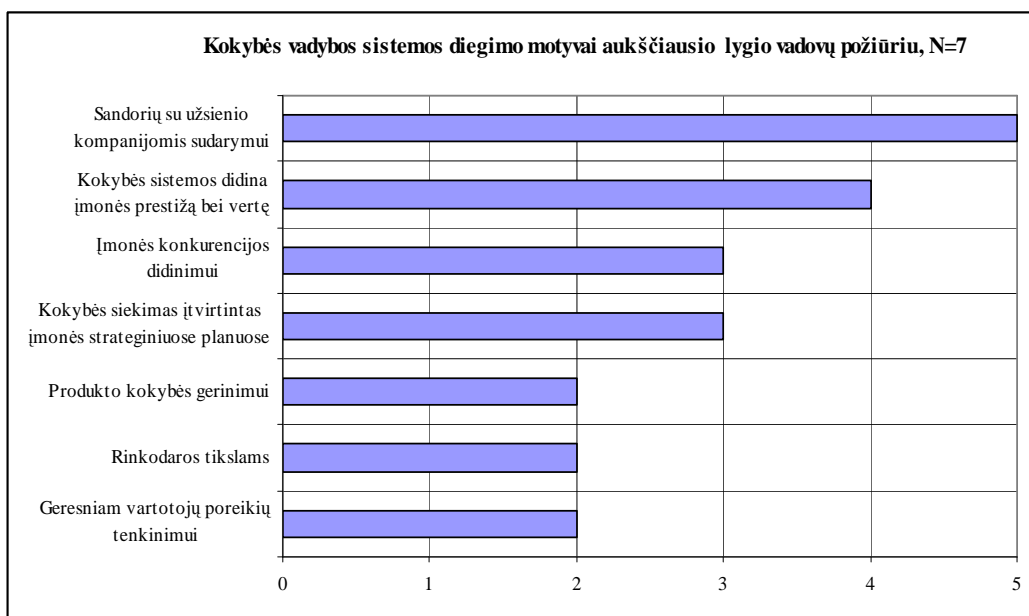
3.3.1 Tyrimo respondentų apibūdinimas bei tyrime dalyvavusių įmonių charakteristikos.

Tikslingo kokybės valdymo būtina sąlyga – tai efektyvus personalo valdymas. Įmonės personalo orientavimas visuotinės kokybės vadybos plotmėje suprantamas kaip personalo politika siekti geresnės kokybės. Ji apima personalo plėtrą, darbo vietų struktūrizavimą, mokymąsi, aktyvų dalyvavimą visuose įmonėje vykstančiuose procesuose, motyvaciją ir t.t.



33 pav. Respondentų atsakymų, tiriant įmonių orientaciją rezultatu, pasiskirstymas pagal darbuotojų užimamas pareigas, N = 176.

Siekiant iširti kokybės vadybos ir personalo valdymo sąveiką personalo poveikio kokybės vadybos sistemoms aspektu, buvo apklausiami septyni aukščiausio lygio įmonių vadovai. Dauguma tyrime dalyvavusių įmonių vadovų atstovavo įmones dirbančias gamybos ir statybos pramonės srityse, viena įmonė dirbanti prekybos srityje (žr. 33 pav.). Respondentams buvo pateikti klausimai kurie turėjo lemiamą įtaką sprendimams jų atstovaujamose įmonėse diegti kokybės vadybos sistemas, bei, diegimo metu taikytas priemonės personalo valdyme kurios lėmės efektyvų kokybės vadybos sistemų funkcionavimą.



34 pav. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai vadovų požiūriu.

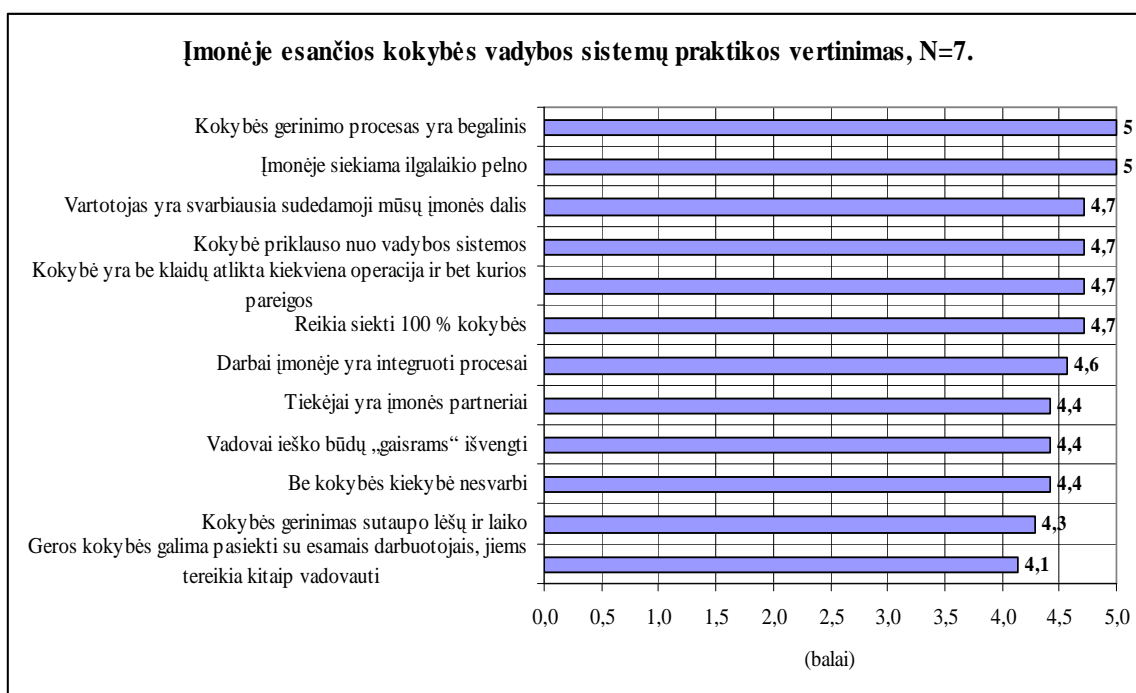
Norint išskirti kokybės vadybos sistemų sąveiką ir personalo valdymo poveikio šioms sistemoms sėkmingam funkcionavimui, vadovams buvo užduotas klausimas apie motyvus, kurie turėjo lemiamą įtaką sprendimams diegti kokybės vadybos sistemą jų atstovaujamoje įmonėje. 34 paveiksle pavaizduoti aukščiausiojo lygio vadovų įvardinti motyvai ir jų paminėjimo dažniai.

Kokybės vadybos sistemų diegimas įmonėse dažniausiai inicijuojamas tam tikrų vidinių grupių. Vadovų teigimu, kokybės vadybos sistemas jų įmonėje inicijavo tokios vidinės grupės kaip įmonės vadovybė, atskiri gamybos padaliniai, marketingo skyrius ar padalinys atsakingas už kokybę. Natūralu, jog įmonių vadovybė įvardijama kaip kokybės siekimo iniciatoriai. Siekiant veiklos efektyvumo, vadovybė turi apibrėžti ir įgyvendinti rezultatyvų ir efektyvų kokybės politikos reikalavimų, tikslų bei laimėjimų perteikimo visai įmonei procesą, aktyviai skatinti grįžtamąjį ryšį ir informaciją iš įmonės darbuotojų, kaip jų įtraukimo priemonę.

Vadovai pabrėžia, kad ir šiandienos rinkos sąlygomis, kokybės vadybos sistemų teikiama nauda yra labai svarbi įmonių sėkmei.

„Pastaraisiais metais buvo perkama viskas, tačiau atėjo metas, kai būtina pradėti mąstyti, kaip save pateikti, kad konkurentai nenustumtų į šoną. Pokyčiai būtini, ir kaip jiems bus

pasirengta, kaip jie bus įgyvendinti - lems įmonės vietą konkurencinėje kovoje", - teigia prekybinės įmonės vadovas.



35 pav. Kokybės vadybos sistemos elementų reikšmingumo vertinimas.

Ekonominio rinkos nuosmukio metu vartotojai stengiasi įsigyti tuos pačius produktus tik už žemesnę kainą, t.y. nori gauti tą pačią kokybę pigiau. Šiandieniniai vartotojai vis dažniau atsisako tų produktų, kuriuose mato mažiau vertės. Tuo tarpu kokybės vadybos sistemos pagrindinis tikslas ir yra rasti rezervus leidžiančius sukurti kokybiškesnį produktą.

Apklausti vadovai pažymėjo, kad šiandieninė situacija rinkoje įmonėms kelia ne tik pavojų, bet suteikia geras galimybes iškilti bei didinti rinkos dalį. Kai šalies ekonominė padėtis kinta kasdien, įmonių vadovams ypač svarbu greitai priimti naujus pagrįstus sprendimus, atidžiai įvertinus rinkos padėtį ir savo organizacijos galimybes, pasistengti įvardyti, kuo krizė gali būti naudinga, ir iškelti naujus veiklos tikslus, sudaryti naują strateginį planą krizės sąlygomis, pristatyti naują strategiją darbuotojams ir netgi pasistengti juos įkvėpti naujiems darbams.

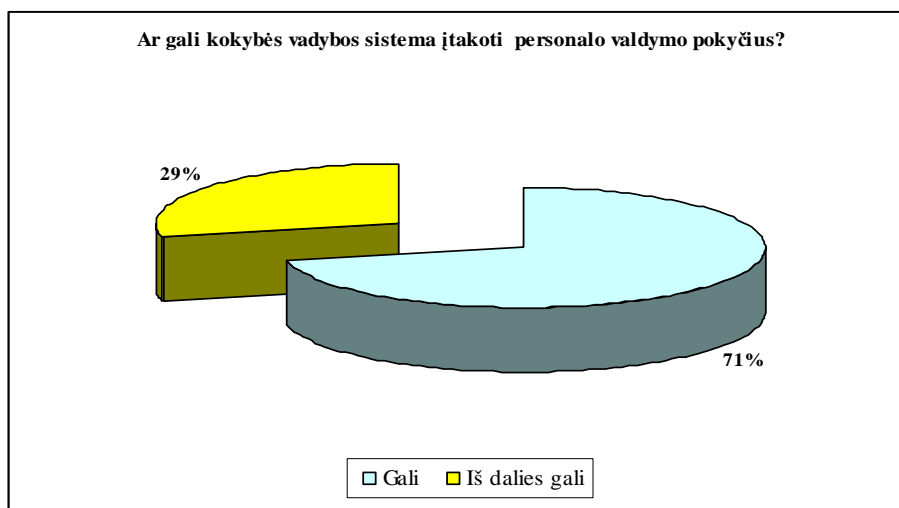
„Krizės pasaulį ištinka ne pirmą kartą, todėl apie jas yra sukaupta nemažai žinių, pastebėta būdingų klaidų. Išskiriamos pagrindinės ir dažniausiai pasitaikančios įmonių padarytos klaidos tai nelankstus numatytos strategijos laikymasis, nepakankama, iškraipyta komunikacija įmonėje,, bendradarbiavimo stoka su klientais ir tiekėjais, valdžios ir galios centralizacija, kai tik akcininkai ar generalinis direktorius sprendžia, ką daryti, kaip veikti, juntamas absoliutus abejingumas ir atleidžiamiems, ir pasiliekančiams įmonėje dirbti žmonėms“,
- teigia didės gamybinės įmonės vadovas.

Jo teigimu, subalansuoti įmonės veiklos procesai, darbuotojų darbo atlygio remiantis rezultatais taikymas, teisingos motyvavimo priemonės, mokymai ir konsultacijos ir t.t., tai

pagrindiniai kokybės vadybos sistemos elementai leidžianti įmonei ir toliau sėkmingai plėsti savo veiklą. Visi vadovai pripažįsta, kad darbuotojų susitapatinimas su įmone ir motyvacija daro didžiulę įtaką verslo sėkmei.

3.3.2. Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio įmonių vadovų nuomonė į kokybės vadybos sistemas ir jų įtaką personalo valdymo pokyčiams.

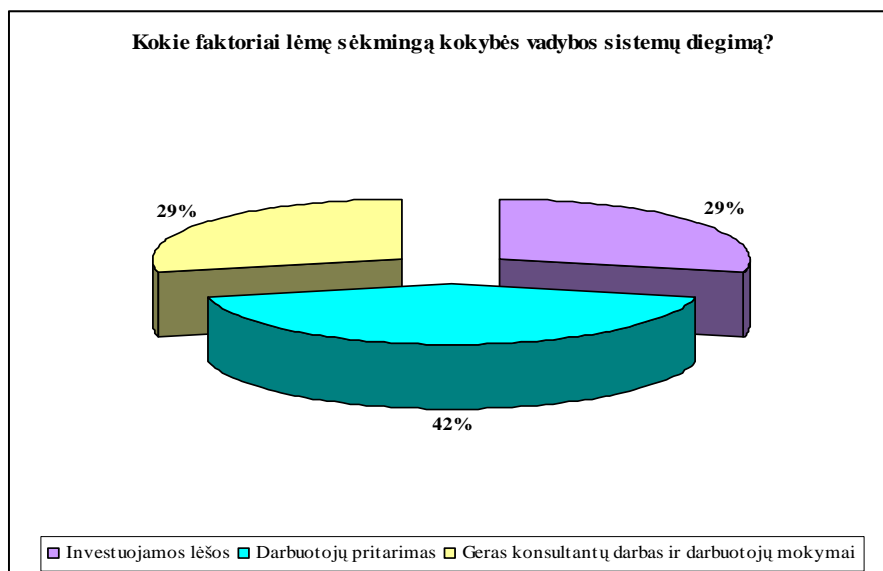
Pastaraisiais metais atsirado naujų personalo valdymo sąsajų su kitomis organizacijos valdymo sritimis ir naujų verslo aplinkos tendencijų. Tad ir personalo valdymui keliama daugiau tikslų. Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygio vadovų nuomone sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą gali užtikrinti darbuotojų pritarimas įmonės kokybės politikai ir siektiniams kokybės tikslams, kokybės aspektų indentifikavimas, kuris reiškia tai, jog prieš diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje būtina iš anksto numatyti tas sritis, kuriose bus siekiama kokybės, taip pat numatyti indikatorius tiems pasiekimams išmatuoti. Ne mažiau svarbiais veiksniais vadovai įvardijo investicijų į kokybės valdymą ir gerinimą apimtis, įmonės vidurinio lygio vadovų žinias ir gebėjimą motyvuoti darbuotojus, taip pat įmonėje dirbančių specialistų bei darbininkų kompetencijas.



36 pav. Kokybės vadybos sistemų ir personalo valdymo sąveikos galimybė vadovų požiūriu.

Diegiamos kokybės vadybos sistemos tiesiogiai įtakoja personalo valdymo metodus, nes efektyvus kokybės vadybos sistemos valdymas bei priežiūra priklauso nuo personalo suvokimo apie jų veiklos įmonėje tinkamumą, apie jų indelį siekiant bendrų įmonės tikslų(žr. 36 pav.). Tiriamųjų nuomone, siekdami padėti darbuotojams suvokti jų veiklos tinkamumą, aukščiausioji vadovybė privalo užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai būtų aiškiai apibrėžti ir paskirstyti įmonės darbuotojams. Dažniausiai paminėtas taikomas būdas apibrėžti atsakomybei ir įgaliojimams – dokumentuoti darbuotojų pareigybiniai nuostatai, instrukcijos, atsakomybę reglamentuojantys įsakymai ir t.t.

Remiantis apklausos metu išdėstyta vadovų nuostata, bet kuriame versle reikia trijų pagrindinių išteklių: kapitalo, fizinių išteklių ir žmonių. Kaip teigia gamybos įmonės vadovas, įmonės darbuotojai yra vieninteliai įmonės ištekliai, kurių konkurentai negali nukopijuoti ir tik čia pasireiškia sinergijos efektas. Dėl to kokybės vadyboje labai svarbu pakeisti organizacijos personalo požiūrį į kokybę bei organizacijos siekį ją tobulinti.



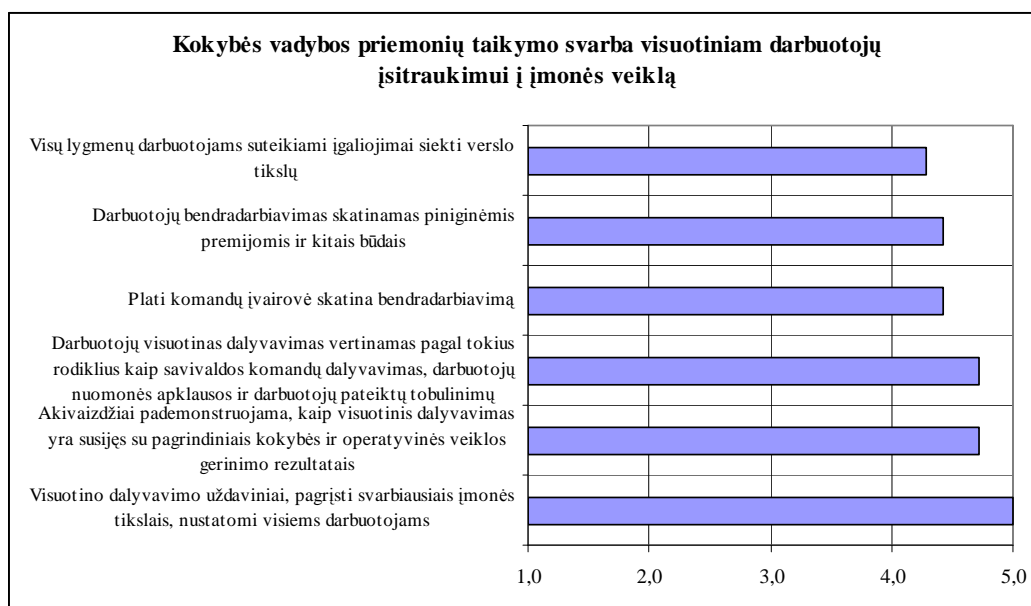
37 pav. Vadovų požiūris į faktorius lėmusius sėkmingą kokybės vadybos sistemos diegimą.

Tyrime dalyvavusių aukščiausio lygo vadovų nuomone, veiksmingiausia priemonė keičiant darbuotojų požiūrį yra jų asmeninis dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje. Jų teigimu, kartu su darbuotojai aktyviai dalyvaujant kokybės vadybos sistemų diegimo procese ne tik darbuotojai, bet ir vadovai įgauna naujų žinių ir įgūdžių, akivaizdžiai pamato kokybės teikiamus pranašumus, jaučia pasitenkinimą sprenddami kokybės problemas. Visų lygių darbuotojai yra įmonės pagrindas ir jų visapusiškas įtraukimas į veiklą leidžia darbuotojų sugebėjimus panaudoti organizacijos naudai(žr. 37 pav.).

Įmonių aukščiausio lygio vadovai pokalbio metu akcentavo, kad darbuotojai gali įsitraukti į darbą tik tada, kai yra savarankiški ir imasi atsakomybės bei kai gali ugdyti savo sugebėjimus. Kai vadovai padeda pavaldiniams ugdyti sugebėjimus, skatina savarankiškumą ir suteikia atsakomybę už darbo rezultatus, auga darbuotojų įsitraukimo į darbą laipsnis. Įmonėse, kuriose darbuotojų įsitraukimo laipsnis yra aukštas, vadovai skatina pavaldinius gilintis į darbo turinį, sukuria darbo sąlygas, kuriomis jie jaučiasi savarankiški ir atsakingi už savo darbą bei rezultatus.

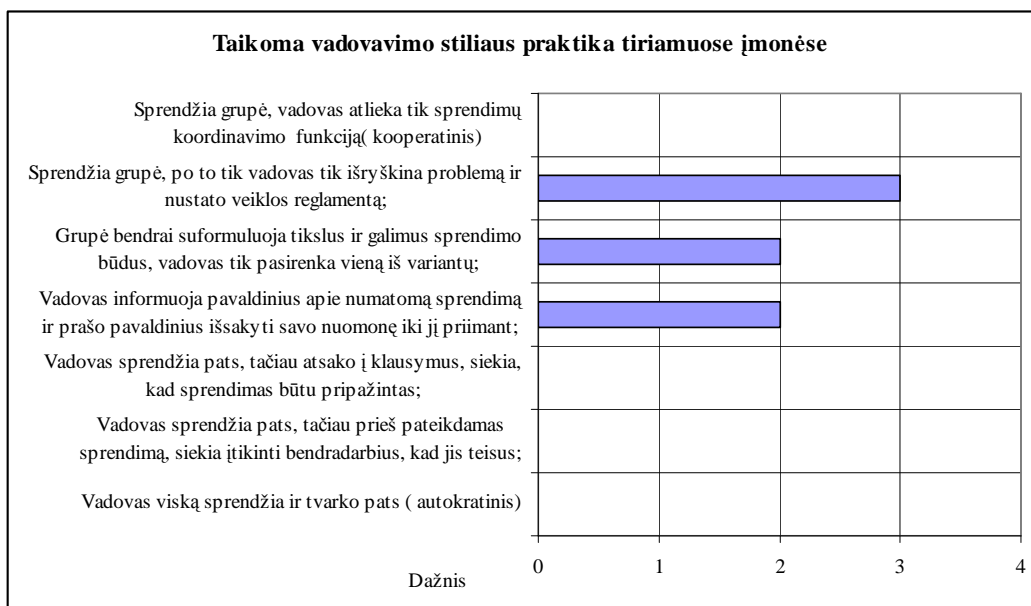
Visi tyrime dalyvavę aukščiausio lygo vadovai pažymi, kad įgyvendinant įmonėje kokybės vadybos sistemą, viena pagrindinių sąlygų yra organizacinės kultūros suformavimas, nes negatyvius kultūros požymius turinčios įmonės yra nefunkcionalios ir nelanksčios

vykstantiems pokyčiams. Tokia įmonės kultūra stabdo įmonių plėtrą, o tai ilgu laiko tarpu lemia net įmonės žlugimą(žr. 38 pav.).



38 pav. Vadovų požiūris į kokybės vadybos priemonių taikymą personalo valdyme.

Vadovų veiksmai, tiriamųjų nuomone, turi didelę įtaką organizacijos kultūrai. Jie nustato normas, kurios apibrėžia galimos rizikos laipsnį, t.y. kiek bus suteikta „laisvės“ darbuotojams, į ką bus atsižvelgiama ruošiant motyvavimo ir skatinimo sistemas ir pan. Prie veiklos efektyvinimo didinimo prisideda ir esminio įmonės valdymo pakeitimas, suformavimas tokios kultūros, kai žmonės nuolat drąsinami ugdyti sugebėjimus bei pasitikėjimą savo jėgomis.



39 pav. Vadovų požiūriu taikoma vadovavimo stiliaus praktika.

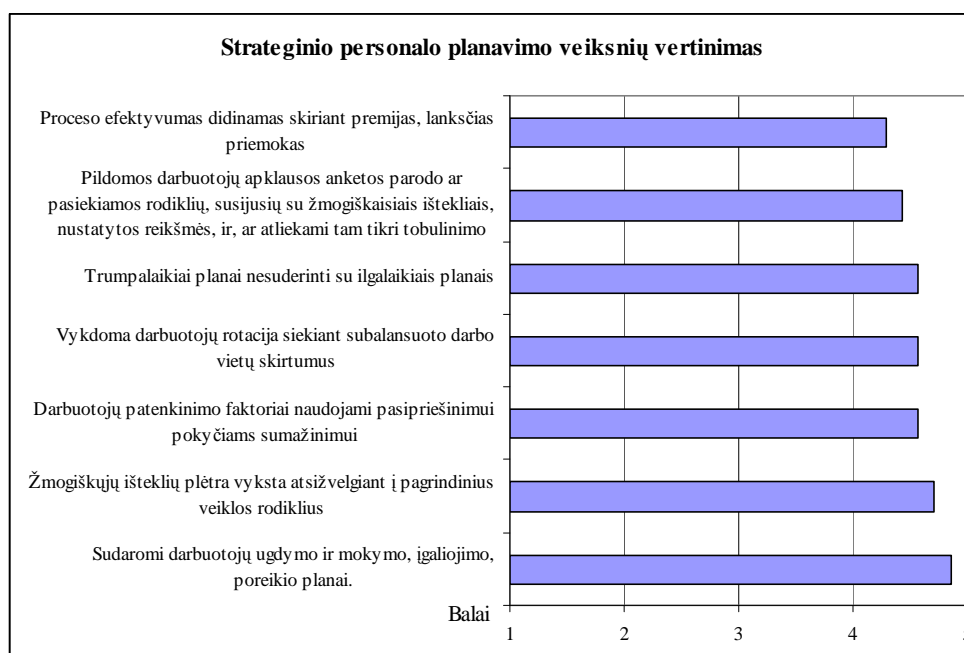
Paprastai vadovai privalo priimti sprendimus penkiuose srityse: planavimas, darbuotojų parinkimas, darbuotojų įvertinimas, atlyginimas, mokymas ir ugdymas. Kiekviena iš šių penkių sričių turi tam tikras dimensijas, kurios gali judėti nuo griežtai stabilizuotos aplinkos su labai

griežtai reglamentuota praktika į kintamą aplinką ir lanksčią praktiką. O tai didele dalimi priklauso nuo vadovų valdymo stiliaus įmonėje. Paprašius vadovų apibrėžti pagal tam tikrus požymius jų taikomą valdymo stilių, paaiškėjo kad daugelyje įmonių yra laikomasi „auksinio vidurio“ tarp autokratinio ir kooperatinio valdymo stiliaus(žr. 42 pav.) Tyrimo metu pastebėta, kad kuo mažesnė įmonė tuo valdymo stilius yra artimesnis kooperatiniam vadovavimo stiliui.

Apklaustos metu vadovai teigė, kad diegiant kokybės vadybos sistemas vadovavimo metodai ir įmonės struktūra kito. Šiuos pokyčius, didesne dalimi, lėmė vis didesnis uždavinių ir atsakomybės delegavimas įmonės personalui. Vadovai teigė, kad proceso metu vadovautasi teiginiu, jog kvalifikuotas, sąmoningas darbuotojas turi turėti savarankišką darbo sritį, uždavinių, kuriuos galėtų savarankiškai spręsti. Kokybės vadybos sistemoje tiek vadovai, tiek darbuotojai identifikuojami su pavestais uždaviniais ir tai juos motyvuoja.

Apklaustos metu taip pat pastebėta, kad vadovų išvardinti valdymo stiliai skiriasi priklausomai nuo įmonės veiklos srities, pvz. prekybinėje įmonėje, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos farmacijos specialistai, taikomas į darbuotojų kvalifikaciją orientuotas valdymas. Vadovas akcentuoja darbuotojų aukšto išsilavinimo ir nuolatinio kvalifikacijos kėlimo reikšmę. Šioje įmonėje daug dėmesio skiriama personalo ugdymo sistemai. Įdiegta kokybės vadybos sistema šios procesus valdymas tapo sisteminiis ir aiškus..

Tyrimo dalyvavę aukščiausio lygo vadovai pažymi, kad kokybės vadybos sistemą įdiegusių įmonių darbuotojai nuo kitų skiriasi tuo, kad jie gerai supranta įmonės strategiją, išorinius ir vidinius organizacijos „vandenius“, veiklą, sėkmes, nesėkmę ir jie apie tai nuolat informuojami. Tokie darbuotojai ieško būdų, kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius bei atlikti geriau darbą(žr. 40 pav.).



40 pav. Vadovų požiūris į personalo strateginio planavimo veiksmų svarbą įmonės veikloje.

„ Vienas iš pagrindinių rodiklių, rodančių, kad įmonėje egzistuoja problemos, yra menkas darbuotojų pasitenkinimas darbu. Tai gali tapti prasto darbo, žemos kokybės, blogos darbo drausmės, personalo kaitos priežastimi“, - teigia statybos įmonės vadovas. Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra plati organizacinės elgsenos ir personalo valdymo praktinės vadybos susidomėjimo dalis.

Aukščiausio lygio vadovai, respondentų nuomone, turi įvertinti darbuotojų pasirengimą priimti sprendimą ir neleisti spręsti tiems, kurie neturi reikiamos informacijos bei nėra tam pasirengę. Kokybės vadybos sistemas įdiegusioje įmonėse turi būti siekiama sutrumpinti kokybės gerinimo laiką bei tobulinti organizacinį klimatą. Turi būti sudaromos sąlygos, kuriomis problemos neatsirastų. Taigi, galima teigti, kad ir tiriamų įmonių vadovai svarbiu motyvaciniu faktoriumi laiko darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimus. Darbuotojai būna patenkinti savo darbu kai jaučia, kad darbas yra reikšmingas, darbuotojai yra atsakingi už tai ką daro, supranta, kaip gerai tai daro; turi galimybę mokytis ir tobulėti bei pripažįstamas jų įnašas į bendrą rezultatą.

Vadovai teigia, kad siekiant didesnio efektyvumo visuose įmonės organizaciniuose lygiuose, svarbu darbuotojams leisti dalyvauti priimant sprendimus arba suteikti galimybę patiems priimti sprendimus valdyti organizacijos išteklius. Toks vadovų pasitikėjimas darbuotojus skatina veikti taip atsakingai, kad pateisintų vadovų suteiktą pasitikėjimą. Dalyvavimas įmonės valdyme darbuotojui padeda geriau suvokti darbo prasmingumą, reikšmingumą organizacijai, vartotojams, kitiems organizacijos nariams .

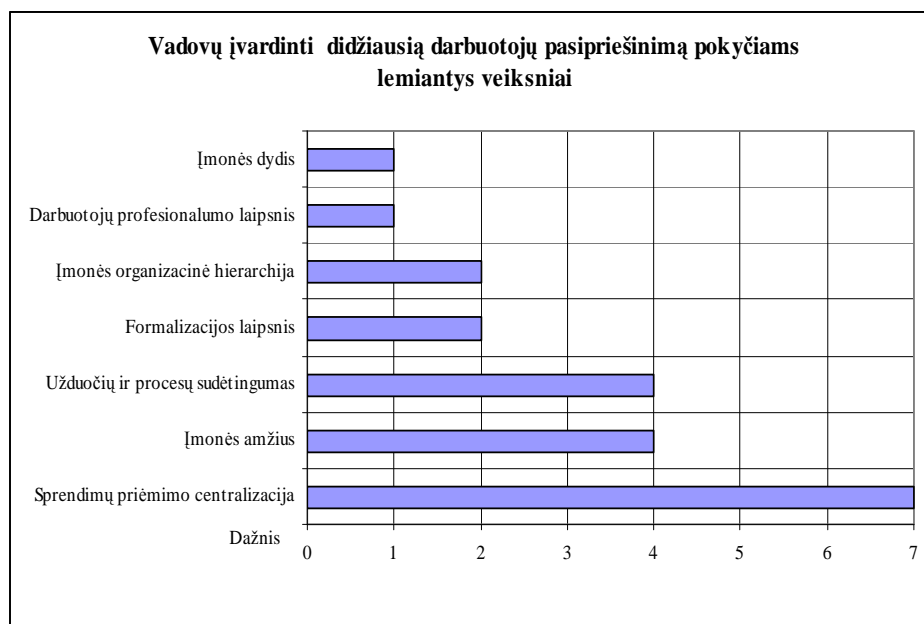
Šis faktorius labai svarbus žmonėms, kurie rūpinasi savo gyvenimo prasme, nes dalyvavimas skatina bendros kultūros, išsilavinimo lygio augimą, tuo pačiu kyla ir reiklumas darbo turiniui. Kaip teigia dauguma apklaustų vadovų, darbuotojas, dalyvaudamas įmonės valdyme ir problemų sprendimo procese, turi puikią galimybę tenkinti kūrybinius poreikius ir tobulėti. Taip pat labai svarbūs ir kooperatiniais darbuotojų santykiai.

Daugelis vadovų pripažįsta, kad vienas vadovas negali pasiekti įmonės tikslų, jis žino, kad nemaža sėkmės dalis priklauso nuo darbuotojų, todėl jis pasiruošęs deleguoti dalį savo darbų, stengiasi bendradarbiavimą gristi savitarpio pagalba, o ne bausmėmis.

Didžiausi sunkumai su kuriais susiduriama diegiant kokybės vadybos sistemas, apklaustųjų vadovų nuomone, – užtikrinti, kad darbuotojai adaptuotųsi prie pokyčių. „Vadovauti naujos tvarkos įvedimui yra sunkiausiai pradedamas, pavojingiausiai valdomas ir mažiausią sėkmės tikimybę turintis uždavinys“, - savo nuomonę dalijosi statybinės organizacijos vadovas.

Kokybės vadybos sistemų diegimo procesai visuomet susijęs su pokyčiais. Šie pokyčiai įtakoja įmonės personalo organizacinius ir psichologinius aspektus. Projekto ilgalaikė sėkmė iš esmės priklauso nuo pokyčių įmonėje valdymo kultūros. Daugumos tyrime dalyvavusių vadovų

teigimu, bet kuris, pokyčių valdymo planas yra pasmerktas žlugti, jeigu jis neturi pagrindinio rėmėjo, kurio dažniausiai būna įmonės aukščiausias vadovas. Galima viską daryti teisingai - turėti viziją, parengti planą, įtikinti darbuotojus, bet jei pokyčiai sudėtingi, kasdienių darbų rutina gali juos užgožti ir jie tęsis metų metus, o visi liks nusivylę, nepasiekę norimo rezultato.



41 pav. Vadovų požiūris į darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams lemiančius veiksniai.

Labai dažnas reiškinys su kuriuo susiduria vadovai tai darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams. Tyrimo metu vadovai išskyrė septynis veiksniai, turinčius įtakos darbuotojų pasipriešinimui diegiamiems pokyčiams (žr. 41 pav.). Didžiausią įtaką, jų nuomonė, daro sprendimų centralizacija. Jei sprendimus priima tik aukščiausieji įmonės vadovai, tuomet yra natūrali valdžią turinčių asmenų tendencija saugoti savo galios poziciją ir priešintis pokyčiams.

Įmonės amžiaus veiksnys susijęs su formalizacijos ir standartizacijos laipsniu, t.y. kuo senesnė įmonė, tuo jos veikla apibrėžta didesniu procedūrų ir standartų reikalavimais. Tokios įmonės paprastai būna nelanksčios ir tai apriboja jų galimybes keistis.

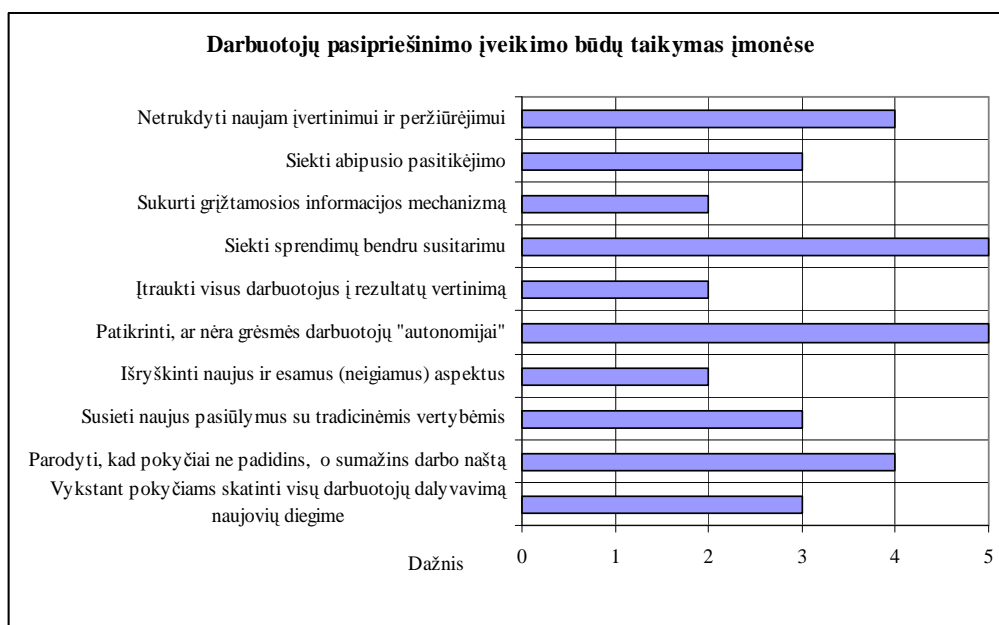
Įmonės, kuriuose atliekamos labai skirtingos ir sudėtingos užduotys, gaminami skirtingi gaminiai, dažniausiai turi poreikį keistis nei paprastas struktūras ir paprastus procesus atliekančios įmonės. Sudėtingos sistemos susijusios su daug išorinės aplinkos segmentų ir tam, kad adaptuotųsi, jos turi dažniau keistis.

Vadovų teigimu, kiekvienos įmonės viduje egzistuoja jėgos, kurios palaiko, mažiau palaiko ar nepalaiko įmonėje diegiamas naujoves. Paprastai dauguma darbuotojų abejoja kol įsitikina, ar pokyčiai jiems bus naudingi ar bent jau negrėšmingi. Yra ir tokių kurie tik išgirdę idėją apie pokyčius ją pradeda entuziastingai palaikyti. Tai novatoriai, žmonės kuriems būtinos naujovės, kurie ir asmeniškai yra daugiau linkę rizikuoti. Aišku yra ir tokių kuriems niekas niekada ir neįrodys, kad pokyčiai yra būtini, jie priešinsis iki galo. Atsižvelgiant į šias įmonėse

atsiradusiais grupes bei jų nuostatas, reikia parinkti ir taikyti atitinkamus darbuotojų pasipriešinimo įveikimo būdus.

„Pasipriešinimas pokyčiams visuomet yra, o galutinis rezultatas priklauso nuo pasipriešinimo masto. Jei, pavyzdžiui tiekimo ar gamybos vadovas, nepritaria pokyčiams, jis suras aibę priežasčių, kodėl neverta daryti vienaip ar kitaip, o tai gali sužlugdyti pačius geriausius norus“, - įsitikinęs statybos įmonės vadovas.

Vadovų nuomone patys pavojingiausi - tylieji "rezistentai". Jie nesipriešina garsiai, tačiau, kol įmonės vadovai suvokia, jog projektas stringa, prarandama daug brangaus laiko. Vadovai mano, kad tyliuosius "rezistentus" reikia išaiškinti arba pašalinti iš komandos. Jei darbuotojas priešinasi todėl, kad jam ir be pokyčių patogiu - diena po dienos įmonės rezultatai blogėja, o kartu prastėja ir paties darbuotojo padėtis.



42 pav. Vadovų dažniausiai taikomų personalo pasipriešinimui įveikimo būdų.

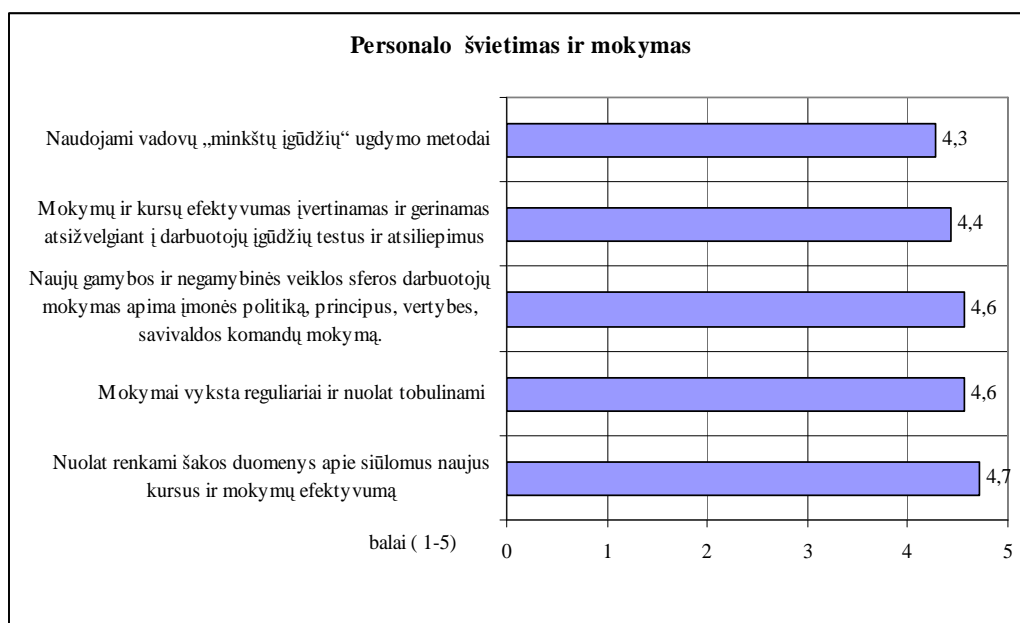
Tyrimo metu anksčiausio lygio vadovai įvardija dažniausiai įmonės praktikoje taikomus pasipriešinimo įveikimo būdus. Struktūruoti ir susisteminti teiginiai parodyti 41 paveiksle.

Prekybinės įmonės vadovo teigimu, prieš pradėdant įgyvendinti įmonėje pokyčius reikia sudėlioti prioritetus: pirma - turėti tikslą, vėliau - sudaryti koaliciją ir surasti bendraminčių, trečia - užkrėsti savo idėja darbuotojus, ketvirta - suteikti jiems įgaliojimus veikti. Dar galima tikslą suskaidyti į mažesnius ir paprastesnius tikslus, o šiuos vienyti didysis tikslas. O paskutiniu žingsniu taptų pokyčių įteisinimas.

Aukščiausio lygio vadovų teigimu, įmonėms, siekiančioms savo veiklos procesus pertvarkyti remiantis kokybės vadybos nuostatomis, organizacinių pokyčių valdymo procese didelis vaidmuo tenka lyderiavimui, motyvavimui ir komunikavimui.

Tyrimo metu buvo išaiškintas dar vienas veiksnys leidžiantis efektyviai diegti įmonėje kokybės vadybos sistemą, t.y. vadovai turi būti lyderiais, nes būtent jie turi įkvėpti darbuotojų pasitikėjimą, sužadinti naujoves, ugdyti pasiaukojimą įmonės vizijai, atsakomybės jausmą. Norint, kad įmonėje prigygtų naujos vertybės, vadovai turi nebijoti jas pagarsinti ir aptarti. Labai svarbus yra ir asmeninis vadovų įsipareigojimas ir aktyvus dalyvavimas gerinant kokybę.

Gauti atlikto testo rezultatai leidžia teigti, kad apklausti vadovai yra visuotinės kokybės asmens pavyzdys(žr. 19 priedą) su solidžiu vadovavimo, planavimo ir nuolatinio tobulinimo bagažu. Vadovų nuomone, efektyvios įmonės verslo sistemos kuriamos skiriant ypatingai didelį dėmesį darbuotojų mokymui ir ugdymui, komandiniam darbui, darbuotojų darbo turinio lankstumui bei taikant darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ugdančius metodus. Šios savybės būtinos ir kokybės vadybos sistemų diegimo procesui.



43 pav. Vadovų personalo švietimo ir mokymo metodų vertinimas.

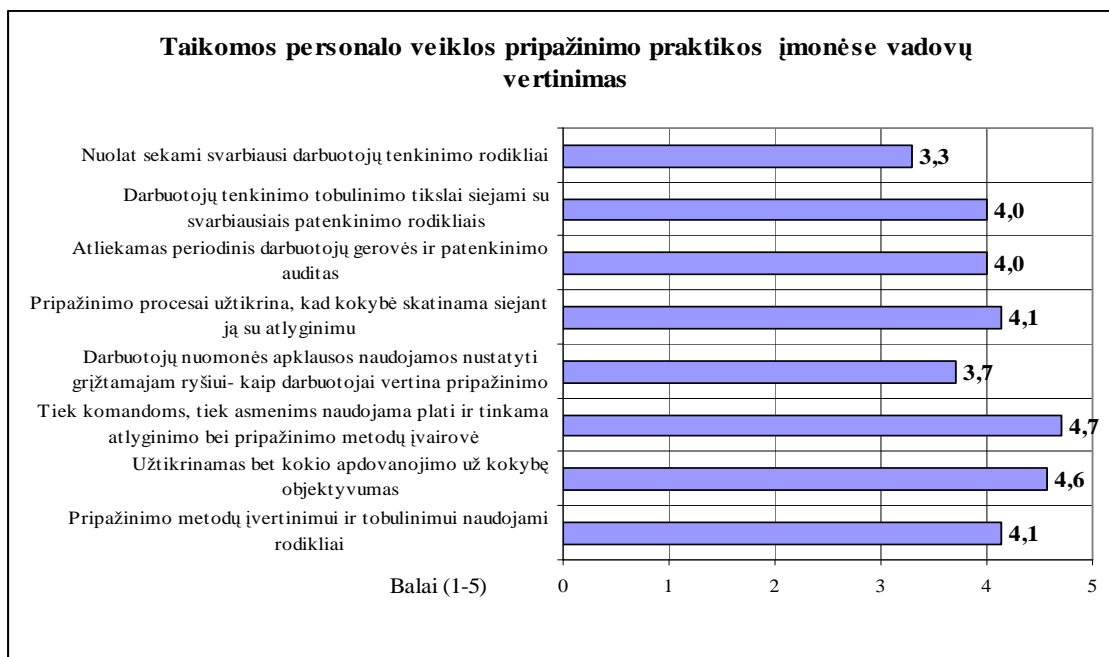
Apklausoje dalyvavę vadovai vieningai teigia, jog mokymai yra stiprus darbuotojų motyvacijos įrankis. Ypatingas dėmesys skiriamas vidiniams mokymams, nes jie užtikrina darbuotojų sistemingą ir tęstiną kvalifikacijos kėlimą. Tai yra ilgalaikė investicija į darbuotojus galvojant ne tik apie trumpalaikius pasiekimus, bet ir ilgalaikę įmonės personalo strategiją.

Aukščiausio lygio įmonių vadovai laikosi nuostatos, kad kiekviena įmonė turi nustatyti darbuotojų kompetenciją, būtiną atliekant veiklą darančią tiesioginę ar netiesioginę įtaką kokybei(žr. 43 pav.). Planuojant mokymus reikia atsižvelgti į pokyčius, kuriuos lemia organizacijos procesų pobūdis, jos darbuotojų tobulėjimo etapai ir organizacijos kultūra. Sistemini darbuotojų mokymas yra svarbus verslo rezultatyvumo didinimo įrankis kiekvienai įmonei, nes darbuotojų įgyjamos profesinės žinios padeda greitai ir profesionaliai spręsti iškilusias problemas. Įgyjami bendravimo ir konfliktų sprendimo įgūdžiai padeda darbuotojams

lengviau bei paprasčiau, be pašalinės pagalbos, spręsti vidines problemas ir kylančius nesutarimus.

Sisteminis požiūris į įmonės darbuotojų mokymą padeda siekti vieno iš strateginių įmonės tikslų – skatinti darbuotojų komandinį darbą, sukurti pasitikėjimo ir kūrybingumo klimatą. Vadovu nuomone, dėl to didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu. Kai įmonėje vyrauja požiūris, jog darbuotojų sugebėjimai yra svarbus įmonės konkurencingumo šaltinis ir joje yra sukurta sistema darbuotojų sugebėjimams ugdyti bei jų kompetencijai kelti, galima teigti, jog įmonėje pirmenybė teikiama darbuotojų ugdymui.

Darbuotojų pripažinimas dažnai apibrėžiamas kaip viešas įvertinimas už gerai atliktus darbus ar veiklą. Skatinimas suprantamas kaip naudos suteikimas, atlyginimo pakėlimas arba premijos skyrimas už puikiai atliekamus darbus. Respondentų teigimu - siekdama veiksmingai remti kokybės gerinimo pastangas įmonė privalo turėti personalo pripažinimo ir skatinimo sistemą, kuri kokybę ir klientų patenkinimą glaudžiai susietų su darbuotojų darbo užmokesčiu(žr. 43 pav.). Tačiau reikia pažymėti, kad darbo užmokesčio dydis neskatina darbuotojų dirbti gerai, tiesiog stabdo darbuotojų kaitą. Darbuotojų motyvavimas turi apimti daug platesnį veiksmų spektrą nei darbo užmokesčio dydis(žr. 44 pav.)

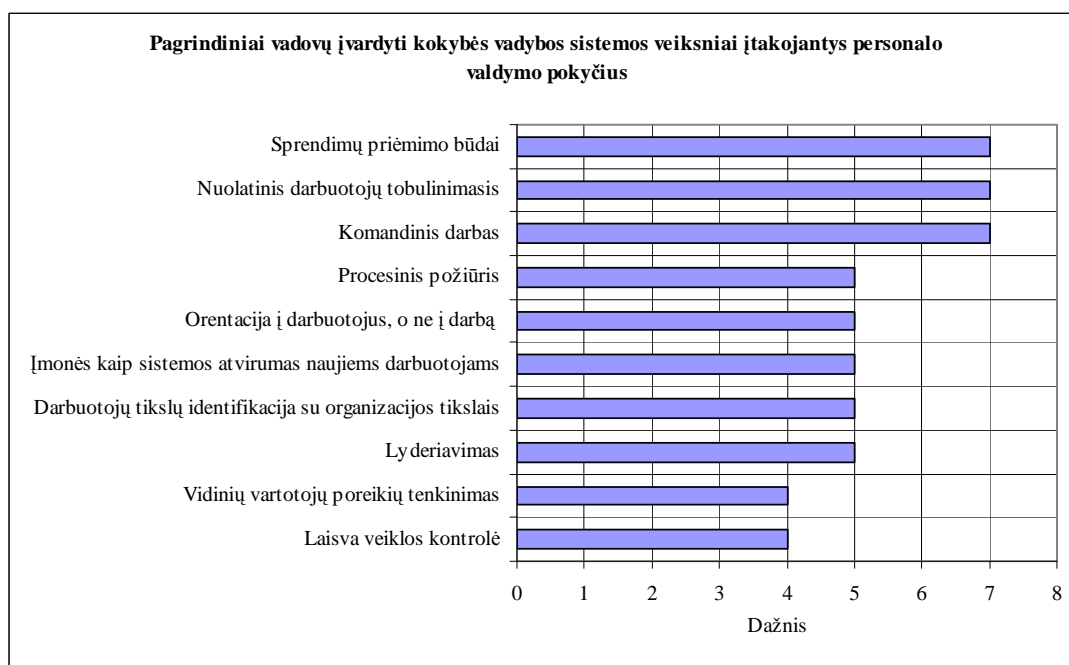


44 pav. Vadovų personalo pripažinimo praktikos metodų vertinimas.

Daugelis vadovų pripažįsta, kad komandinis darbas yra labai svarbus veiksnys efektyviam personalo valdymui. Vadovų teigimu, kiekvienos įmonės kasdieninės veiklos pagrindas turi būti komandinis darbas. Komandinio darbo nauda darbuotojams pasireiškia tuo, kad visi darbuotojai gauna naujas augimo galimybes, įtraukiami į bendrą įmonės problemų sprendimą, didėja jų pasitenkinimas, darbas įgauna kitą prasmę, atsiranda naujos materialinio ir moralinio skatinimo galimybės, išnaudojami komandinio darbo privalumai.

Įvertinant komandinio darbo bruožus bei organizacijoje (komandoje) vykdomų pokyčių rodiklius, recenzentai įvardijo komandinio darbo pokyčių sąlygomis pagrindinius privalumus: efektyvus informacijos valdymas, mokymasis vieniems iš kitų, gebėjimas valdyti stresą ir konfliktus, nusiteikimas nuolatiniam mokymuisi, nuolatinis išorinės (vidinės) aplinkos tyrinėjimas, sąlygų nuolatiniam mokymuisi sudarymas, tarpasmeninių santykių palaikymas; informacijos sklaidėjas, priėmėjas, atstovas; lankstumas.

„Labai svarbu išmokinti įmonės personalą dirbti komandose bei dalintis informacija su komandos nariais. Tik taip jie jausis dalyvaujantys įmonės veikloje, norės įsipareigoti ir tobulės. Visada tariausi su darbuotojais, kokie mūsų prioritetai, funkcijos, kaip pasiskirstyti darbu ir pan., taip formuoju komandinius santykius savo įmonėje“, – įsitikinęs prekybinės įmonės vadovas.



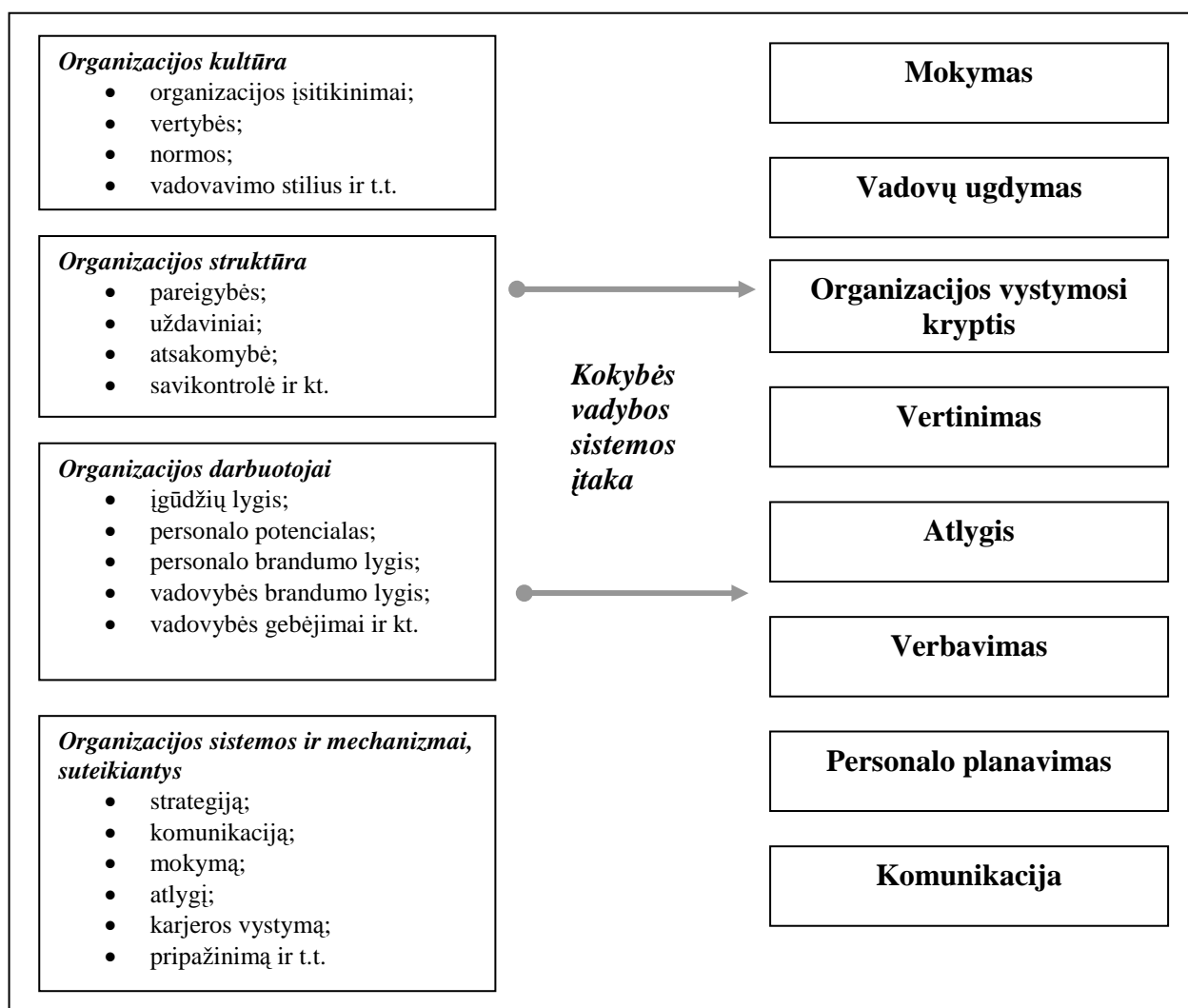
45 pav. Pagrindiniai kokybės vadybos sistemos veiksniai įtakoiantys personalo valdymo pokyčius.

Atlikus atsakymų sisteminę analizę, paaiškėjo, kad kai įmonės darbuotojai vertina bendrą darbą, darnias pastangas siekti tikslų, bendrą atsakomybę už darbo rezultatus, tada galima teigti, jog įmonei yra būdinga orientuotis į komandinį darbą. Tokios įmonės darbuotojai pasitiki savo komandos nariais, teikia pirmenybę komandiniam darbui, skatina organizacijos skyrių(padalinių) bendradarbiavimą.

Susisteminius tyrimo metu gautus rezultatus, nustatyta, kad tiriamų įmonių aukščiausio lygio vadovai išskyrė dešimt personalo valdymo veiksnių kurie kito(ar turi kisti) įdiegus įmonėse kokybės vadybos sistemas(žr. 45 pav.). Vadovų teigimu, įmonei įdiegus kokybės vadybos sistemą pagrindinė vadovų funkciją turi likti tik užduočių delegavimas, kuriuos pavaldiniai gali atlikti patys. Tiriamųjų nuomone, siekdami padėti darbuotojams suvokti jų

veiklos tinkamumą, aukščiausioji vadovybė privalo užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai būtų aiškiai apibrėžti ir paskirstyti įmonės darbuotojams.

Gamybinės įmonės vadovo teigimu, jeigu per kokybės sistemos diegimo laikotarpį įmonės personalo požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymą veiklos rezultatyvumui nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai bei struktūros, didelė tikimybė, kad nepagerės ir įmonės veiklos kokybė bei efektyvumas.



46 pav. Tyrimo metu išaiškinti kokybės vadybos sistemų bei personalo valdymo pokyčių sąlyčio taškai, kuriuose sąveika atsispindi veikiausiai.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad diegiamos kokybės vadybos sistemos tiesiogiai įtakoja personalo valdymo metodus, nes efektyvus kokybės vadybos sistemos valdymas bei priežiūra priklauso nuo personalo suvokimo apie jų veiklos įmonėje tinkamumą, apie jų indelį siekiant bendrų įmonės tikslų. Išaiškinti tyrimo metu Šiaulių apskrities įmonių kokybės vadybos sistemų bei personalo valdymo pokyčių sąlyčio taškai, kuriuose sąveika atsispindi veikiausiai susisteminti ir pavaizduoti pateikti 46 paveiksle..

Kokybės vadybos sistemas įdiegusių įmonių aukščiausio lygio vadovai patvirtina teiginį, kad personalo valdymas vaidina pagrindinį vaidmenį įmonei gerinant verslo procesus bei kokybę. Įmonės strategiją ir tikslus bei personalo valdymo metodus sieja labai glaudus ryšys.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, tyrimo metu gauti rezultatai bei teorinės ir empirinės dalies išvados, **patvirtina** iškeltą **hipotezę**, jog siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemos funkcionavimą organizacijoje būtina keisti personalo valdymo principus.

Teorinės dalies išvados

Atlikus kokybės vadybos ir personalo valdymo klausimais mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadas, jog:

- 1) atliekant koncepcinę kokybės vadybos sąvokos analizę, buvo nustatyta, kad kokybės vadyba apibrėžiama kaip bendrosios valdymo funkcijos dalis, kuri nustato organizacijos kokybės politiką, tikslus bei pareigas ir yra įgyvendinama taikant tokias priemones, kaip kokybės planavimas, valdymas, užtikrinimas bei gerinimas;
- 2) kokybės vadyba yra pagrįsta tokia vadybos filosofija ir metodais, kuriuos pasirinkusi įmonė nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus, tuo siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerinti produktų kokybę ir mažinti veiklos kaštus;
- 3) kokybės vadybos sistemos yra pritaikomos daugeliui įvairių organizacijų. Jos sudaro ne tik kokybės valdymo, bet bendro valdymo verslo vadybos sistemos pagrindą, nes kokybės valdymo metodų taikymas įvairiose vadybos srityse – viena pagrindinių prielaidų, didinančių įmonių ir organizacijų tarpusavio pasitikėjimą verslo santykiuose;
- 4) kokybės vadybos sistemos tiesiogiai veikia organizacijos struktūrą, darbuotojų pareigas ir įgaliojimus bei darbo organizavimą. Personalas suprantamas kaip darbuotojų santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant organizacijoje nustatyto tikslo. Kokybės vadybai ir personalo valdymui būdingas dinamiškumas, poreikis naujų žinių adaptavimui ir inovacijoms pastoviai sudaro sąlygas jų sąveikai organizacijose;
- 5) kokybės vadybos sistema valdant įmonės procesus koncentruojamasi į tikslus, suformuluotus atsižvelgiant ne tik į klientų (išoriniai vartotojai) tačiau ir į darbuotojų (vidiniai vartotojai) poreikius, kadangi kokybės vadybos sistemos taikymo principai įtakoja organizacijų personalo valdymą per inicijuotas procedūras, strateginį ir kitų lygių planavimą, t.y. diegiama organizacijos kokybės vadybos sistema turi įtakos visiems personalo valdymo elementams;
- 6) būtina tikslingo kokybės sistemos valdymo būtina sąlyga – efektyvus personalo valdymas. Organizacijos personalo orientavimas visuotinės kokybės vadybos plotmėje suprantamas kaip personalo politika siekti geresnės kokybės. Ji apima personalo plėtrą,

darbo vietų struktūrizavimą, užduočių delegavimą, mokymąsi, aktyvų dalyvavimą visuose įmonėje vykstančiuose procesuose, darbuotojų pripažinimą bei motyvaciją .

Empirinės dalies išvados

Atlikus Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąveikos tyrimą, galima daryti šias išvadas:

- 1) nustatyta, jog Šiaulių apskrities įmonėse kokybės vadybos sistemos diegimui lemiamą įtaką turėjo noras gerinti produkcijos ar paslaugų kokybę bei siekimas neprarasti konkurencingumo. Be šių pagrindinių motyvų darbuotojai įvardijo ir kitas priežastis, t.y. geresnis vartotojų(išorinių ir vidinių) poreikių tenkinimas, ketinimai sudaryti sandorius su užsienio kompanijomis, įmonės prestižas, kokybės tikslų įvardijimas strateginiuose įmonių dokumentuose;
- 2) remiantis Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, darbuotojų apklausos rezultatais, nustatyta, kad 75 proc. kokybės vadybos sistemos įmonėse įdiegtos paviršutiniškai, apie 6 proc. įmonių kokybės vadybos sistemoms neskiria pakankamai dėmesio, tuo tarpu, 19,4 proc. įmonių kokybės vadybos sistemos įdiegtos tinkamai ir veikia efektyviai. Gauti rezultatai patvirtina anksčiau atliktų tyrimų išvadas, jog Lietuvos organizacijos nėra pasiekusios pakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį, dėl to joms ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti kokybės vadybos sistemų teikiamas galimybes;
- 3) remiantis Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, darbuotojų apklausos rezultatais, nustatyta, kad daugiau kaip 40 proc. Šiaulių apskrities įmonių vadovams ir kokybės vadybininkams būtina peržiūrėti veiklos procesus bei imtis intensyvių priemonių produktų kokybei gerinti;
- 4) atlikus Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, aukščiausio lygio vadovų apklausą, nustatyta, kad subalansuoti įmonės veiklos procesai, teisingas darbuotojų darbo atlygio taikymas, darbuotojų pripažinimo ir motyvavimo priemonės, mokymai ir konsultacijos - tai pagrindiniai kokybės vadybos sistemos elementai, leidžiantys įmonei ir toliau sėkmingai plėsti savo veiklą. Apklausti vadovai pabrėžė, kad darbuotojų susitapatinimas su įmone ir motyvacija daro didžiulę įtaką verslo sėkmei;
- 5) išaiškinta aukščiausio lygio vadovų nuomonė, kad sėkmingą kokybės vadybos sistemos veikimą užtikrina darbuotojų pritarimas įmonės kokybės politikai ir siekiamiems kokybės tikslams, taip pat kokybės aspektų identifikavimas. Ne mažiau svarbiais veiksniais vadovai laiko investicijų į kokybės valdymą ir gerinimą apimtis, vidurinio lygio vadovų žinias ir gebėjimą motyvuoti darbuotojus, taip pat įmonėje dirbančių darbuotojų kompetenciją;

6) tyrimo metu išaiškintas aukščiausio lygio vadovų požiūris, jog kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąveika yra labai glaudi, nes efektyvus kokybės vadybos sistemos valdymas bei priežiūra tiesiogiai priklauso nuo personalo suvokimo apie jų veiklos įmonėje tinkamumą ir jų indelį siekiant bendrų įmonės tikslų.

Kaip jau minėta šio darbo įvadinėje dalyje, tyrimo imtis nėra pakankama, kad tyrimo rezultatus būtų galima vadinti reprezentatyviais, tačiau galima teigti, kad tyrimas atspindi bendrąsias Šiaulių apskrities, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, įmonių situacijos ir požiūrių tendencijas.

Rekomendacijos

Atlikus teorinę kokybės vadybos sistemos ir personalo valdymo sąryšio aspektų analizę bei Šiaulių apskrities įmonių, įdiegusių kokybės vadybos sistemas, požiūrio ir situacijos tyrimą, galima pateikti tokias rekomendacijas:

1. Sprendžiant personalo valdymo problemas organizacijoje, diegiančioje kokybės vadybos sistemas, būtina įvardyti šiuolaikines personalo valdymo funkcijas bei atskleisti jų turinį. Tai leistų identifikuoti kokybės vadybos sistemos diegimo metu kylančias problemas susijusias su personalo valdymo pokyčiais.
2. Diegiant kokybės vadybos sistemas reikia keisti ir personalo valdymo metodus, nes efektyvus kokybės vadybos sistemos valdymas bei priežiūra priklauso nuo personalo suvokimo apie jų veiklos įmonėje tinkamumą ir jų indelį siekiant bendrų įmonės tikslų. Visų lygių darbuotojai yra įmonės pagrindas ir jų visapusiškas įtraukimas į veiklą leidžia darbuotojų sugebėjimus panaudoti organizacijos naudai. Organizacijos darbuotojų požiūris į įmonės kokybės vadybos sistemą kaip į priemonę padėti spręsti jų pačių darbo kokybės problemas ir pagerinti (o ne apsunkinti) savo darbą –yra viena pagrindinių garantijų, kad kokybės sistema bus tinkamai sukurta ir įdiegta bei bus veiksminga.
3. Diegiant kokybės vadybos sistemas būtina keisti vadovų valdymo stilių, nes įmonėse kuriose tinkamai funkcionuoja kokybės vadybos sistema, vyrauja bendradarbių santykių valdymo ir atsakomybės delegavimo principai. Bendradarbių santykių valdymas reiškia autoritarinio valdymo atsisakymą ir perėjimą prie kooperatinio valdymo stiliaus. Siekdami padėti darbuotojams suvokti jų veiklos tinkamumą, aukščiausioji vadovybė privalo užtikrinti, kad atsakomybė ir įgaliojimai būtų aiškiai apibrėžti ir paskirstyti įmonės darbuotojams.
4. Įgyvendinant įmonėje kokybės vadybos sistemą viena pagrindinių sąlygų yra tinkamos organizacinės kultūros formavimas, nes neigytinius kultūros požymius turinčios įmonės yra nefunkcionalios ir nelanksčios vykstantiems pokyčiams. Tokia įmonės kultūra stabdo įmonių plėtrą, o tai ilgu laiku tarpu lemia net įmonės žlugimą.

5. Diegiant kokybės vadybos sistemas reikia pažymėti, kad organizacinių pokyčių sėkmę lemiantys veiksniai tokie, kaip lyderiavimas, komunikacija ir motyvavimas, yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą. Diegiant kokybės vadybos sistemas ir derinant minėtus veiksnius sudaromos prielaidos mažinti darbuotojų pasipriešinimą, minimizuoti neapibrėžtumą ir užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į organizacinių pokyčių procesą. Vadovavimas, viena iš svarbiausių ir atsakingiausių kokybės vadybos sistemos kūrimo veiklos sričių, turi būti patikėtas iniciatyviems, gerbiamiems, paskui save patraukiantiems įmonės personalą, kompetentingiems vadybos srityje asmenims – lyderiams.
6. Veiksmingiausia priemonė įtraukiant darbuotojus į kokybės gerinimo procesus yra aukščiausio lygio vadovų asmeninis dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje. Bendrai dalyvaujant kokybės vadybos sistemų diegimo procese ne tik darbuotojai, bet ir vadovai įgauna naujų žinių ir įgūdžių, akivaizdžiai pamato kokybės vadybos sistemos teikiamus pranašumus, jaučia pasitenkinimą sprenddami kokybės problemas.

LITERATŪRA

1. Balogun, J., Hope Hailey, V.(2004) Exploring Strategic Change. London: Prentice Hall.
2. Barrett, A.,Gates, S(2002). Developing Business Leaders for 2010. Conference Board report. No. 1315-02-RR.
3. Bertašius, D.(2007). Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas. Verslas: teorija ir praktika, 2007 XIII 1, psl. 8.
4. Burnes, B. (2004)Managing change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics. Harlow: Prentice Hall.
5. Burtonshaw-Gunn, S.A.(2009). Svarbiausios vadybos priemonės: metodai, modeliai, pastabos vadovams ir konsultantams. Vilnius: UAB “Verslo žinios“.
6. Charles, D. M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius: Alma Litera.
7. Coner,D.R.(1998) Leading at the edge of shaos. How to create the nimble organization. New York: John Wiley &Sons.
8. Creswell, W. J.(1998) Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Daugėlienė, R.(2002). Visuotinės kokybės vadybos vieta žiniomis grįstos ekonomikos vizijoje. Iš Quality management in the process of integrating Lithuania into the European union. Kaunas: Technologija, p. 41–50.
10. Dedhia, N.S. (2004).Quality Imperatives for Global Acquisitions and Mergers. Total Quality Management. Vol.15, No.2, 221 p.
11. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003).Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
12. DNV Lietuva(2008). Vadybos sistemos [žiūrėta 2009 03 15]. Prieiga per internetą:<http://www.dnv.lt/certification/vadybos_sistemas/index.asp>.
13. Duttine, A., Ginevičius, R.(2003).Gestaltungsempfehlung fur TQM und KMU. Ekonomika. 2003, Nr. 61.
14. Flynn,B.B., Schoder, R.G., Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument", Journal of Operations Management, Vol. 11 No.4, p.339.
15. Gagilaitė,A., Boguslauskas, V.(2006) įmonių klasifikavimas įvertinant kokybinius rodiklius.Tiltai 2006/3. [Žiūrėta 2009-03-02.]. Prieiga per internetą:<http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2006~ISSN_1392-3137.N_3_36.PG_17-32/DS.002.0.01.ARTIC>.
16. Gardin, D.A. (2004)Managing quality. The McKinsey Quarterly. 1988. Jones, S. Understanding Six Sigma. Quality. March, 61 p.

17. Gaudiešius, Ž.(2009) Keturios marketingo strategijos recesijos metu. TNS Gallup: rinkos tyrimai 2009-02-11. Prieiga per internetą: <http://tyrimai.tns-gallup.lt/#type:topic;/tyrimu_sarasas/keturios_marketingo_strategijos_recesijos_metu/863> [Žiūrėta 2009-04-10].
18. Gill, R (2003). Change management – or change leadership? Journal of Change Management. No 3(4).
19. Gill, R.(2001) Essays on Leadership. The Leadership Trust Foundation. Ross-on-Wye. .
20. Ginevičius, R.(1998) Įmonių veiklos diversifikacija. Vilnius: Technika.
21. Gronrooc, C(1990). Service Management and Strategy: Marketing the moments of Truth in Service Competition. Lexington, Ma: Lexington Books.
22. Hermann,S.(2009). XXI amžiaus nematomi čempionai: nežinomos pasaulinės rinkos lyderių sėkmės strategijos. Vilnius: UAB “Verslo žinios“.
23. Ignotaitė, V.(1999).Visuotinės kokybės vadybos teoriniai aspektai. Bakalauro darbas. Vilniaus universiteto Kauno fakultetas: Vilnius.[Žiūrėta 2008 m. birželio 11 d.]. Prieiga per internetą: < <http://donelaitis.vdu.lt/~vita/tqm/priedas6.htm>>.
24. Young, B. (2004).Remodeling product quality techniques. The National Provisioner. October.
25. Jucevičienė, P. (1997). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija. 6 p.
26. Juozaitis, A., Vilmienė, R. (2000). Nevyriausybinės organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius: Danielius.9 p.
27. Juran J. M. Gryna F. M.(1999) Quality planning and analysis, Third edition, Mc Graw-Hill, Inc., New York., p.5.
28. Jurkauskas, A. (2006). Visuotinė kokybės vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
29. Kardelis, K(2005) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
30. Kaziliūnas, A.(2004) Procesinis požiūris vadyboje ir viešajame administravime. Viešojo politika ir administravimas 2004 Nr. 8. Prieiga per internetą: < http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/dl.php?file=5473&id=1374 >. Žiūrėta [2009-04-10].
31. Kaziliūnas, A.(2007) Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
32. Kippenberger, T.(2000) Leading projekt teams. Journal the Antidote. Volume 5, Issue 4, July.
33. Korsakienė, R.(2006) Organizational change management: theoretical and practical aspects. Business: theory and practice. Vilnius: VGTU.

34. Kuvykaitė, R.(2001).Gaminio marketingas. Kaunas: Technologija.
35. Leonardo da Vinčio programos projektas(2006) Kokybės užtikrinimo vadovas. Improvement, Introduction and Harmonisation of Occupational Standards in the NEU. European. Kaunas.Qualifications in Fashions&Beauty Sector.
36. Lietuvos kokybės vadybos asociacija – LKVA(2007). Nacionalinė kokybės programa. Prieiga per internetą: < http://www.lkva.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=41 > . Žiūrėta: [2009-04-10].
37. Lietuvos standartizacijos departamentas.(2001) Lietuvos standartas. LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas; 2001. 3 p.
38. Lietuvos standartizacijos departamentas.(2009) sertifikuotos kokybės vadybos sistemos.(2009 01 01). Prieiga per internetą <http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=157>. [Žiūrėta 2009-01-10].
39. LST EN ISO 9000:2007 LT,EN(2007) Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis
40. Luobikienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodologija. Kaunas: Technologija.
41. Mann, R., Adebajo, O., Kehoe, D. (1999). An assessment of management systems and business performance in the UK food and drinks industry , British Food Journal, Vol. 101 No.1, p.5-21.
42. McQuaig, J. (2004).Whatever happened to TQM? And what is balanced scorecard? The Wenatchee Business Journal. October, 8 p.
43. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Paskaitų konspektas. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas.
44. Mirams M., McElheron P.(1995) Gaining and Maintaining the New Quality Standard. – London: FT Pitman Publishing.
45. Nelson, L. (2003) A Case study in organisational change: implica implications for theory. The Learning Organisation, No 10(1).
46. Neverauskas, B., Stankevičius, V., Viliūnas, V., Černiūtė, I.(2003) Projektų valdymas,- Kaunas: Technologija.
47. Neverauskienė, A.(2002) Kokybės vadybos mokymo priemonė studentams. Vilnius: VKK I-kl.
48. Noronha, C. (2003). National Culture and TQM: Empirical Assessment of a Theoretical Model Based on Chinese Companies. TQM Magazine,). Prieiga per internetą

- <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do;jsessionid=B9B63A3DF9699A9F4838C55F92C163E5?containerType=Issue&containerId=10918>> . [Žiūrėta 2009-02-10].
49. Paulauskaitė, N., Vanagas, P.(1998) Organizacijos kultūros tyrimas, įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą. Kaunas. Technologija.
 50. Pociūtė, D.(2004). Kokybės vadybos ypatumai viešajame sektoriuje. Viešojo politika ir administravimas, 2, p. 19. [Žiūrėta 2008-05-25]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.lt/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1132&ID=1395>
 51. Prajogo, D.I.(2007) The relationship between Competitive strategies and product quality. Services Technology and Management . Volume 8, Number 6 / 2007. p. 478 - 490
 52. Punch, K. F.(1998). Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches. London: SAGEPublication.
 53. Ruževičius, J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
 54. Sakalas, A.(2003)Personalo vadyba. Vilnius: Margi Raštai, 240psl.
 55. Sakalas, A.; Šilingienė, V.(2000) Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
 56. Schwandt, D. R. (1997) Integrating strategy and organizational learning: a theory of action perspective. Advances in Strategic Management. London: JAI Press.
 57. Seniūnaitė, L.(2004) Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimo pasauliniame tinkle prielaidos. Organizacinių vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr.30, p.3-42.
 58. Shaw, R.B. (1998). Trust in Balance. San Francisco: Jossey Bass, psl.271.
 59. Slatkevičienė, G.(2007). Visuotinė kokybės vadyba- organizacijų konkurencingumo veiksnys(tyrimai ir rezultatai). Lietuvos ūkio konkurencingumas. Konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija.
 60. Slatkevičienė, G.(2006) Kompleksinis organizacijos veiklos vertinimas (Lietuvos organizacijų patirtis). Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 124.
 61. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
 62. Susnienė, D.(2005) Ryšių su suinteresuotosiomis šalimis tobulinimas integruojant jų poreikius į organizacijos veiklos tikslus ir uždavinius // Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose. Globalization processes and role of quality in the economy of Lithuania: respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 129-134.

63. Susnienė, D.; Vanagas, P.(2007). Means for satisfaction of stakeholders needs and interests // Engineering economics: Inžinerinė ekonomika . Kaunas University of Technology. Nr. 5(55). psl. 24-28.
64. Šiupienytė, R.(2001). Žmogiškieji ištekliai. 4-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos“ Lietuva be mokslo- Lietuva be ateities“ medžiaga. Vilnius: Technika, 229-234 Psl.
65. Tidikis, R.(2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras. 146 psl.
66. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas. Kaunas: Technologija.
67. Vanagas, P. (1997)Europos Verslo tobulumo modelis ir jo taikymas Lietuvoje. Ekonomika ir vadyba 1997: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. [Kaunas, 1997 m. balandžio 24, 25 d.].Kaunas: Technologija, p.299-305
68. Vanagas, P. (2004) Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
69. Vanagas, P.(2002) Visuotinės kokybės vadybos svarba šalies vystymuisi. Ekonomika ir vadyba - 2002: 4 knyga. Žmogiškojo kapitalo formavimo problemos Kaunas: Technologija.
70. Wankhade,L.; Dabade, B.M(2006). TQM with quality perception: a system Dynamics approach. TQM Magazine. 18/4, psl. 341-357.
71. Zujutė, S(2008). Vadybos sistema Investors in People. . [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą<http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=bddc62d6-0127-4666-b34d-34cd622f1b1e>>.
72. Андерсен, Б.(2003). Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: Москва: РИА «Стандарты и качество», 272 psl.
73. Данилов, И., Михайлова, С., Данилова, Т. 2005). Бенчмаркинг — эффективный инструмент повышения конкурентоспособности. РИА "Стандарты и качество": Стандарты и качество N 1, 2005.

Darbo autorės publikacijų sąrašas

1. Daševskienė, I., Petukienė, E.(2006) „Product placement“ (produkto talpinimo) taikymo visuomenės informavimo priemonėse teisiniai ir etiniai aspektai. 6-osios Studentų mokslinės konferencijos " Ekonomikos ir vadybos aktualijos" leidinys, psl. 55-60. [Žiūrėta 2009-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/index.php?pId=336&lang=lt>
2. Daševskienė, I., Žičkienė, S.(2009).Kokybės vadybos sistemos diegimo ir pokyčių personalo valdyme problemos. 9-oji Studentų mokslinė konferencija "Ekonomikos ir vadybos aktualijos", įvykusi 2009 m. balandžio mėn. 23 d. Šiaulių universiteto Socialinių

mokslų fakultete. Prieiga per internetą:

http://smf.su.lt/documents/popup_langas/SMD%20programa%20lankstinukas2009.doc

PRIEDAI

1 priedas. Santrumpų žodynas.

ASQC - Jungtinės Amerikos Valstijų kokybės kontrolės asociacija.

CRM – Customer relationship management (santykių su klientais valdymas);

EB – Europos Bendrija;

EEB – Europos Ekonominė Bendrija;

EKO – Europos kokybės organizacija;

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas

ES – Europos Sąjunga;

ET – Europos Taryba;

JAV – Jungtinės Amerikos Valstijos;

KVS – kokybės vadybos sistema;

LKVS – Lietuvos kokybės vadybos asociacija;

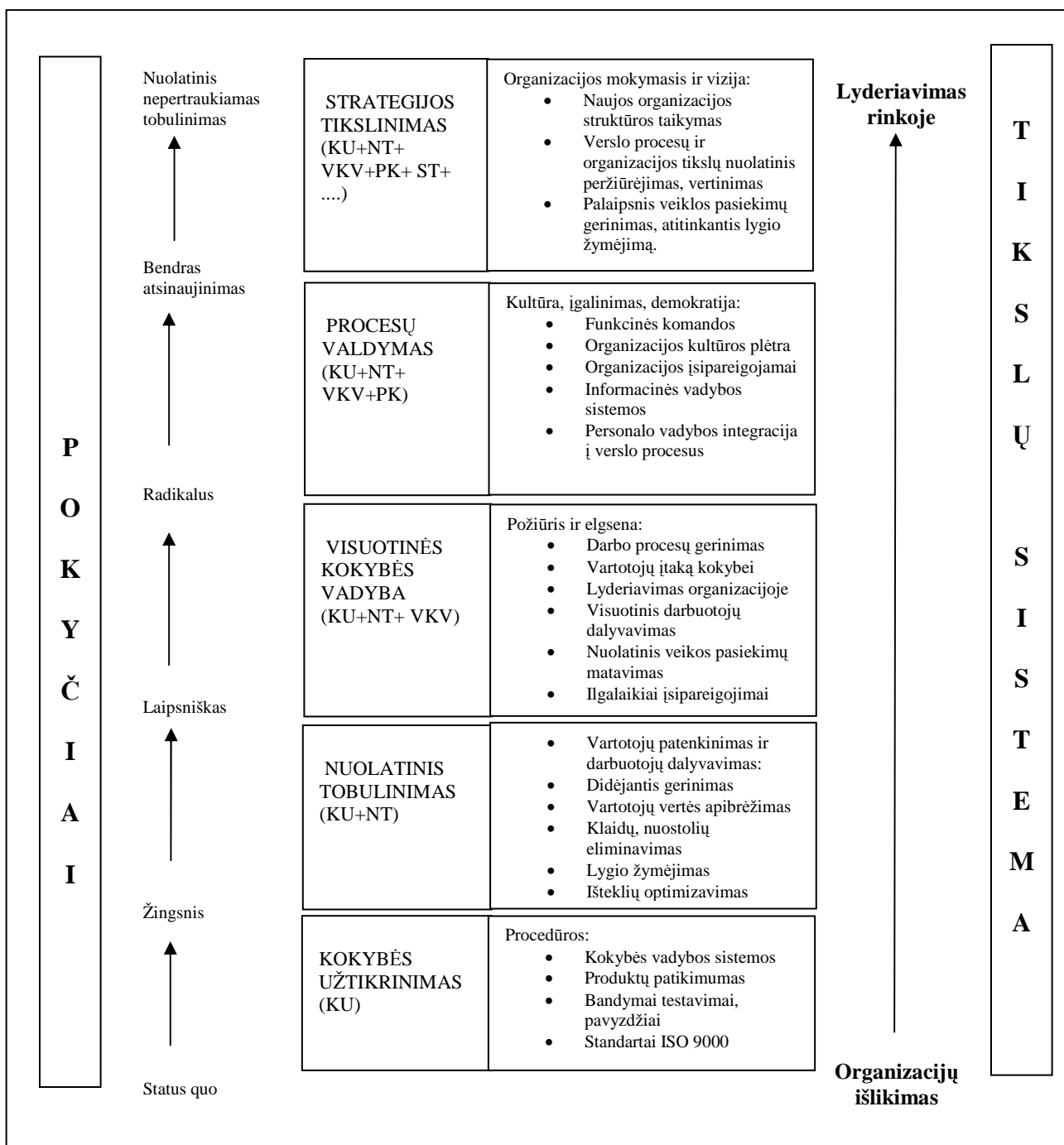
LR – Lietuvos Respublika;

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė;

VKV – visuotinė kokybės vadyba;

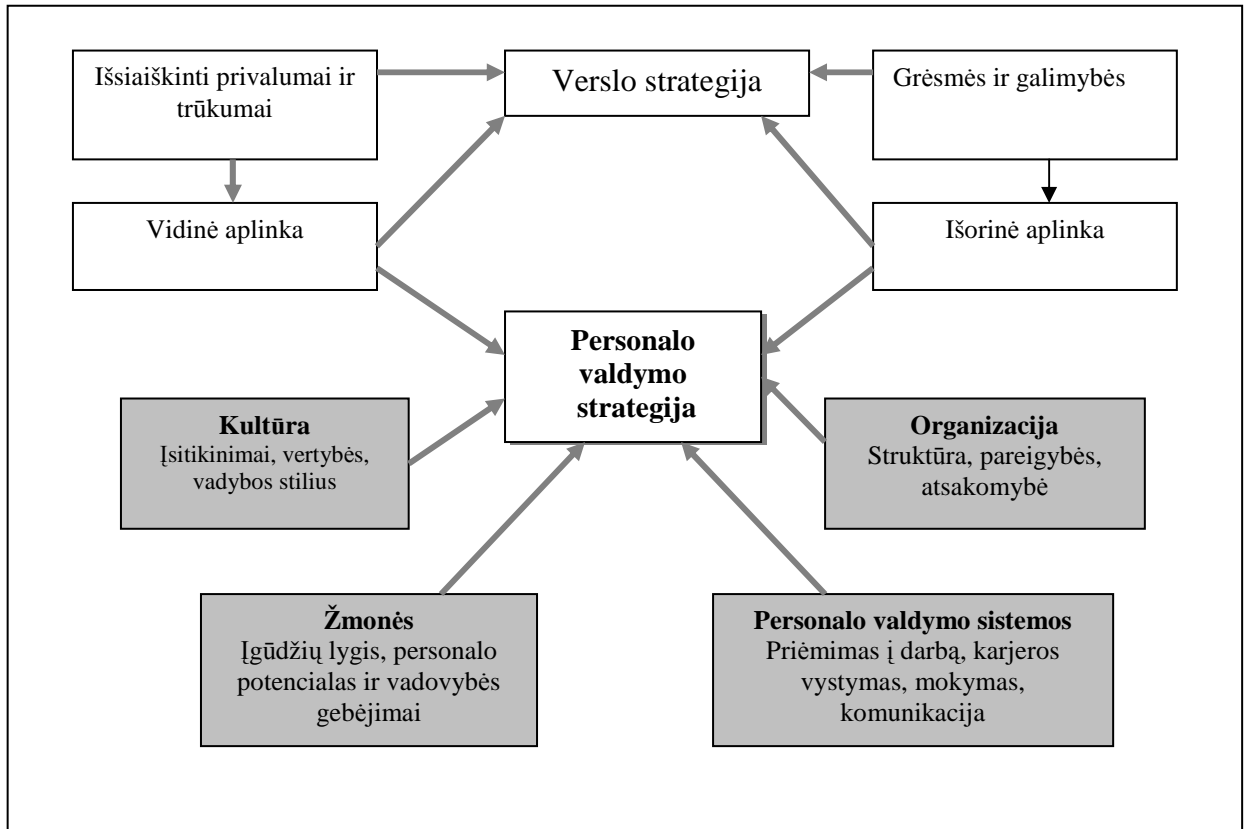
ISO – (International Organization for Standardization) tarptautinė standartizacijos organizacija.

2 priedas. Organizacijos veiklos strateginiai pokyčiai, diegiant kokybės vadybos sistemas.



Šaltinis: Stanickas, E. R., Bagdonienė, D.(2004). Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje. Kaunas: Technologija.

3 priedas. Personalo vadybos ir organizacijos vystymosi ryšys.



Šaltinis: Burtonshaw-Gunn, S.A.(2009). Svarbiausios vadybos priemonės: metodai, modeliai, pastabos vadovams ir konsultantams. Vilnius: UAB “Verslo žinios“.

4 priedas. Dešimt kokybės vadybos priemonių taikymas organizacijose.

	Priemonės pavadinimas	Pastabos
1	Modelių žvalgyba	Vienas iš būdų, galinčių padėti gerinti kokybę – stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis organizacijomis
2	Mokymas	Darbuotojai turi būti nuolat mokomi taikyti kokybės matavimo metodu, kad išsiugdytų problemų sprendimo ir bendruosius įgūdžius
3	Procesų visumos suvokimas	Kokybės tobulinimas priklauso nuo to, kaip suprantami bendri organizacijos procesai. Norint pagerinti kokybę, dėmesys turi būti kreipiamas į kiekvieną proceso elementą. Imant organizacijos darbą kaip procesų visumą, nagrinėjamos rezultatų priežastys.
4	Problemų apibrėžimas	Problemas svarbu konkrečiai apibrėžti ir tik po to imtis jų nagrinėjimo ir sprendimo. Į problemų apibrėžimą būtina įtraukti visus organizacijos darbuotojus
5	Problemų sprendimas	Problemų sprendimams reikia sudaryti grupes, kurių užduotis – pastebėti problemas ir atrinkti tas, kurias būtina nagrinėti ir išspręsti. Stebint problemas nustatomos jų priežastys, renkami duomenys, jie analizuojami, ieškoma galimų sprendimo būdų
6	Darbuotojų kokybės laidavimas	Taikoma procesų kontrolė. Matuojama ne rezultato ar sukurto produkto kokybė, bet kokybė laiduojama per visą visus procesus. Kiekvienas darbuotojas įpareigotas per visus savo darbo procesus būti atsakingu už kokybės palaikymą ir siekimą
7	Aktyvioji vadyba	Iš anksto ir nuolat renkama informacija apie galimas grėsmes ir problemas. Remiantis surinkta informacija kuriama strategija ir imamasi priemonių, kaip išvengti įvairių veiksnių, galinčių neigiamai paveikti organizacijos kokybę
8	Tiekėjų kokybės laidavimas	Organizacijos, kurioms rūpi palaikyti aukštus kokybės standartus ir specifikacijas, gali mokytis tiekėjus, kaip garantuoti aukštos kokybės komponentus.
9	Bendravimas	Geras, teisingas, atviras bendravimas yra esminis kokybės gerinimo veiksnys. Esminis kokybės gerinimo momentas yra teisingas, atviras dvišalis bendravimas tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje.
10	Darbuotojo pripažinimas ir paskatos	Kokybės vadyba akcentuoja žemesniojo ir viduriniojo lygio darbuotojų įnašą. Tad svarbu užtikrinti darbuotojų skatinimą, pripažinimą ir apdovanojimą už geras idėjas, indelį įgyvendinant kokybės vadybą.

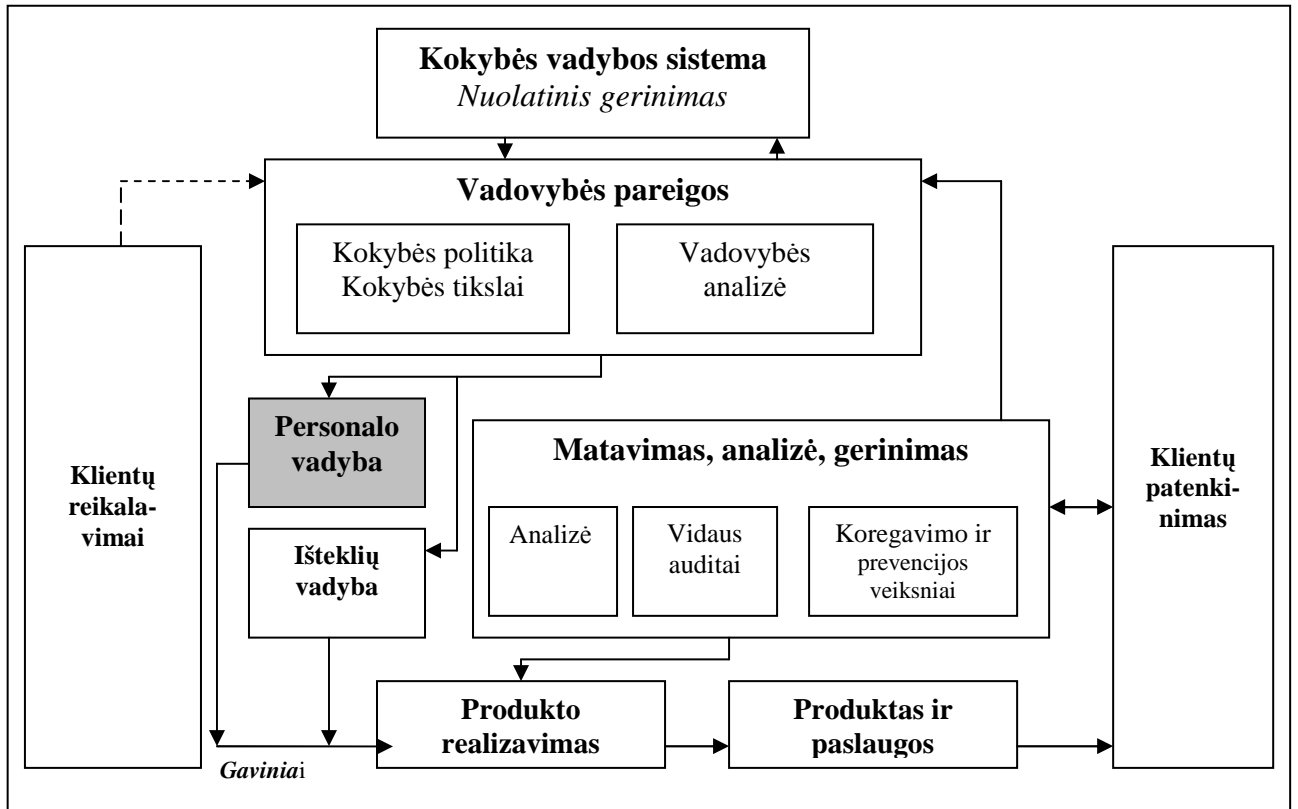
Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Leonardo da Vinčio programos projektas(2006) Kokybės užtikrinimo vadovas. Improvement, Introduction and Harmonisation of Occupational Standards in the NEU. European Qualifications in Fashions&Beauty Sector LT/04/B/P/PP-171019. Kaunas.

5 priedas. Pagrindiniai kokybės vadybos principai.

Nr.	Principas	Komentaras
1.	Orientacija į klientą	Organizacija priklauso nuo savo vartotojų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius.
2.	Lyderiavimas.	Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.
3.	Darbuotojų įtraukimas	Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškasis įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.
4.	Procesinis požiūris.	Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.
5.	Sisteminis požiūris į vadybą.	Tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas ir supratimas, kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų.
6.	Nuolatinis gerinimas.	Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti organizacijos tikslas.
7.	Faktais (duomenimis) pagrįstas požiūris į sprendimų priėmimą.	Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize.
8.	Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju.	Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę.

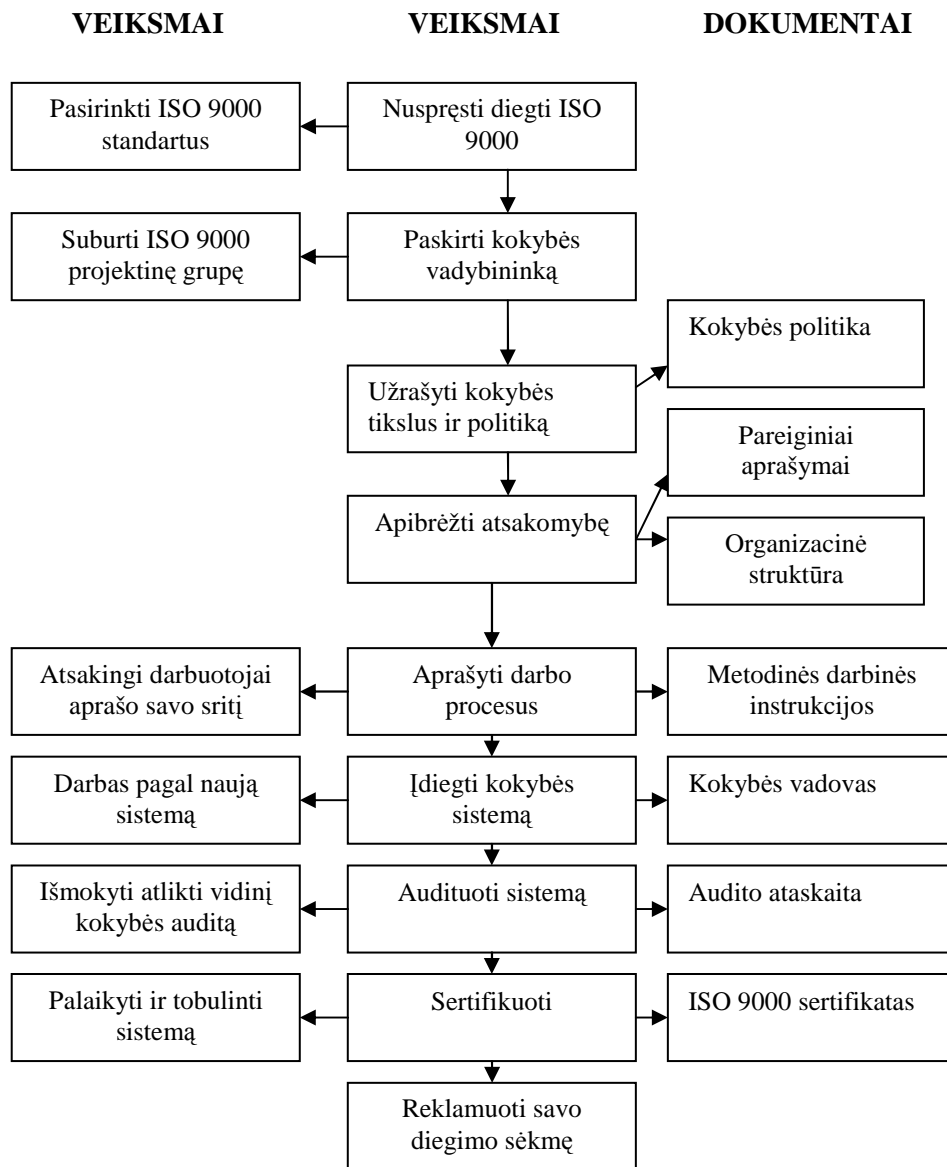
Šaltinis: Lietuvos standartizacijos departamentas(2001).Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai(ISO 9001:2000) LST EN ISO 9001. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 14 p

6 priedas. Organizacijos veiklos procesų jungimo į kokybės vadybos sistemą modelis.

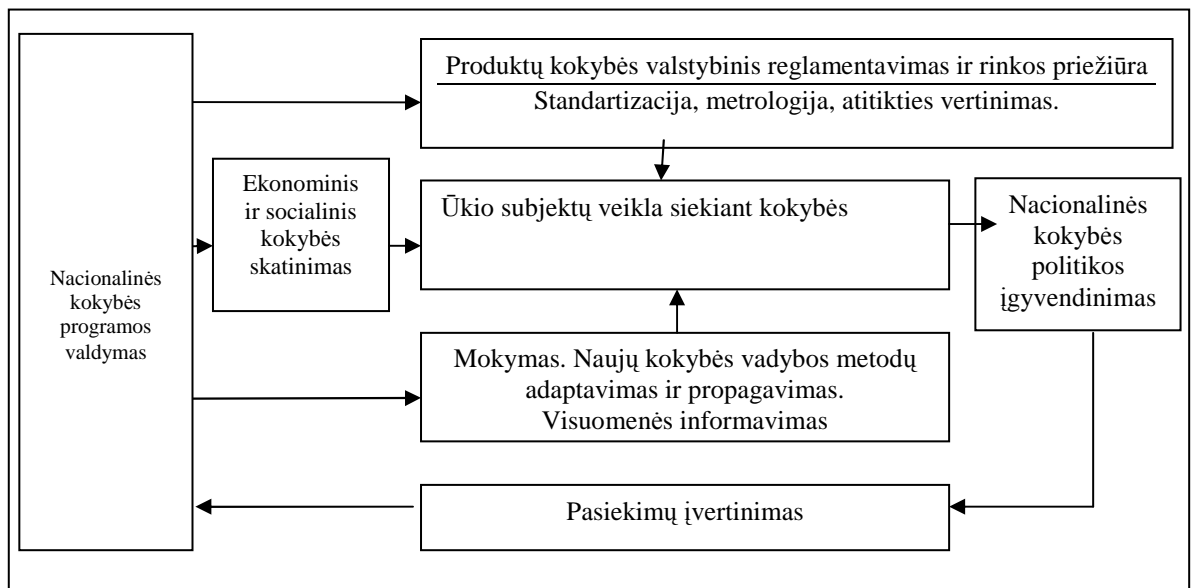


Šaltinis: Kaziliūnas, A.(2007). Kokybės vadyba. Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius. 185 p.

7 priedas. Kokybės vadybos sistemos, remiantis ISO 9000 standartu, diegimo procesas.



8 priedas. Nacionalinės kokybės programos funkcijos ir tikslai.



Šaltinis: Ignotaitė, V.(1999).Visuotinės kokybės vadybos teoriniai aspektai.

9 priedas. Organizacijos kultūrų tipai

Charakteristikos ir tipai	Stiprios asmenybės	Sunkus darbas ir žaidimai	Lažybos	Procesas
Organizacijų pavyzdžiai	Statybos, kosmetikos, televizijos, radijo, valdymo konsultacinės firmos	Kompiuterinės firmos, automobilių distributoriai, mažmeninio ir didmeninio pardavimo firmos	Naftos firmos, fabrikai, architektūros firmos, investiciniai bankai, kalnakasybos ir lydyklų firmos, kariuomenė	Bankai, draudimo kompanijos, komunalinių paslaugų įmonės, farmacijos, finansinio tarpininkavimo firmos
Organizacijų charakteristikos	ie turi tvirtą požiūrį; yra individualistai; arba daug rizikuoja, arba visiškai nerizikuoja	ie yra geriausi pardavėjai; draugiški bičiuliai; nėra prietaringi.	ie yra dviprasmiški greitai tikrina savo sprendimus, kompetentingi technikoje; gerbia valdžią.	ie yra labai atsargūs; gyvybingi; drausmingi ir punktualūs; visada laikosi nustatytų procedūrų
Stiprios narių charakteristikos	ie gali viską atlikti trumpiausiu būdu; greitai ir su mažiausiomis sąnaudomis.	ie yra pajėgūs greitai atlikti aukštos apimties darbą	ie gali sukurti aukštos kokybės išradimus ir kt. būdingus, mokslinis, veržlumas	Sistemiškas ir tvarkingas darbas
Organizacijos narių silpnosios savybės	ie nesimoko iš praeities klaidų; būdinga trumpalaikė orientacija; įmonės vertybės yra ignoruojamos.	Būdingas per greitas sprendimų priėmimas	ie lėtai atlieka veiksmus; jų organizacijos yra silpnos; jos susiduria su pinigų nutekėjimo problemomis	Būdingas biurokratizmas; jiems prailgsta darbo laikas; darbas nuobodus.
Organizacijos narių įpročiai	ie rengiasi madingai; gyvena nuolatinėje vietoje; mėgsta sportą, ypač tenisą; gėrisi rezultatais.	ie vengia kraštutinumų; gyvena nuosavuose namuose; mėgsta komandinį sportą, ypač futbolą ar krepšinį; mėgsta kartu linksintis	ie rengiasi pagal organizacijos rangą; hierarchiška pozicija; mėgstamas sportas – golfas; senieji nariai tampa mokėtojais naujiesiems.	ie rengiasi pagal hierarchiją; gyvena butuose; mėgsta patį sporto procesą, ypač plaukimą; mėgsta diskusijas.

Šaltinis: Jusevičienė, P.(1996). Organizacinė elgsena. Kaunas: KTU, 62 psl.

10 priedas. Organizacijos elgsenos modelių ypatumai

Modelio charakteristika	Modeliai			
	Autokratinis	Globos	Skatinimo	Kolegialus
Modelio pagrindimas	Jėga	Ekonominiai rezervai	Vadovavimas	Partnerystė
Vadovo orientacija	Autoritetas	Pinigai	Parama	Grupinis darbas
Darbuotojų orientacija	Paklusnumas	Saugumas ir nauda	Darbo atlikimas	Atsakomybė
Darbuotojų savijauta	Priklausomybė nuo vadovo	Priklausomybė nuo įmonės	Dalyvavimas	Savidrausmė
Darbuotojų poreikių patenkinimas	Egzistencinių poreikių patenkinimas	Saugumas	Statusas ir pripažinimas	Saviraiška
Darbo rezultatai	Minimalūs	Pasyvus bendravimas	Pažadinta energija	Aktyvus siekis dirbti

Šaltinis: Jusevičienė, P.(1996). Organizacinė elgsena. Kaunas: KTU, 62 psl.

11 priedas. Visuotinės kokybės vadybos pagrindiniai principai bei taikymo metodai.

Pagrindiniai principai	Pagrindiniai metodai
1. Grupinis darbas – visi dalyvauja kokybės gerinimo procese	1. Lygio sekimas, nustatomos ir sėkmės ir nesėkmės priežastys.
	2. Mokymas, jis yra nuolatinis tobulėjimo elementas.
2. Bendros integruotos sistemos sukūrimas – sistema turi sujungti į visumą visus padalinius	3. Orientacija į procesą kaip visumą, o ne į rezultatą.
	4. Problemų identifikavimas – reikia aiškiai suprasti priežastis ir stiprumus, jas šalinti ir pasinaudoti
3. Kokybės nustatymas – reikalavimai jai turi būti labai aiškiai suformuluoti	5. Problemų sprendimas – nustatyti priežastis, numatyti priemones, sukurti diegimo sistemą, kontroliuoti jos veiksmą.
	6. Darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas, taikant formalius- organizacinius metodus ir žmogaus veiksnį
4. Nepaliaujamas kokybės gerinimas – išaiškinami vis nauji trikdžiai ir jie nuolat šalinami	7. Aktyvus valdymas – ne fiksuoti rezultata, bet valdyti procesą.
	8. Tiekimo kontrolė – valdyme tai sutapatinama su personalo parinkimu, paskirstymu, mokymu ir pan.
5. Veiksmingumas – turi būti ekonomiška plačiąją prasme	9. Ryšiai- komunikavimas, informacija yra būtina bet kuriam procesui, taip pat kontrolei.
	10. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas – tai būdinga ir kitiems metodams.

Šaltinis: Sakalas, A.(2003)Personalo vadyba. Vilnius: Margi Raštai, 264 psl.

12 priedas. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Tradicinis modelis	Darbuotojų santykių modelis	Darbuotojų išteklių modelis	Darbuotojų reikmių modelis
TEIGINIAI			
Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. Tai, ką daro žmonės, yra ne taip svarbu, lyginant su tuo, kiek jiems bus už tai sumokėta. Nedaugelis norėtų ar galėtų atlikti darbą, kur reikia kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės.	Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. Šios reikmės yra daug svarbesnės už pinigus ir labiau nei pinigai skatina žmones dirbti.	Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti įgyvendinant pagrindinius tikslus, ypač jei padėjo juos formuluoti. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni, labiau kontroliuoti ir drausminti save, nei to reikia dabartiniame jų darbe.	Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų reikmėmis, nustatymu. Veiklos strategija, apibrėžta socialinių vertybių ir elgesio normų.
VADOVŲ ELGSENA			
Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonių ar prieštaravimų. Pavaldiniams suteikti laisvės atliekant kasdienes darbus.	Išnaudoti darbe darbuotojų gebėjimus. Sukurti jaukią darbinę aplinką. Skatinti darbuotojus dalyvauti atliekant svarbius darbus, plėsti jų savikontrolę.	Susieti darbuotojų santykius su socialine aplinka. Pastiprinti norimą darbuotojų elgesį, atsižvelgiant į atitinkamas reikmes.
REZULTATAI			
Žmonės gali noriai dirbti, jei už tai pakankamai atlyginama, o vadovas yra teisingas. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	Jei darbas atitinka darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas, mažiau priešinamasi formaliajam valdžiai.	Didinant pavaldinių įtaką, padidės ir darbo našumas. Panaudojus profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.	Atitinkamos reikmės verčia žmogų pasirinkti ir atitinkamą elgesį. Reikmių aktualizavimas lemia dėmesio kryptingumą. Stabilios reikmės subrandina žmogaus veiklos motyvus.

Šaltinis: Marcinkevičiūtė, L.(2006) Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. Nr. 34

13 priedas. Anketa – klausimynas.

Gerbiamas Respondente,

Šis tyrimas atliekamas (ŠU magistro programos studento kvalifikaciniam darbui) siekiant nustatyti kokybės vadybos sistemų Jūsų įmonėje diegimo proceso eigą. Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią variantą. (žymėkite +)

ANKETA yra ANONIMINĖ!

Nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia!

Teiginiai	Taip	Ne	Nežinau
Ar įmonėje kur Jūs dirbate yra sertifikuota kokybės vadybos sistema?			
Ar pagrindiniai įmonės procesai yra dokumentuoti ?			
Ar vykdomi vidiniai kokybės audita?			
Ar K?			
Ar nustatomas produktų neatitiktųjų priežastys?			
Ar kontroliuojama produktų kokybė?			
Ar vedami produktų kokybės kontrolės ir auditų įrašai?			
Ar įmonė, vertindama savo veiklą, vadovaujasi kokybės apdovanojimų kriterijais?			

Kriterijai	Tai mums visiškai tinka	Kai kas mums tinka	Tai mums nebūdinga
Mes nuolat pastebime savo produktų neatitikties požymių (mūsų produktai nuolat gražinami, neatitinka reikalavimų ir kt.)			
Mūsų įmonė turi sukūrusi nuolat remonto darbus atliekančią tarnybą			
Mūsų darbuotojai nežino, ko iš jų nori vadovybė gerinant kokybę			
Vadovai nežino, kiek įmonei kainuoja neatitiktys			
Vadovai mano, kad kokybė nepriklauso nuo vadovavimo			

Teiginiai	Taip	Ne	Nežinau
Ar vartotojų poreikiai įmonėje vertinami kaip pirmaeiliai?			
Ar daug darbuotojų dirba tiesiogiai su įmonės vartotojais?			
Ar įmonė reguliariai matuoja vartotojų poreikius ir pasitenkinimą?			
Ar įmonėje teikiama reikšmė vartotojų skundams ir pastaboms?			
Ar dažnai bendraujama tiesiogiai su vartotojais?			
Ar vartotojų skundai sprendžiami greitai ir pozityviai?			
Ar vykdoma kokybės gerinimo programa?			
Ar įmonė siekia didinti vartotojų lojalumą?			
Ar darbuotojai suvokia esantys vidiniai vartotojai?			
Ar įmonėje skiriama laiko gerinti vidinių vartotojų patenkinimą?			

Kokį darbą dirbate organizacijoje ?	
aukščiausios grandies vadovas	
vidutinės grandies vadovas	
specialistas	
darbininkas	

Jūsų amžius?	
Iki 30 metų	
31-50 metų	
51-60 metų	
61 ir daugiau metų	

**AČIŪ, KAD RADOTE LAIKO ATSAKYTI Į KLAUSYMUS
LINKIME JUMS SĖKMĖS !**

15 priedas. Kokybės vadybos sistemos funkcionavimo nustatymo testas.

	Taip	Ne	Nežinau
Ar įmonėje yra sertifikuota pagal ISO 9000 standartus kokybės vadybos sistema?			
Ar pagrindiniai įmonės procesai yra dokumentuoti ?			
Ar vykdomi vidiniai kokybės auditai?			
Ar įmonėje yra paskirtas atsakingas už kokybę asmuo?			
Ar nustatomas produktų neatitikčių priežastys?			
Ar kontroliuojama produktų kokybė?			
Ar vedami produktų kokybės kontrolės ir auditų įrašai?			
Ar įmonė, vertindama savo veiklą, vadovaujasi kokybės apdovanojimų kriterijais?			
Balų suma*:			

Sudaryta remiantis šaltiniu: Žekevičienė, A.(2007) Visuotinės kokybės vadybos praktinės užduotys. Kaunas: Technologija.117 psl.

* Teigiamas atsakymas vertinamas 1 balu.

Rezultatų analizė:

- 7-8 įmonėje gerai veikia kokybės vadybos sistema;
- 4-6 kokybės vadybos sistema įdiegta paviršutiniškai;
- 1-3 kokybei įmonėje neskiriama dėmesio.

16 priedas. Kokybės „sveikatos“ organizacijoje nustatymas.

	Kriterijai	Tai mums visiškai tinka	Kai kas mums tinka	Tai mums nebūdinga
1.	Mes nuolat pastebime savo paslaugų neatitikties požymių(mūsų produktai nuolat gražinami, neatitinka reikalavimų ir kt.)			
2.	Mūsų įmonė turi sukūrusi nuolat remonto darbus atliekančią tarnybą			
3.	Mūsų darbuotojai nežino, ko iš jų nori vadovybė gerinant kokybę			
4.	Vadovai nežino, kiek įmonei kainuoja neatitiktys			
5.	Vadovai mano, kad kokybė nepriklauso nuo vadovavimo			
Balų suma:				
<i>Maksimalus galimas kiekvieno kriterijaus įvertinimas</i>		<i>5 balai</i>	<i>3 balai</i>	<i>1 balai</i>

Sudaryta remiantis šaltiniu: Žekevičienė, A.(2007) Visuotinės kokybės vadybos praktinės užduotys. Kaunas: Technologija. 20 psl.

Rezultatų analizė:

- 21-25 Reikia skubių ir intensyvių pokyčių;
- 16-20 Pasikeitimus reikia sujungti į sistemą;
- 11-15 Reikia kruopštaus įmonės „gydymo“ ir dėmesio;
- 6-10 Reikia nuolatinės kontrolės;
- 5 Reikia orientavimo.

17 priedas. Orientacijos į klientų poreikius nustatymas

	Taip	Ne	Nežinau
Ar klientų poreikiai įmonėje vertinami kaip pirmieji?			
Ar daug darbuotojų dirba tiesiogiai su įmonės klientais?			
Ar įmonėje nuolat atliekami klientų poreikių ir pasitenkinimo tyrimai(matavimai)?			
Ar įmonėje teikiama reikšmė klientų skundams ir pastaboms?			
Ar dažnai bendraujama tiesiogiai su klientais - įmonės produkto vartotojais?			
Ar klientų skundai sprendžiami greitai ir pozityviai?			
Ar vykdoma kokybės gerinimo programa?			
Ar įmonė siekia didinti klientų lojalumą?			
Ar darbuotojai suvokia esantys vidiniai vartotojai?			
Ar įmonėje skiriama laiko gerinti vidinių vartotojų patenkinimą?			
Balų suma:			

Sudaryta remiantis šaltiniu: Žekevičienė, A.(2007) Visuotinės kokybės vadybos praktinės užduotys. Kaunas: Technologija. 54 psl.

Kiekvienas teigiamas atsakymas vertinamas 1 balu.

Rezultatų analizė:

- 7-10 įmonėje skiriama daug dėmesio klientams;
- 4-6 įmonės dėmesys klientams yra vidutinis;
- 0-3 realiai įmonė nesirūpina klientų poreikiais(reikia imtis radikalių priemonių).

18 priedas. Tyrime dalyvavusių Šiaulių apskrities įmonių sąrašas.

EIL. Nr.	Įmonės pavadinimas	Standartas	Veiklos sritis
1	UAB „Šiaulių Kemi“	EN ISO 9001:2008 (LST EN ISO 9001:2008)	Didmeninė ir mažmeninė prekyba, automobilių, motociklų, asmeninių ir buitinių prekių remontas
2	UAB „Fima“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Transportas, sandėliavimas, susisiekimas
3	VĮ Šiaulių apskrities ligoninė	LST EN ISO 9001:2001	Sveikatos ir socialinė apsauga
4	UAB „SDG“	ISO 9001:2000	Sveikatos ir socialinė apsauga
5	UAB „Šiaulių plentas“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
6	UAB „Gamaka“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
7	UAB „Žemda“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
8	UAB „Šiaulių ryšių objektų statyba“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
9	UAB „Šiaulių titanas“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
10	UAB „Šiaulių kelias“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
11	UAB „Colis“	ISO 9001:2000	Statyba
12	UAB „Meba“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
13	UAB „Rotonda“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
14	UAB „Metaloidas“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Statyba
15	UAB „Limega“	ISO 9001:2008	Statyba
16	UAB „Axis industries“	ISO 9001:2000	Projektavimo paslaugos
17	UAB „NCC Titanas“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Projektavimo paslaugos
18	Milašauskių TŪB „Žaibas“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Projektavimo paslaugos
19	UAB „Sanda“	ISO 9001:2000	Projektavimo paslaugos
20	UAB „Aitra“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Projektavimo paslaugos
21	UAB „Ergolain baldai“	LST EN ISO 9001:2001	Kitur neklasifikuojama gamyba
22	Barono TŪB „Salda“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Kitur neklasifikuojama gamyba
23	UAB „Šiaulių tauro detalės“	ISO 9001:2000	Kitur neklasifikuojama gamyba
24	UAB „Valumina“	ISO 9001:2000	Kitos paslaugos
25	UAB „Schenker“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Kita transporto įranga
26	UAB „BMS Megapolis“	LST EN ISO 9001:2001	Finansinis tarpininkavimas, nekilnojamasis turtas, nuoma
27	UAB „Elsis“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Finansinis tarpininkavimas, nekilnojamasis turtas, nuoma
28	UAB „Kompera“	ISO 9001:2000	Finansinis tarpininkavimas, nekilnojamasis turtas, nuoma
29	UAB „Ginestra“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Finansinis tarpininkavimas, nekilnojamasis turtas, nuoma
30	UAB „Liumenas“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Elektros tiekimas
31	UAB „Elektrosauga“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Elektros ir optinė įranga
32	UAB „Šiaulių energetikos statyba“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Elektros ir optinė įranga
33	UAB „Elga“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Elektros ir optinė įranga
34	UAB „Šiaulių dujotiekio statyba“	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Dujų tiekimas
35	UAB „Tanagra“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Didmeninė ir mažmeninė prekyba, automobilių, motociklų, asmeninių ir buitinių prekių remontas
36	Koncernas „Miečys“	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	Didmeninė ir mažmeninė prekyba, automobilių, motociklų, asmeninių ir buitinių prekių remontas

19 priedas. Vadovų interviu klausimynas.

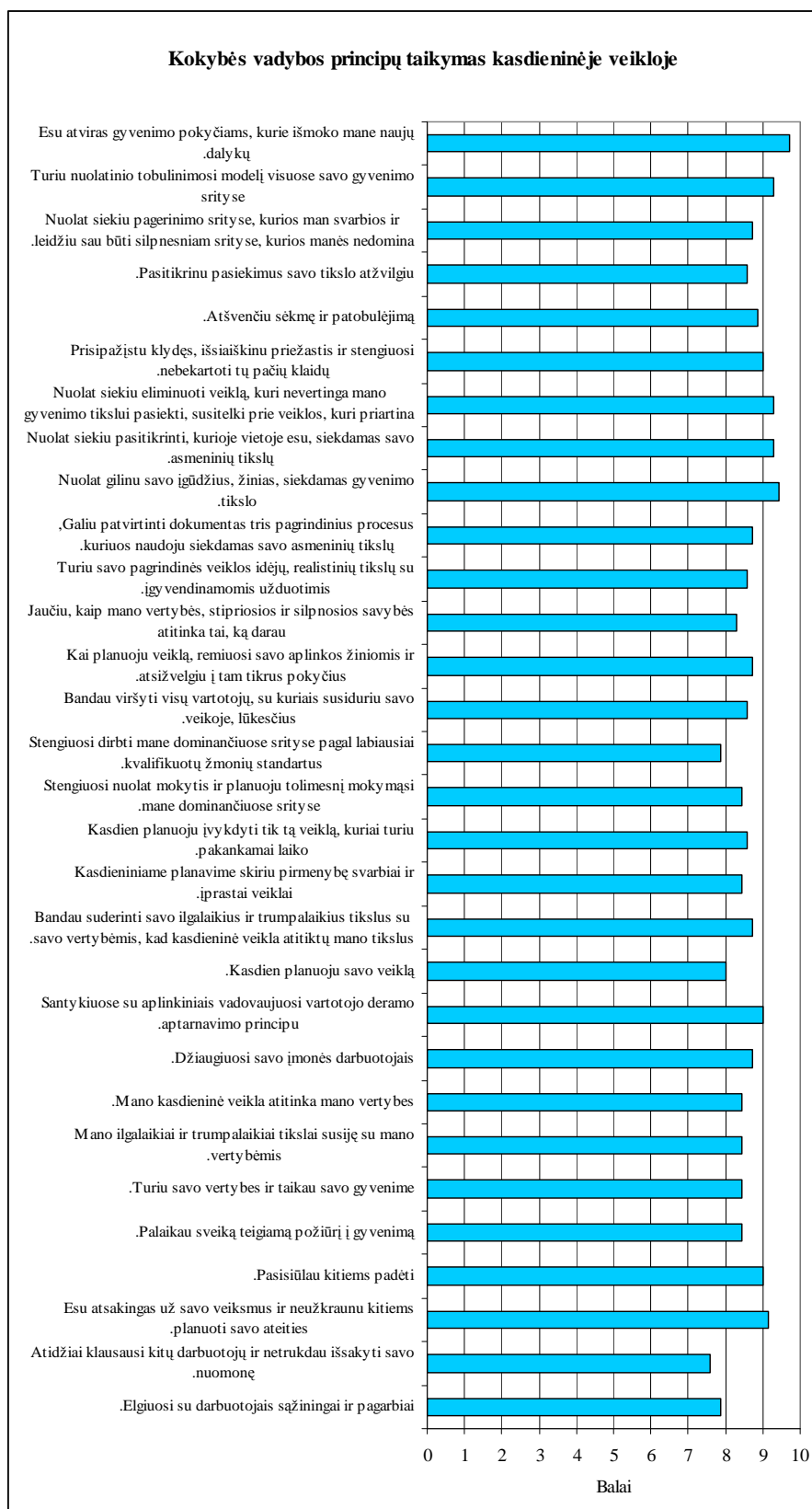
1. Papasakokite trumpai apie organizaciją (įkūrimo istoriją, dabartinę veiklą, teikiamas paslaugas, darbuotojų skaičių)
2. Kiek metu dirbate šiose pareigose (šioje organizacijoje)?
3. Kas Jūsų įmonėje atsakingas už kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą bei funkcionavimo užtikrinimą?
4. Atsižvelgiant į Jūsų įmonėje esančią praktiką, prašome įvertinti pagal reikšmingumą (penkių balų sistemoje) teiginius:
 - geros kokybės galima pasiekti su esamais darbuotojais, jiems tereikia kitaip vadovauti;
 - be kokybės kiekybė nesvarbi;
 - darbai įmonėje yra integruoti procesai;
 - įmonėje siekiama ilgalaikio pelno;
 - kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija ir bet kurios pareigos;
 - kokybė priklauso nuo vadybos sistemos;
 - kokybės gerinimas sutaupo lėšų ir laiko;
 - kokybės gerinimo procesas yra begalinis;
 - reikia siekti 100 % kokybės;
 - tiekėjai yra įmonės partneriai;
 - vadovai ieško būdų „gaisrams“ išvengti;
 - vartotojas yra svarbiausia sudedamoji mūsų įmonės dalis.
5. Įvardinkite tris priežastis lėmusias paskatas diegti kokybės vadybos sistemą?
6. Kaip vertinate kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės rezultatams? Ar tai aktualu esant šiandieninėje situacijoje rinkoje?
7. Kokie faktoriai lėmė sėkmingą kokybės vadybos sistemų diegimą?
8. Kas pasikeitė Jūsų įmonėje įdiegus kokybės vadybos sistemą?
9. Jūsų nuomone, kokiomis savybėmis turi pasižymėti įmonė įdiegusi kokybės vadybos sistemas?
10. Kokiomis svarbiausios vadovo savybės bei požūriai diegiant kokybės vadybos sistemą?
11. Pasakykite, kuris iš išvardintų valdymo stilių Jums artimiausiais Jūsų įmonėje dominuojančiam valdymo stiliui?
 - vadovas viską sprendžia ir tvarko pats;

- vadovas sprendžia pats, tačiau prieš pateikdamas sprendimą, siekia įtikinti bendradarbius, kad jis teisingas;
- vadovas sprendžia pats, tačiau atsako į klausimus, siekia, kad sprendimas būtų pripažintas;
- vadovas informuoja pavaldinius apie numatomą sprendimą ir prašo pavaldinius išsakyti savo nuomonę iki jį priimant;
- grupė bendrai suformuluoja tikslus ir galimus sprendimo būdus, vadovas tik pasirenka vieną iš variantų;
- sprendžia grupė, po to tik vadovas tik išryškina problemą ir nustato veiklos reglamentą;
- sprendžia grupė, vadovas atlieka tik sprendimų koordinavimo vaidmenį ir išorės požiūriu funkciją.

12. Ar kito valdymo stilius diegiant Jūsų įmonėje kokybės vadybos sistemą? Kaip kito?
13. Kokiomis savybėmis turi pasižymėti lyderis?
14. Ar gali kokybės vadybos sistema įtakoti personalo valdymo pokyčius?
15. Jūsų nuomone, kokias personalo valdymo sritis dažniausiai įtakoja kokybės vadybos sistemos?
16. Kokias taikote priemones siekiant panaikinti personalo pasipriešinimą pokyčiams?
17. Kokias motyvacijos priemones (ar jų sistemą) taikote darbuotojams skatinti?
18. Kas nustatė, parengė, patvirtino šias priemones (ar jų sistema)? Ar jus galėtumėte tai pakeisti?
19. Ką manote apie komandini darbą jūsų organizacijoje? Ar jis pakankamai „išvystytas“?
20. Kokios priemonės Jūsų įmonėje yra taikomos strateginiam personalo planavimui ir valdymui?
21. Kokios priemonės Jūsų įmonėje yra taikomos personalo švietimui ir mokymui?
22. Kiek darbuotojų praėjusiais metais turėjo galimybę dalyvauti mokymuose, seminaruose ir pan.?
23. Kokiomis priemonėmis didinate darbuotojų pasitenkinimą darbu, rodote pripažinimą jų veiklai?
24. Kas ir kaip patikrina, tiria teikiamu paslaugu kokybę?
25. Kokiu būdu darbuotojai informuojami apie tokiu tyrimu rezultatus? Kokios priemonės numatytos paslaugu kokybei gerinti? (pvz. per ateinančius metus)?
26. Ar darbuotojai siekia karjeros pas jus? Ar įmanoma karjera padaryti jūsų organizacijoje?

27. Kaip dažnai jūs pats(-i) turite galimybių kelti kvalifikacija: dalyvauti mokymuose, seminaruose, stažuotėse užsienyje?
28. Kokią norėtumėte matyti šia organizacija ateityje? Ar diskutuojate apie tai su darbuotojais?

20 priedas. Kokybės vadybos principų taikymas vadovų kasdieninėje veikloje.



47 pav. Vadovų požiūrio tyrimas: Kokybės vadybos principų taikymas asmeninėje veikloje, N=7.

21 priedas. 9-osios „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ konferencijos dalyvio pažymėjimas (kopija).