

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Marketingo ir prekybos vadybos studijų programa
62403S109

RENATA PETRAŠIŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KOKYBĖS VADYBA ORGANIZACIJOJE DARBUOTOJŲ LOJALUMO
VEIKSNYS**

Kaunas 2011

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

RENATA PETRAŠIŪNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**KOKYBĖS VADYBA ORGANIZACIJOJE DARBUOTOJŲ LOJALUMO
VEIKSNYS**

Darbo vadovas

Doc. dr. N. Patackienė

Magistrantas _____

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. KOKYBĖS VADYBOS IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1 Kokybės vadybos teoriniai pagrindai	10
1.2. Darbuotojų lojalumo veiksnys.....	25
1.3. Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo teorinės sąsajos	32
2. KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS	35
2.1 Lietuvos ir užsienio tyrimų apžvalga: darbuotojų lojalumas organizacijai	35
2.2 Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų teorinis modelis	40
2.2 Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų tyrimo metodologija	42
2.1.1 Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga	42
2.1.2 Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga	44
3. KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ĮMONĖSE „X“ IR „Y“ EMPIRINIS TYRIMAS IR JO REZULTATAI	47
3.1 Kokybės vadybos poveikio darbuotojų lojalumui įmonėje „X“ empirinio tyrimo rezultatų analizė	47
3.2 Kokybės vadybos poveikio darbuotojų lojalumui įmonėje „Y“ empirinio tyrimo rezultatų analizė	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	71
SUMMARY	74
LITERATŪROS SĄRAŠAS	75
PRIEDAI.....	80

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

KV – Kokybės vadyba;

KVS – Kokybės vadybos sistema;

ISO - International Organization for Standardization (Tarptautinė standartizacijos organizacija);

LST – Lietuvos standartai;

VKV – Visuotinė kokybės vadyba;

EKVF - Europos kokybės vadybos fondas.

:

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Kokybės vadybos elementai	10
2 lentelė Kokybės sistemos (ISO 9001:2000) sertifikatų kiekio tendencijos	17
3 lentelė Lietuvos Nacionalinio kokybės prizo nugalėtojai	23
4 lentelė Honkongo gyventojų pasitenkinimas darbu ir gyvenimo darbe kokybe	36
5 lentelė Žemesnio rango darbuotojų pasitenkinimas darbu ir gyvenimo darbe kokybe	37
6 lentelė Anketinės apklausos klausimų pagrindimas	45
7 lentelė Reikiamo respondentų skaičiaus nustatymas	46
8 lentelė Vadovo vaidmens vertinimai organizacijoje	50
9 lentelė Kokybės vadybos klaidos organizacijoje	51
10 lentelė Darbuotojo santykiai su organizacija skalėje	51
11 lentelė Organizacijos darbuotojų vadyba	53
12 lentelė Darbuotojų įvertinimo adekvatumas	54
13 lentelė Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas	57
14 lentelė Vadovo vaidmens vertinimai organizacijoje	62
15 lentelė Kokybės vadybos klaidos organizacijoje	63
16 lentelė Darbuotojo santykiai su organizacija skalėje	64
17 lentelė Organizacijos darbuotojų vadyba	64
18 lentelė Darbuotojų įvertinimo adekvatumas	65
19 lentelė Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. EKVF tobulumo modelis.....	21
2 pav. Gyvenimo darbe kokybės priežastys.....	30
3 pav. Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos.....	34
4 pav. Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų tyrimo modelis.....	40
5 pav. Išdirbtas laikas organizacijoje.....	49
6 pav. Noras keisti darbovietę.....	49
7 pav. Darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės	54
8 pav. Kokybės vadybos standartų žinojimas	55
9 pav. Kokybės standartų suteikimas darbovietai	55
10 pav. Išdirbtas laikas įmonėje	61
11 pav. Darbuotojų noras keisti darbovietę	62
12 pav. Darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai.....	65
13 pav. Kokybės vadybos standartų taikymas bendrovėje	66

ĮVADAS

Kokybė yra labai svarbi sąlyga sėkmingai organizacijos veiklai ir tobulėjimui. Kokybės vadyba organizacijai suteikia tokius privalumus: pagerinama vidinė tvarka, įgyvendinamas efektyvesnis valdymas. Organizacijos darbuotojai aiškiau supranta tikslus, procesus, jų pareigybės yra griežtai apibrėžtos.

Temos aktualumas

Kokybės vadybos sistemas įdiegusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus, taip pat siekdama, kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus, išauga klientų pasitikėjimas įmonės produktais ir darbo kokybe. Magistriniame darbe siekiama atrasti kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajas, pagrindinius darbuotojų vadybos veiksnius ir jų sąryšius įtakančius darbuotojų lojalumą organizacijai.

Problemos ištyrimo lygis

Kokybės vadybos koncepcijų ir darbuotojų lojalumo teorinės sąsajos nagrinėjamos remiantis užsienio ir lietuvių autoriais. Kokybės vadybos mokslininkas J. Juran išskyrė pagrindinius kokybės vadybos elementus. F. Crosby sukūrė pirmąjį kokybės modelį, pavadintą „Šešių sigmų principu“, kuris kokybę susiejo su asmeniniu darbuotojo atsakomybės jausmu. J. Juran pirmasis pradėjo vartoti kokybės vadyboje darbuotojo sąvoką, pabrėžė vadovybės vaidmenį planuojant ir nuolat gerinant organizacijos veiklą, įtraukiant į kokybės gerinimo procesą darbuotojus ir vartotojus. Feigenbaum pabrėžia žmogiškųjų išteklių svarbą kokybės vadyboje: darbuotojų motyvavimas ir įtraukimas vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių. E. Deming taip pat nagrinėjo vadovo vaidmens svarbą organizacijoje. A. Sakalas, P. Vanagas nagrinėjo pagrindinį kokybės vadybos „Europos verslo tobulumo“ modelį.

J. Bratton aprašo Japonijos darbuotojų valdymo ideologiją, pagrįstą absoliučiu darbuotojo lojalumu kompanijai. J. Ruževičius išskiria darbuotojų motyvavimo svarbą organizacijoje. L. Pečiulienė ir internetiniai šaltiniai (www.vaiciulis.lt, www.archyvas.vz.lt, www.kvalitetas.lt) apibūdina darbuotojų lojalumo esmę, svarbą ir reikšmę organizacijos pranašumo kūrimui didinant konkurencingumą. Aukščiau minėtų autorių darbuose galima išskirti bendrumų tarp darbuotojų vadybos organizacijoje, kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo veiksnio.

Siekiant atskleisti kokybės vadybos reikšmę darbuotojų lojalumo veiksniai organizacijoje, atliktas tyrimas pasirinktose Lietuvos įmonėse, kurios yra įdiegusios kokybės vadybos sistemas „X“ ir „Y“.

Darbo objektas – darbuotojų lojalumas.

Darbo tikslas: išanalizavus kokybės vadybos principų teorinius aspektus darbuotojų lojalumui, parengti darbuotojų lojalumo ir kokybės vadybos sąsajų modelį ir patikrinti jį empiriniu būdu.

Darbo uždaviniai:

- Remiantis mokslinės literatūros analize, ištirti kokybės vadybos koncepcijos pagrindinius aspektus;
- Išanalizuoti darbuotojų lojalumo veiksnio svarbą ir sudedamąsias dalis;
- Ištirti kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajas;
- Pateikti kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų teorinį modelį.
- Empiriškai patikrinti teorinį modelį.

Darbo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas, pirminių ir antrinių duomenų analizė, giluminis interviu ir anketinė apklausa.

Darbo struktūra:

Pirmoje darbo dalyje yra pateikiami teoriniai kokybės vadybos aspektai, pagrindiniai principai, aprašoma darbuotojų lojalumo svarba ir kūrimas organizacijoje, kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo teorinės sąsajos.

Antroje darbo dalyje analizuojami Lietuvos ir užsienio šalyje atliktų tyrimų duomenys, parengiamas ir aprašomas kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų tyrimo modelis, pateikiama tyrimo metodika.

Trečioje dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, kurie sisteminami, pagal tyrime iškeltas prielaidas.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei pasiūlymai, naudotos mokslinės literatūros ir informacinių šaltinių sąrašas bei priedai.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Teorinėje darbo dalyje naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais straipsniais, monografijomis bei vadovėliais, taip pat elektroninėmis informacijos priemonėmis.

Darbo teorinė reikšmė

Susisteminta teorinė medžiaga apie kokybės vadybos koncepciją, principus bei modelius. Išnagrinėta teorinė medžiaga apie darbuotojų lojalumo veiksnio svarbą, išskirtos kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo teorinės sąsajos, išskirti pagrindiniai darbuotojų vadybos elementai turintys įtakos darbuotojų lojalumui.

Darbo praktinė reikšmė:

Tyrimo eigoje bus atskleista kokybės vadybos reikšmė darbuotojų lojalumui, vadovybės ir darbuotojų požiūris į kokybės vadybos įtaką. Išskiriami darbuotojų vadybos elementai, turintys didžiausią įtaką darbuotojų lojalumui, jų tarpusavio sąryšiai, darbuotojų vadybos silpnosios ir stipriosios sritys organizacijose, kurias reikia tobulinti siekiant darbuotojų lojalumo.

Šio darbo ir tyrimo medžiaga papildys ir atnaujins jau esamą teorinę ir analitinę medžiagą apie kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajas. Sukurtas modelis yra skirtas nustatyti darbuotojų vadybos elementus, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų lojalumo veiksniumi; išskirti elementus, kurie turi būti tobulinami ir kas turi būti koreguojama darbuotojų vadyboje, kad būtų sukurtas darbuotojų lojalumas organizacijai.

Darbo apribojimai ir sunkumai

Daugelis autorių kokybės vadybos aspektus aprašo palyginti detalčiai ir iš skirtingų perspektyvų. Vertinant kokybės vadybos įtaką darbuotojų lojalumui organizacijose, egzistuoja procesų specifiškumas, dėl skirtingų organizacijų veiklos principų ir nusistovėjusių vidinių normų.

1. KOKYBĖS VADYBOS IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šioje magistrinio darbo dalyje pristatoma kokybės vadybos sąvoka, pagrindiniai principai, kokybės vadybos sistema, aprašomi kokybės vadybos modeliai, parodomas kokybės vadybos aktualumas ir svarba šiuolaikinėje organizacijoje. Toliau, analizuojamas darbuotojų lojalumas, jo svarba ir kūrimas organizacijoje, nurodomi pagrindiniai darbuotojų lojalumą formuojantys ir įtakojuantys veiksniai. Pirmoje darbo dalyje yra išskiriamos svarbiausios kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos.

1.1 Kokybės vadybos teoriniai pagrindai

Kokybės samprata, pagal J. Ramanauskienę ir V. Vanagienę, yra organizacijos autoritetas, pelno augimas, klestėjimas, todėl organizacijos kokybės valdymas yra svarbiausia visų darbuotojų veiklos rūšis, pradedant vadovu ir baigiant konkrečiu vykdytoju. Kokybės vadybos koncepcijos atsiradimas yra siejamas su kokybės valdymu, kai vienas iš pradininkų A.V. Feigenbaum pasiūlė nagrinėti kiekvieno proceso etapą, o ne tik galutinį rezultatą (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 16).

Kokybės vadyba (KV) - tai tokia filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama, kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas (Jurkauskas A., 2006).

Kokybės vadybą užsienio ir Lietuvos autoriai apibūdina kaip: koordinuotus veiksmus, kreipiančius ir valdančius organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Ši koncepcija apima kokybės politiką ir tikslus, kokybės planavimą, valdymą (kontrolę), užtikrinimą ir jos nuolatinį gerinimą.

Kokybės vadybos specialistas J. Juran savo kokybės trilogijoje aprašė pagrindinius kokybės vadybos elementus: kokybės planavimą, kokybės valdymą ir kokybės gerinimą (Dikavičius, V., Stoškus, S., 2003, p. 37). Apibendrintai elementai pateikiami 1 lentelėje:

1 lentelė

Kokybės vadybos elementai

Kokybės planavimas	Kokybės valdymas	Kokybės gerinimas
Nustatyti kokybės tikslus Identifikuoti klientus Nustatyti klientų poreikius Sukurti produkto savybes Sukurti proceso savybes	Parinkti valdymo objektus Parinkti matavimo vienetus Sukurti arba parinkti jutiklius Numatyti tikslus Įvertinti atlikimo lygį	Įrodyti gerinimo poreikius Sudaryti projektus Nustatyti projekto terminus Nustatyti priežastis Pateikti sprendimo būdus, įrodyti jų

Sukurti proceso kontrolę ir kontroliuoti operacijas	Išsiaiškinti skirtumus Imtis veiksmų šiems skirtumams pašalinti	veiksmingumą Nugalėti priešinimąsi pokyčiams Kontroliuoti, kad laimėjimai būtų įtvirtinti
---	--	---

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Dikavičių, V., Stoškų, S. (2003) Visuotinės kokybės vadyba, p. 38.

Kokybės planavimas - procesas, įvardijantis vartotojus, jų poreikius ar reikalavimus, vartotojo laukiamas produkto ar paslaugos savybes ir procesus, kurie pristato produktus ar paslaugas su laukiamais atributais ir tada palengvina šių žinių perdavimą gaminančiai organizacijos sistemos daliai. Kokybės valdymo metu produktas yra faktiškai studijuojamas ir įvertinamas atžvilgiu pirminių (vartotojo išreikštų) reikalavimų. Tada surastos problemos yra šalinamos. Kokybės tobulinimo metu palaikantys mechanizmai sustatomi į vietas taip, kad būtų pasiektas produkto stabilus kokybės lygis. Tai apima išteklių paskirstymą, žmonių paskyrimą kokybės projektams kurti, tų žmonių mokymą ir bendrai pastovių struktūrų sukūrimą kokybei vystyti ir palaikyti (Dikavičius, V., Stoškus, S., 2003, p. 37).

Kokybės vadybos esmę apibūdinti yra išskirti pagrindiniai principai, A. Sakalas, Vanagas (2000) išskyrė ir aprašė aštuonis principus, kuriais organizacija turi vadovautis siekdama įgyvendinti kokybės vadybos tikslus:

1. Orientacija į klientą. Organizacija priklauso nuo savo klientų, todėl turi suvokti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti jų lūkesčius. Klientų poreikių tenkinimas nuolat vertinamas ir veikiama pagal įvertinimo rezultatus.

2. Lyderystė - aktyvi vadovų veikla. Vadovai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti ir palaikyti tokią vidinę atmosferą, kad organizacijos ateities vizija, užsibrėžiami svarbiausi tikslai ir uždaviniai, visais organizacijos lygiais sukuriama vertybių skalė ir doros bei etikos normos, skatinamas, remiamas ir pripažįstamas darbuotojų indėlis į veiklos rezultatus. Šiems tikslams siekti ir uždaviniams spręsti diegiama aiški ir skaidri strategija.

3. Darbuotojų įtraukimas. Darbuotojai sudaro organizacijos esmę ir yra vertingiausi jos ištekliai, todėl jų įtraukimas į kokybės gerinimo veiklą leidžia, kuo geriau naudoti jų sugebėjimas organizacijos naudai. Darbuotojai turi suprasti savo indėlio ir vaidmens organizacijos veikloje svarbą, organizacijos problemas laikytų savomis ir suvoktų atsakomybę jas sprendžiant. Būtinai tinkamas darbuotojų ir įmonės interesų derinimas, sąlygų sudarymas darbuotojams kelti savo kompetencijos lygį, tobulinti žinias ir patirtį. Svarbu įtraukti darbuotojus į įmonės politikos ir strategijos nustatymą, tikslų ir uždavinių formulavimą, suteikti jiems daugiau įgaliojimų priimant atitinkamus sprendimus gerinant procesus.

4. Procesinis požiūris. Laukiamas rezultatas pasiekiamas veiksmingiau, jei veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip procesas. Organizacija turi apibrėžti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių

procesų. Įvairių organizacijoje naudojamų procesų sistemingas nustatymas ir valdymas, šių procesų tarpusavio sąveikos analizė gali būti traktuojama kaip organizacijos procesinis požiūris į vadybą. Projektuojant procesus atsižvelgiama į procesų etapus, jų metu atliekamus veiksmus, veiksmų seką, tikrinimo priemonės, mokymo poreikį, įrangą, metodus, informaciją, medžiagas ir kt. rezultatui pasiekti reikiamus išteklius. Procesų vadybos srityje apibrėžiamos aiškios pareigos, atsakomybė ir atskaitomybė.

5. Sisteminis požiūris į vadybą. Organizacijos rezultatyvumas didėja, jei tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Organizacijos turi apibrėžti savo sistemas ir jose vykstančius procesus tam kad, sistemos būtų aiškiai suprantamos, valdomos ir tobulinamos. Būtina suvokti sistemoje vykstančių procesų tarpusavio priklausomybę, sukurti metodus, kuriuos taikant procesai derinami ir jungiami.

6. Nuolatinis gerinimas. Šiam principui įdiegti kokybės gerinimo veikla visais organizacijos lygiais turi būti suderinta su organizacijos strateginiais tikslais ir parengtos atitinkamos procesų tobulinimo užduotys. Siekiant sėkmingai gerinti procesus būtina rūpintis kiekvieno darbuotojo tinkamu mokymu ir profesiniu rengimu, nuolatinio tobulinimo metodais ir priemonėmis.

7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Veiksmingi organizacijos valdymo sprendimai ir veiksmai turi būti grindžiami duomenų ir informacijos analize. Būtina užtikrinti, kad duomenys ir informacija būtų tinkamai tvarkomi, patikimi ir prieinami, juos surenkant ir apdorojant būtų taikomi patikimi metodai. Duomenys ir informacija yra pagrindas norint suprasti, kaip veikia procesų ir kokybės sistema, suvokti kylančias problemas ir jų sprendimo galimybes.

8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Organizacija ir tiekėjai yra susiję vienas su kitu. Būtina atrinkti patikimiausius tiekėjus ir plėtoti su jais partnerystės santykius. Tobulinant strateginę sąjungą ir bendradarbiavimą su tiekėjais didėja organizacijos konkurencijos galimybės. Tiekėjus mokant ir kartu su jais dalyvaujant gerinimo veikloje tobulėja ir plečiasi tiekimo galimybės.

KV koncepcijos supratimas ir principų taikymas užtikrina organizacijos veiklos gerinimą ir tobulinimą. Kokybės vadyba turi būti integruota į bendrą organizacijos vadybą, siekiant, kad KV principų naudojimas teiktų tiesioginę naudą.

Visuotinė kokybės vadyba

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) yra viena tobuliausių organizacijos valdymo formų, kurios esminės nuostatos: įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus (Paulauskaitė, Vanagas, 1998).

Visuotinė kokybės vadyba yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (filosofija) ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius bei naudoti savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei. (Ruževičius, 2005).

Pagal V. Diktavičių, visuotinė kokybės vadyba - tai mokslas grindžiamas pastovaus tobulėjimo filosofija, tyrinėjantis universalius metodus, užtikrinančius organizacijos išlikimą rinkoje, tenkinant bei viršijant esamus bei numanomus vartotojų poreikius. (Diktavičius V., 2003).

VKV yra visuotinė, nes įtraukia kiekvieną darbuotoją nuo žemiausio rango iki vadovų, kurie turi prisidėti prie naujų idėjų įgyvendinimo. Darbuotojams suteikiami įgaliojimai ir atsakomybė už kokybę, egzistuoja abipusis bendradarbiavimas organizacijoje. Visuotinės kokybės vadybos ideologijoje yra didesnis žmogaus ir personalo mokymo vaidmuo. Motyvacijos lygis išauga, mokymas tampa motyvacijos dalimi, yra visuotinis ir nepertraukiamas. Ideologija yra grindžiama nuolatinio gerinimu (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 24).

Visuotinė kokybės vadyba susideda iš šių sudedamųjų dalių: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiomis išlaidomis, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra.

Vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiomis išlaidomis yra svarbiausias VKV principas, kuris yra organizacijos ilgalaikės sėkmės pagrindas. Nuolatinis veiklos tobulinimas yra principas, kuris reiškia, kad kiekvienas darbuotojas turi dalyvauti, tobulinti ir atsakyti už savo darbą. Kiekvienas darbuotojas turi būti įtrauktas į veiklos tobulinimą. Nuolatinio dalyvavimo tobulinimo procese nuostata remiantis organizacijos siekia visuotinio jos darbuotojų dalyvavimo, kuris yra grindžiamas vadovybės noru ir pasiryžimu, vystymosi vizijos kūrimu, skatinimu bei kompensavimu, komandiniu darbu, darbuotojų mokymu.

Visuotinė kokybės vadyba yra 18 pagrindinių komponentų visuma, kurie yra skirstomi į 3 esmines nuostatas, 5 didžiuosius principus ir 10 vadybos priemonių (Barzyk, C. C., 1999, p. 20). Organizacijos vadovai turi atsižvelgti į 3 esmines nuostatas:

- Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės – kokybės gerinimas yra visų organizacijos darbuotojų tikslas. Pasak C. C. Barczyk, darbuotojų tenkinimas yra svarbus norint

užtikrinti visuotinį kokybės apsisprendimą, tam autorius siūlo matuoti darbuotojų, kaip vidinių vartotojų, tenkinimą: daryti detalią apklausą ar vidinį kokybės auditą.

- Apsisprendimas tenkinti vartotoją – kokybė yra vartotojų reikalavimų tenkinimas ir viršijimas. Išorinio vartotojo reikmių tenkinimui reikia, kad darbuotojų, kaip vidinių vartotojų poreikiai būtų patenkinti.

- Dalyvių vadyba ir įgaliojimas – darbuotojų dalyvavimas ir abipusis bendradarbiavimas remiasi darbuotojų įgaliojimu, kuris yra pasiekiamas darbuotojams suteikiant atsakomybę už kokybę. Pagal šį principą darbuotojai turi išmokti patys spręsti problemas ir nutarti, nes yra suteikiama didesnė atsakomybė ir valdžia sprendimams daryti. Organizacijos kultūra turi skatinti darbuotojus kurti idėjas, pašalinti kliūtis, o vadyba turi pripažinti įnašus ir reaguoti, darbuotojo dalyvavimas remiasi grįžtamuju ryšiu ir pripažinimu. Darbuotojų pasitenkinimas didėja su poreikiu dalyvauti ir reikšti save, gali būti matuojamas, pagal pojūtį gavus apdovanojimą, o darbuotojų motyvacija yra susijusi su požiūriu į atlikimo ir galimų apdovanojimų santykį, žvelgimu į ateitį.

Penki didieji VKV principai yra įgyvendinami darbuotojų iš viduriniojo vadybos lygmens:

- Grupinis darbas – vienas iš darbuotojų dalyvavimo atvejų, kai nariai yra mokomi atlikti skirtą užduotį ir vadovauti kolektyviniam problemų sprendimui. Geriausiai žinomos yra darbuotojų įtraukimo grupės, savavaldės darbo grupės ir kokybės būreliai.

- Ištisinė sistemos integracija – visi padaliniai veikia, kaip sistema, keičiasi informacija.

- Kokybės standartų kūrimas – kokybei kontroliuoti ir matuoti, organizacija, tobulindama procesus, keičia standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimo būdų.

- Kokybės matavimas – nustatoma ir nuolat matuojama kiekvieno padalinio kokybė.

- Tolydinis kokybės gerinimas – kiekvienas darbuotojas skatinamas prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolatinis kokybės gerinimas yra siejamas su organizacijos strategija ir susideda iš tokių elementų: vidiniai ir išoriniai vartotojai, perspektyva ir misija, aukštosios vadybos vaidmuo, darbuotojų įgaliojimas, įsitraukimas, apdovanojimų struktūra ir mokymas.

Dešimt vadybos priemonių, plačiai taikomos daugeliui organizacijos sričių:

- Modelių žvalgyba – stebėjimas, mokymasis ir keitimasis informacija su kitomis bendrovėmis.

- Mokymas – tai procesas, kurio metu darbuotojams teikiama žinių ir padedama ugdyti uždavinių sprendimo galias. Reguliarus įgūdžių lavinimas ir švietimas yra privalomas, nes nuolatinis mokymas yra esminis VKV reikalavimas.

- Procesų visumos suvokimas (orientavimasis į procesus) – organizacijos darbas suvokiamas, kaip procesų visuma, kokybės gerinimui yra nagrinėjamos rezultatų priežastys.

- Problemų apibrėžimas – darbuotojai įtraukiami į problemų numatymą.
- Problemų sprendimas – grupių įtraukimas į darbo problemų sprendimus.
- Darbuotojų kokybės laidavimas – kiekvienas darbuotojas yra atsakingas ir atsiskaito už kokybės standartą. Kokybės laidavimo programa susideda iš trijų etapų: nustatyti atsakomybę už programą, sukurti perspektyvą, kuriai pritartų kiekvienas ir sudaryti kokybės vadybą. Aktyvioji vadyba – vadyba iš anksto renka informaciją, rengia strategiją ir metodus.
 - Tiekėjų kokybės laidavimas – tiekėjų mokymas yra skirtas garantuoti komponentų kokybę.
 - Bendravimas – esminis kokybės gerinimui. Vyksta visomis kryptimis, į bendravimą turi būti įtrauktas kiekvienas žmogus. Bendravimo procesai yra peržiūrimi ir tobulinami.
 - Darbuotojo pripažinimas ir paskatos – pripažinimo ir apdovanojimų už geras idėjas sistema: darbuotojų skatinimas teikti tobulinimo idėjų ir atlyginimas už sėkmingus veiksmus. Pripažinimas yra viena svarbiausių priemonių skatinti darbuotojus, turi būti taikomas, kaip priemonė psichologiškai atlyginti darbuotojams. Darbuotojų motyvavimas pripažįstant už darbą ir laimėjimus, didina darbuotojų pasitenkinimą, gerina našumą ir mažina darbuotojų kaitą. Paskatos yra papildoma kompensacija gerai dirbantiems žmonėms, jos verčia darbuotoją stengtis ir veikti. Paskatos sieja apdovanojimus su pasiekimais ir gali turėti didelį poveikį darbuotojo našumui, kuris ugdo darbuotojo pasitikėjimą savimi ir savo vertės pojūtį, o taip pat skatina didžiuotis savo bendrove.

Kokybės vadyba turi būti visuotinė ir sisteminga, t.y., pasak A. Feigenbaumo, apimanti visus organizacijos funkcinius skyrius. Visa organizacijos veikla kokybės srityje turi būti apibrėžta ir dokumentuota techninėse bei vadybinėse procedūrose, aiškiai nurodančiose ir veiksmingai koordinuojančiose žmogaus veiklą bei informacijos srautus. Ši sistema organizacijoje turi būti įgyvendinta geriausiu ir praktiškiausiu būdu, kad vartotojai būtų patenkinti esant minimalioms kokybės išlaidoms (šaltinis: www.kvalitetas.lt).

Kokybės vadybos sistema

Kokybės vadybos koncepcijos pagrindiniai principai, teoriškai apibūdinantys veiksnius ir procesus, organizacijos valdymo specifiką yra pagrindas, kuriuo remiantis yra įgyvendinama kokybės vadybos sistema organizacijose. Kokybės vadybos sistema (KVS) – tai sistema, padedanti įmonei pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą ir tobulinti organizacijos valdymo sistemas (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 77).

Įmonės norinčios reglamentuoti kokybės vadybą ir užtikrinti tinkamą prekių bei paslaugų kokybę, diegia kokybės vadybos sistemas dėl keleto priežasčių (šaltinis: www.lsd.lt):

- marketingo - darbas su užsienio užsakovais, eksportas, prestižas, klientų pasitikėjimas;

- vidaus - vidinė tvarka įmonėje, reali mūsų veiklos kokybė, aiškus darbų, pareigų pasidalijimas, galimybė reorganizuoti tam tikrus procesus, efektyvesnis valdymas, mažesni kaštai.

Viešosios įstaigos LST Sert ekspertė A. Ramanauskienė, kokybės vadybos sistemą apibūdina, kaip darbinius reikalavimus, kurie padeda tobulinti įmonės veiklą kokybės gerinimo srityje. Aukštai kokybei pasiekti, įmonė turi valdyti, kontroliuoti verslo procesus. Kiekvienas įmonės procesas turi vykti pagal suderintus darbo metodus. Žinomų ir tarptautiniu mastu pripažįstamų metodų taikymas – viena pagrindinių prielaidų, didinančių tarpusavio pasitikėjimą verslo santykiuose. Pasitikėjimas užtikrinamas diegiant ir sertifikuojant vadybos sistemas, atitinkančias tarptautinius (ISO), Europos ir Lietuvos standartus.

Kokybės vadybos (ISO standartai) standartai - Tarptautinės standartizacijos organizacijos išleisti standartai, kuriuose išdėstyti kokybės vadybos sistemoms keliami reikalavimai, veiklos gerinimo bei kitos kokybės vadybos rekomendacijos.

Kokybės vadybos sistemos diegimas atitinkamai organizacijos charakteristikoms gali trukti nuo 0,5 iki 1,5-2 metų ir yra atliekamas tokiais etapais:

- įmonės vadovybės sprendimas;
- projekto valdymo ir darbo grupės sudarymas;
- esamos sistemos analizė bei kokybės vadybos sistemos diegimo veiksmų plano sudarymas;
- kokybės vadybos principų propagavimas ir mokymas - rezultatyvios ir efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. Kokybės vadybos sistema yra neatsiejama nuo visų lygmenų įmonės darbuotojų, taigi yra labai svarbu tinkamai mokyti visus darbuotojus, kad jie išmanytų ir teisingai suprastų kokybės vadybos sistemų principus ir standartų reikalavimus.

- kokybės sistemos kūrimas (apima ir dokumentų rengimą).
- sistemos veikimo įvadinis laikotarpis. Darbuotojai supažindinami su nauja tvarka, procedūromis, reikalavimais;

- vidaus auditas ir koregavimo veiksmai. Vidaus audito tikslas - įvertinti, ar kokybės vadybos sistema tinkamai įdiegta, ar laikomasi nustatytų procedūrų, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir yra veiksminga. Radus trūkumų, nustatomos ir šalinamos jų priežastys. Taip užtikrinamas kokybės sistemos įgyvendinimas;

- vadovybės analizė ir sistemos tobulinimas. Įdiegus sistemą, įmonės vadovybė, remdamasi surinkta informacija, privalo periodiškai analizuoti sistemos veikimą ir jos rezultatyvumą bei numatyti sistemos gerinimo veiksmus.

Įmonės, sėkmingai įdiegusios kokybės vadybos sistemą, siekia kokybės vadybos sistemos sertifikato. Sertifikatas - tai valstybės įgaliotos įstaigos rašytinė garantija, suteikianti

papildomą pasitikėjimą, kad gaminys, paslauga, procesas ar sistema tikrai atitinka standartuose ir teisės aktuose nustatytus kokybės reikalavimus.

Sertifikavimo įstaigų pateiktais duomenimis 2011 m. sausio 1 dienai Lietuvoje buvo 1081 įmonė sertifikavusi kokybės vadybos sistemą (šaltinis: www.lsd.lt).

2 lentelė

Kokybės sistemos (ISO 9001:2000) sertifikatų kiekio tendencijos

Sertifikatų skaičius/metai	2003	2004	2005	2006	2007
Lietuva	324	487	591	697	809
Estija	261	438	489	577	625
Latvija	73	484	561	625	342
Europa	242455	320748	377 196	414232	431479
Pasaulyje	497919	660 132	773867	896929	951486

Šaltinis: www.kvalitetas.lt

Lentelės duomenys parodo išduodamų ISO 9001:2000 sertifikatų kiekio augimą 2003 – 2007 metais. Kokybės vadybos sistemų standartai nereikalauja sertifikuoti įmonėje įdiegtos sistemos, tačiau išduodamų sertifikatų kiekio didėjimo tendencija, parodo, kad daugėja įmonių taikančių kokybės vadybos principus.

KVS nauda organizacijai: KVS leidžia efektyviau organizuoti gamybinę veiklą; tai yra patikimumo garantas, stiprinantis klientų pasitikėjimą, ir didinantis gamintojo produkcijos konkurencingumą. Įmonė įsidiegusi KVS parodo, kad jos veikla yra prognozuojama, ji gali atitikti kliento reikalavimus. KVS padeda užtikrinti kliento poreikių tenkinimą, taip pat leidžia efektyviau kontroliuoti įmonės vidinius procesus.

Bendrovė, dirbanti pagal kokybės vadybos sistemą, dirba produktyviau, padidina klientų pasitikėjimą įmone. Kokybės sistemos įdiegimas pagerina personalo atsakomybę, motyvaciją ir išsipareigojimą. Organizacijos darbuotojai, pagal J. Ramanauskienę ir V. Vanagienę, patiria naudą, nes organizacijos valdymo struktūra yra aiški, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai didindami darbuotojų motyvaciją skatina gerinti kokybę.

Kokybės standartų diegimo efektyvumas ir rezultato teigiamas poveikis priklauso nuo organizacijos suinteresuotumo kokybės vadybos sistemos diegimu, vykdomos politikos, kokybės vadybos suvokimo ir tinkamo kokybės vadybos sistemos diegimo procesų interpretavimo.

Darbuotojų veiksnys kokybės vadyboje

Kokybės vadybos pradininkas D. Juran yra požiūrio, numatančio viso organizacijos personalo įtraukimo į procedūras, užtikrinančias kokybės gerinimą šalininkas, taip pat pabrėžia būtinumą kiekvienam vadybininkui tiesiogiai užsiimti kokybės gerinimo veikla (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 22). D. Juran pirmasis pradėjo vartoti kokybės vadyboje darbuotojo sąvoką (Dikavičius, V., Stoškus, S., 2003, p. 37).

Autoriaus išskirti kokybės gerinimo etapai atspindi kokybės vadybos ir darbuotojų veiksnio aspektus organizacijoje, kuriais remiantis (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 21), organizacijoje turi būti formuojamas darbuotojų kokybiško darbo poreikio išsąmoninimas ir sukuriamos sąlygos kokybei gerinti. Nustatomi tikslai nuolatiniam veiklos tobulinimui. Suformuojamos komandos ir pasirenkami koordinatoriai. Sudaromos galimybės mokytis visiems organizacijos darbuotojams. Darbuotojai informuojami apie pasiektus gerinimo rezultatus. Pripažįstami darbuotojų nuopelnai gerinant kokybę ir registruojami laimėjimai.

Kokybės vadybos mokslininkas E. Deming (Kaziliūnas, 2006), teigia, kad vadovybės vaidmuo organizacijoje yra reikšmingiausias. Kokybės vadybą įdiegusios organizacijos, pagal Deming, vadovybės tikslas yra nuolat rūpintis kokybe ir trumpalaikius kokybės tikslus paversti ilgalaikiais. Vadovai turi rūpintis, kaip patraukti visus darbuotojus, diegti šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus, kurie turi užtikrinti, kad darbininkai įgytų pakankamai žinių ir įgūdžių ir galėtų gerai atlikti darbą. Vadovai turi tapti lyderiais. Kaip lyderiai, vadovai turėtų pradėti nuo prielaidos, kad darbuotojai stengiasi darbą atlikti kuo geriau, ir siekti padėti darbuotojams išnaudoti visas savo galimybes. Turi būti pašalintos visos kliūtys trukdančios darbuotojams didžiuotis savo darbu.

Organizacijoje skatinamas atviras, nuoširdus, abipusis bendravimas, diegiama veiksminga mokymo ir lavinimosi programa, kuriama visuotinio tobulinimosi atmosfera. Darbuotojai turi būti mokomi ne tik būtinų kokybės vadybos metodų ir priemonių, bet ir dirbti komandoje. Mokymas turi užtikrinti, kad darbuotojai gautų pakankamai žinių ir įgūdžių tam darbui už kurį jie atsako (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 19). Darbuotojai skatinami galimybėmis tobulėti ir įgyvendinti savo sumanymus. Darbuotojai turi suprasti, kad nors jų žinios ir skiriasi, svarbiausia tai, kad visų tikslai yra bendri. Deming pagrindinė nuostata yra ta, kad vadovybė turi visas galimybes numatyti, suplanuoti, motyvuoti ir įvykdyti reikiamus pokyčius organizacijoje, kad būtų pasiekta gera valdymo kokybė.

Japonų profesorius K. Isikava, kokybę laikė vadybos užduotimi, jo nuomone visi darbuotojai privalo dalyvauti kokybės gerinimo priemonėse, kalbėjo apie „kokybės valdymą kompanijos mastu“ (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 22). Taip pat siūlė sukurti kokybės būrelius

organizacijose, aptarė horizontalaus integravimo (visų padalinių sujungimas kokybei siekti) ir vertikalų integravimo (įtraukimas visų lygių kokybei gerinti) principus sąvoką (Dikavičius, V., Stoškus, S., 2003, p. 38).

Japonijos kompanijų praktikoje buvo taikomos kokybės vadybos statistinės priemonės: personalo įtraukimas į kokybės būrelius, didelis dėmesys skiriamas mokymui, motyvacijos sistemos orientuojamos į žmogų, didesnis dėmesys skiriamas moralinėms skatinimo priemonėms, nei materialinėms. Taikomos dokumentuotos kokybės sistemos, kurios nustatė atsakomybes ir įgaliojimus. Pagrindinis kokybiško darbo motyvas – darbas kolektyve ir kolegų bei vadovybės pareigų pripažinimas, rūpinimasis darbuotojo ateitimi ir kt. priemonės (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 23).

Vienas garsiausių kokybės vadybos koncepcijų šalininkų yra F. Crosby, parengė 14 kokybės gerinimo nuostatų ir „nulis defektų“ pasiekimo planą. F. Crosby pirmasis kokybę susiejo su asmeniniu atsakomybės jausmu: parengė „Šešių sigmų principą“, kurio esmė yra užtikrinti pastovų tobulėjimą per tobulinimo proceso analizę ir kontrolę: visos organizacijos maksimalus dalyvavimas - svarbus aktyvus visų dirbančiųjų įtraukimas į kokybės tobulinimo procesą. Pagal „Šešių sigma principą“ labai svarbu yra darbuotojų tvarkingumo, darbo užbaigtumo, kruopštumo, atsakomybės ugdymas. Kiekvienas turi būti atsakingas už savo darbo atlikimo klaidų sumažinimą iki nulio.

Kokybės vadybos pradininkai savo teorijose akcentuoja darbuotojų veiksnį per komandinį darbą ir darbuotojų įgalinimą. A. Freigenbaum pabrėžia žmoniškųjų išteklių svarbą kokybės vadyboje: darbuotojų motyvavimas ir įtraukimas vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių. Pasak autoriaus, organizacija turi skatinti individualų darbuotojų dalyvavimą ir komandinę veiklą, visų darbuotojų intelekto, kompetencijos ir kūrybinės energijos panaudojimą (Kaziliūnas, 2006).

Kaip teigia, J. Ruževičius, vadovybė organizacijoje, pagal pagrindinius kokybės vadybos principus, privalo sukurti:

- Darbo aplinką, lemiančią aukštą gyvenimo darbe kokybę;
- Skaidrią ir veiksmingą darbuotojų motyvavimo ir lojalumo ugdymo sistemą, nes derama veiklos kokybė užtikrinama tik esant motyvuotiems darbuotojams (šaltinis: www.kvalitetas.lt).

Svarbiausi kokybės vadybos koncepcijos elementai, taikomi darbuotojų vadybos sistemoje: darbuotojų įtraukimas ir įgaliojimai, atsakomybės lygis, komandinis darbas ir bendradarbiavimas.

Darbuotojų įgaliojimas turi prasidėti nuo asmeninės darbuotojo atsakomybės už kokybę. Įgaliojimas priklauso ir nuo darbuotojų turimos informacijos kiekio ir rūšies, mokymo, atlyginimo už darbą ir apdovanojimų. Darbuotojai, kuriems suteikti įgaliojimai, yra visiškai atsakingi už savo darbą, tobulina darbo procesus ir priima individualius bei bendrus sprendimus. Įgaliojimai suteikia

darbuotojui daugiau pasitikėjimo savimi, savo jėgomis, skatina darbuotojus savirealizacijai ir aktyviai veiklai.

Atsakomybė už atliekamą darbą yra labai svarbi detalė įtraukimo ir įgaliojimo procese. Darbuotojų atsakomybė siejama su kompanijos tikslais. Kokybės vadybą įdiegusių organizacijų vadovai dažnai reikalauja atsakomybės už savo veiksmus, taip pat dalyvauti grupėse, kurių tikslas – rasti ir panaudoti priemones bei būdus geresniems produktams gaminti, efektyviau ir sėkmingiau aptarnauti vartotojus. Darbuotojų pripažinimas ir paskatos apibūdina poreikį sukurti pripažinimo ir apdovanojimų sistemą. Darbuotojų skatinimas organizuojamas atsilyginti darbuotojams už sėkmingus veiksmus.

Bendradarbiavimas ir komandinis darbas yra darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų pagrindas, atspindintis esminius kokybės vadybos principus. Organizacijoje egzistuoja laisvas nevaržomas bendravimas, atvirų durų politika, pasiūlymų sistemos ir bendros pastangos savo ruožtu, skatina darbuotojus panaudoti savo žinias ir sugebėjimus. Išskiriami tokie darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų pranašumai kokybės vadyboje:

- pasitikėjimas ir bendradarbiavimas;
- individualių sugebėjimų naudojimas ir lyderiavimo galimybių vystymas, pabrėžiant atsakomybę už savo darbą ir puoselėjant pasitikėjimą;
- darbuotojų atsakomybės ir palankumo organizacijai didėjimas;
- kūrybingumo ir naujovių puoselėjimas;
- kokybės principų supratimas ir jų įgyvendinimo kompanijoje skatinimas;
- galimybių pirmiausia patiems darbuotojams spręsti iškilusias problemas suteikimas;
- kokybės ir produktyvumo gerėjimas.

Darbuotojų įtraukimas į veiklą pasireiškia teigiama nauda organizacijai: didėja jų paskatos, jų vertės ir reikšmingumo suvokimas, tai palaipsniui formuoja tvirtą darbuotojų lojalumą įmonei (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 86).

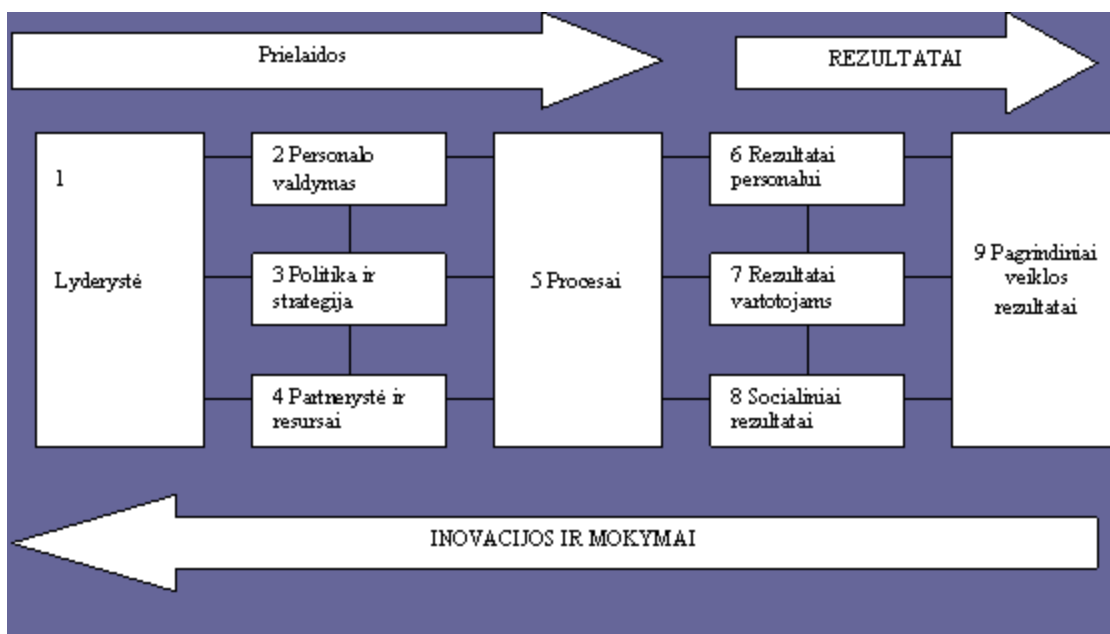
Apibendrinant kokybės vadybos mokslininkų nuostatas, galima teigti, kad vadovybė turi didžiausią atsakomybę už sėkmingą kokybės vadybos principų įgyvendinimą ir darbuotojų veiksnio valdymą organizacijoje, kuris orientuojasi į ilgalaikius tikslus, t.y. į darbuotojų lojalumą

Kokybės apdovanojimai. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

Kokybės apdovanojimai yra skirti skatinti kokybės siekimą, pripažinti kompanijų pasiekimus kokybės srityje, garsinti kokybės vadybą ir kokybės gerinimo strategijas. Nacionalinius kokybės prizus savo įmonėms teikia 67 pasaulio šalys, tarp jų – visos Europos Sąjungos šalys. Europos kokybės

vadybos fondas (EKVF), kurio pagrindinis tikslas – stiprinti Europos kompanijų poziciją, joms konkuruojant pasaulinėje rinkoje, sukūrė verslo tobulumo modelį tam, kad organizacijos būtų paskatintos savo veiklos strategiją grįsti kokybės vadyba.

Europos verslo tobulumo modelis (EKVF) yra kokybės vadybos principais grindžiamas modelis, kuriuo savo veikloje vadovaujasi vis daugiau Europos šalių. „EKVF modelio, kaip įmonės valdymo įrankio, privalumas – naudoti jį įmonės veiklos vertinimui, identifikuojant įmonės stipriąsias ir silpnąsias sritis, planuojant veiklos tobulinimo priemones bei vertinant pažangą“. (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 77).



Šaltinis: Dikavičius, Stoškus (2003).

1 pav. EKVF tobulumo modelis

Europos verslo tobulumo modelis susideda iš kriterijų, pagal kuriuos vertinama organizacijos padaryta pažanga siekiant verslo tobulumo. Rezultatų ir galimybių (paveiksle: prielaidų) kriterijai gali būti keičiami atitinkamai: inovacijomis ir mokymosi kriterijais (Vanagas, Vainikevičiūtė, 2005).

Rezultatų grupės kriterijai parodo, ką organizacija pasiekė, ir, ko siekia, o galimybių grupės kriterijai susiję su rezultatų siekimo būdais. Organizacijų pažanga link verslo tobulumo yra vertinama pagal devynis modelio kriterijus:

1. Vadovavimas arba lyderystė - vadovų elgsena, sugebėjimas įkvėpti darbuotojus, motyvuoti ir vesti organizaciją į visuotinę kokybę. Vadovavimo kokybę apibūdinančios veiklos: aiškus vadovų įsitraukimas į visuotinę kokybę, nuosekli visuotinės kokybės kultūra, atskirų darbuotojų ir komandų pastangų bei pasiekimų pripažinimas ir įvertinimas, visuotinės kokybės palaikymas,

ap rūpinant ištekliais ir suteikiant reikalingą pagalbą, bendravimas su tiekėjais ir pirkėjais, aktyvus visuotinės kokybės propogavimas už organizacijos ribų.

2. Žmonės arba personalo valdymas - darbo jėgos potencialo panaudojimas nuolatiniam verslo tobulinimui. Kriterijus skirtas išsiaiškinti, kaip planuojami ir gerinami darbuotojų ištekliai, kaip išsaugojama ir plėtojama žmonių kvalifikacija ir sugebėjimai, kaip asmenys ir komandos sutaria dėl uždavinių ir nuolat aptaria jų vykdymą, kaip kiekvienas darbuotojas įtraukiamas į nuolatinio tobulinimo procesą ir kaip jie įgaliojami atlikti tinkamus veiksmus.

3. Politika ir strategija - vertinama ar yra remiamasi sudarant verslo planus, ar remiamasi visuotinės kokybės koncepcija, ar politika ir strategija yra pagrįsta tinkama ir išsamia informacija, ar reguliariai atnaujinama ir tobulinama, kokie yra vidiniai ir išoriniai politikos ir strategijos ryšiai,

4. Partnerystė ir ištekliai - išteklių vadybos, išsaugojimo ir panaudojimo klausimai. Vertinama, kaip verslo nuolatinis tobulinimas yra pasiekiamas valdant finansų, informacijos, tiekėjų, medžiagų, statinių, įrenginių ir technologijos išteklius.

5. Procesai - verslo sėkmę lemiančių procesų nustatymas ir analizė: pridedamąją vertę kuriančios veiklos organizacijos viduje vadybos lygio įvertinimas. Ištiriama, kaip procesai yra aprašomi, nagrinėjami ir taisomi, siekiant užtikrinti nuolatinį veiklos tobulėjimą.

6. Žmonių rezultatai – organizacijos pasiekimai siekiant užtikrinti darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu. Žmonių pasitenkinimas nustatomas, išaiškinant, ką organizacija padarė darbuotojų pasitenkinimui užtikrinti, kaip darbuotojai suvokia, priima ir vertina organizaciją.

7. Vartotojų rezultatai - vartotojų patenkinimo kriterijumi vertinama, ką organizacija pasiekė, norėdama patenkinti savo išorinius vartotojus: kaip vartotojai suvokia produktus, paslaugas ir organizacijos santykius su jais, ar jie jaučiasi patenkinti jomis.

8. Visuomenės arba socialiniai rezultatai - bendruomenės požiūris į organizacijos įtaką visuomenei. Poveikis visuomenei įvertinamas, nustatant organizacijos pasiekimus tenkinant visuomenės reikmes ir lūkesčius. Tai apima įmonės požiūrį į gyvenimo kokybę, į aplinką, į visus pasaulinius išteklius ir organizacijos priemonės šiems ištekliams tausoti ir gausinti.

9. Pagrindiniai veiklos rezultatai – vertinama, ką organizacija pasiekė, lyginant su planuotais finansiniais verslo uždaviniais.

Europos verslo tobulumo modelio paskirtis – tai organizacijų įvertinimas teikiant Europos kokybės prizus ir apdovanojimas. Europos kokybės prizais apdovanojamos tos organizacijos, kurios demonstruoja tobulą kokybės vadybą, kaip pagrindinę nuolatinio tobulėjimo priemonę. Europos kokybės apdovanojimas kasmet skiriamas atskirai kompanijų ir visuomenės institucijų grupėse toms

organizacijoms, kurios anksčiau buvo apdovanotos Europos kokybės prizais kompanijų ar visuomenės institucijų grupėje ir Europoje yra geriausios KV požiūriu.

Apibendrinant galima teigti, kad Europos verslo tobulumo modelis yra tarsi nuoroda į verslo tobulumą, tobulai organizuotos kompanijos pavyzdys. Europos kokybės apdovanojimus gavusioms kompanijoms suteikiama galimybė parodyti save kaip geriausią organizaciją Europoje KV srityje ir įgyti vartotojų pasitikėjimą.

Lietuvos Nacionalinis kokybės apdovanojimas

Lietuvos Nacionalinio kokybės apdovanojimo (NKA) kriterijai ir vertinimo metodika parengti pagal EKVF tobulumo modelį. Lietuvos nacionaliniu kokybės prizų įvertinama įmonės verslo tobulumo lygis, pasiektas vadovaujantis visuotinos kokybės vadybos principais (Ramanauskienė, J., Vanagienė, V., 2009, p. 150). Organizacijos vadybos lygio įvertinimas Nacionaliniu kokybės prizų įgalina vadovus priimti teisingus sprendimus įmonės veiklai tobulinti, nustatyti tobulinimo prioritetus, kaip didinti konkurencingumą.

NKA konkurso dalyvių veiklos vertinimo kriterijai balais: vadovo veikla (100), politika ir strategija (80), personalo vadyba (90), išteklių valdymas (90), procesų valdymas (140), klientų poreikių patenkinimas (140), darbuotojų poreikių patenkinimas (90), poveikis visuomenei (60) ir verslo rezultatai (150).

NKA teikimą organizuoja Ūkio ministerija kartu su Kokybės taryba. Dalyvaujančios įmonės skirstomos į 3 kategorijas: mažos - kuriose dirba mažiau kaip 50 darbuotojų, vidutinės - kuriose dirba mažiau kaip 250 darbuotojų, didelės - kuriose dirba 250 ir daugiau darbuotojų (šaltinis: www.ukmin.lt). Lentelėje pateikiamos įmonės laimėjusios Nacionalinius kokybės prizus 1998 - 2009 metais:

3 lentelė

Lietuvos Nacionalinio kokybės prizų nugalėtojai

Metai	Didelės įmonės	Vidutinės įmonės	Mažos įmonės
2010	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	UAB "Traidenis"	UAB "August ir Ko"
2009	UAB "Mars Lietuva"	UAB "Molesta" (statyba)	UAB "Kaita"
2008	UAB "Kauno energetikos remontas"	UAB "YARA Lietuva"	VšĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija
2007	AB Panevėžio statybos trestas	UAB „Arginta“	UAB „Hansab“
2006	UAB „YIT Kausta“	UAB „Lauskva“	UAB „Santehnikos verslas“
2005	UAB „Vilniaus vandenys“	UAB „Kitron“	UAB „Vildaiva ir Ko“
2004	AB „Klaipėdos baldai“	AB „Požeminiai darbai“	UAB „TNT“
2003	AB „Utenos trikotažas“	UAB „Amalva“	UAB „Stora Enso Packaging“
2002	UAB „Šilutės baldai“	UAB „Plungės lagūna“	UAB „Sintagma sistemos“
2001	AB „Ekranas“	UAB „Audėjas“	UAB „Sidabrinis tinklas“
2000	AB „Achema“	AB „Skalmantas“	UAB „VAE Legetecha“
1999	AB „Klaipėdos baldai“	UAB „Katra“	
1998	AB „Utenos trikotažas“	AB „Požeminiai darbai“	UAB „Viltechmeda“

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis: www.ukmin.lt ir www.veidas.lt

Organizacijos įdiegusios KVS siekia nuolat gerinti savo veiklą ir rezultatus. Naujų kokybės valdymo metodų bei jų pritaikymo galimybių veikloje atskleidimui organizacijoms yra rengiami kokybės vadybos pasiekimų apdovanojimai, kuriuose dalyvauja įvairios organizacijos pagal gerai parengtus modelius ir taisykles. Šių apdovanojimų tikslas be garbingo prizo už vadybą, yra ir organizacijos valdymo tobulinimo perspektyvų atskleidimas.

1.2. Darbuotojų lojalumo veiksnys

Šiuolaikinėje organizacijoje atsidavę, lojalūs darbuotojai tampa svarbiausiu įmonės pranašumu didinant konkurencingumą. Lietuvoje atliktų darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatai (šaltinis: www.ra.it, www.tns.lt) parodė, kad Lietuvos darbuotojų prisirišimo prie darbovietės indeksas yra vienas žemiausių Baltijos šalyse ir Europoje.

Darbuotojų lojalumo sąvokos apibrėžimui, svarbu išsiaiškinti lojalumo sąvoką (šaltinis: www.vaiciulis.lt): „sąmoningas ir racionalus žmogaus pasirinkimas būti ištikimam ir atsidavusiam asmeniui, bendrai veiklai, institucijai (organizacijai) ar šaliai, kai žmogus laisva valia pasirenka savo lojalumo objektą, savo noru įsipareigoja jai ir sąmoningai nusprendžia būti jai ištikimas“.

L. Pečiulienė išskiria tris komponentus, apibūdinančius darbuotojų lojalumo esmę. Lojalumas nereiškia paklusnumo ar pareigos, tai tarsi yra darbuotojo dovana organizacijai:

- Geranoriškumas – darbuotojo nusiteikimas rūpintis įmonės interesais ir gerove.
- Susitapatinimas – darbuotojas laiko save neatskiriama įmonės dalimi;
- Pasiuokojimas - susitapatinimas gali iškelti įmonės gerovę aukščiau žmogaus asmeninių interesų: darbuotojas yra pasiruošęs paaukoti savo paties interesus, patogumą, to momento naudą ilgalaikiai įmonės gerovei.

Atsižvelgiant į išvardintus komponentus, darbuotojų lojalumą galima išreikšti mažiausiai trimis prasmėmis:

- ilgesnis darbuotojų išdirbtas laikas įmonėje, kai darbuotojai yra finansiškai skatinami dirbti įmonės naudai: priedai prie atlyginimo, įvairios privilegijos, nuolaidos, ir pan.
- emocinis darbuotojo prisirišimas prie įmonės. Darbuotojo pripratimas prie įmonės, saugumo ir patogumo jausmas.
- noras įsipareigoti: darbuotojas suvokia, kad jis turėtų skirti savo pastangas įmonei, kurią jis laiko vertinga ir kuriai jis yra atsidavęs. Darbuotojas laiko save įmonės dalimi, aukojasi ir stengiasi įmonės gerovės labui.

Darbuotojų lojalumo prasmių bendrumas yra tas, kad darbuotojas gana ilgai gali būti ištikimas vienai įmonei, bet šios ištikimybės priežastys ir prigimtis kiekvienu atveju yra skirtinga. Pirmu atveju ištikimybės priežastis yra mainai (skaičiavimas ir suinteresuotas racionalumas), antru atveju – emocinis prisirišimas ir įprotis, trečiuoju atveju – tai racionalus sprendimas, kuris nulemia įsipareigojimą ir atsidavimą. Pirmais dviem atvejais nėra atsidavimo, tuo tarpu trečiuoju atveju atsidavimas yra esminis elementas.

Darbuotojų lojalumas pasak N. Kaufman - tai veiksnys, kuris gali teigiamai įtakoti organizacijos veiklą (šaltinis: www.womenentrepreneur.com). Esant lojaliems darbuotojams didėja įmonės konkurencingumas, nes įmonės klientai yra lojalūs, egzistuoja maža darbuotojų kaita, darbuotojai yra motyvuoti.

Lojalūs darbuotojai sukuria ilgalaikius santykius su organizacijos klientais. Darbuotojų lojalumo svarbą organizacijai galima išreikšti tokia priklausomybe: lojalūs darbuotojai dirba produktyviau; produktyvumas suteikia didesnę vertę ir klientų pasitenkinimą; klientų pasitenkinimas formuoja jų lojalumą; klientų lojalumas didina įmonės pelningumą ir užtikrina jos augimą. Klientai yra linkę turėti verslo reikalų su tais darbuotojai, kuriuos pažįsta ir kuriais pasitiki. Santykių su klientais kūrimas užima laiko. Organizacijos, turinčios gerus, ilgalaikius, lojalius darbuotojus, gali sukurti tokius santykius su klientais. Taigi, lojalumas tarp darbdavių ir darbuotojų – yra pagrindinis konkurencinis pranašumas.

Lojalumas gali motyvuoti darbuotojus dirbti įmonei daugiau nei to reikalauja pareigos, jie gali pasilikti ilgiau ir dirbti viršvalandžius, kad atliktų paskirtą darbą, net jei tai nėra numatyta darbo sutartyje. Lojalus darbuotojas neieškos geresnių pareigų, geresnio darbo, nes turi mažesnę polinkį keisti darbą, organizacijoje esant problemų, ar atsirandus itin patraukliai galimybei.

J. Ruževičius, nagrinėjęs darbuotojų motyvavimo svarbą organizacijoje, teigia, kad motyvuoti darbuotojai visada dirba geriau: tik patenkintas vidinis vartotojas gali tinkamai tenkinti išorės klientų poreikius. Motyvavimo pagrindiniai veiksniai (Ruževičius, 2010):

- dėmesys, pripažinimas, pagarba,
- pagyrimai ir konstruktyvi kritika,
- pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimas ir įvertinimas,
- pasitikėjimas, įgaliojimų suteikimas
- erdvės ir sąlygų vystymuisi, tobulėjimui, kūrybiškumui, atsakomybei už savo veiksmus ir rezultatus sudarymas,
- bendra ir skaidri organizacijos motyvavimo politika.

Darbuotojų lojalumas: Japonijos pavyzdys

Bratton (1992) aprašė Japonijos darbuotojų valdymo ideologiją, kuri yra pagrįsta absoliučiu darbuotojo lojalumu kompanijai. Darbuotojų lojalumo kūrimo sistemos turi būti tarpusavyje suderintos ir turėti bendrą tikslą - formuoti motyvuotą, lojalią, kūrybingą, efektyvią komandą, siekiančią įmonės tikslų. Japonijos darbuotojų valdymo ideologijoje, kad kompanijų tikslas yra parinkti žmones, kurie

išvystytų ilgalaikius įsipareigojimus kompanijai, priimtų kompanijos kultūrą, jos vertybes ir filosofiją; visa tai, kartu su darbo įsipareigojimais, veda link pasitenkinimo darbu ilgesnio valdymo ir prisitaikymo prie permainų. Daugelis darbuotojų yra parenkami iš mokymo įstaigų. Išėjimas iš darbo yra laikomas nelojalumu kompanijai ir tokiems darbuotojams yra sunku įsidarbinti kitur. Darbuotojų ugdymas yra paremtas geresniu užduočių atlikimu, o ne karjeros siekimu ir individualizmu.

Premijų ir atlyginimų sistema Japonijos kompanijose paremta aukštesnėmis pareigomis: amžius ir buvimo kompanijoje laikas turi didesnę reikšmę nei darbo atlikimas ir kompetencija. Tokiu būdu yra panaikinama konkurencija tarp darbuotojų ir lemiamas darbuotojų lojalumas. Visi jauni kompanijos darbuotojai yra paaukštinami pareigose vienu metu ir atitinkamai gauna didesnę atlyginimą ir privilegijas. Siekiant atsargumo, geresnio problemos supratimo ir anksčiau priimtų sprendimų taikymo, sprendimai priimami atsižvelgiant į visų kompanijos darbuotojų nuomonę ir užtikrinant kompanijos interesų paisymą apskritai, o ne konkretaus vadovo ar vadybininkų grupės.

Darbuotojų nelojalumo pasekmės

Organizacijoje, kurioje yra žymus darbuotojų nelojalumas, pasireiškia tokie neigiami padariniai: dažnas nebuvimas darbe, didelė kaita, žemas produktyvumas, prasta produktų kokybė, darbuotojų vagiliavimai. Didžiausią darbuotojų nelojalumo kaštų dalį sudaro darbuotojų keitimo kaštai, į kuriuos įeina: darbo skelbimai, atrankos kompanijos įkainiai, vadovų laikas, skirtas susitikimams su kandidatais, įdarbinimo administracinės išlaidos, naujokų mokymas ir kt.

Pagrindinės problemos, kylančios dėl darbuotojų nelojalumo organizacijai:

- dažniausiai įmonę palieka geriausieji darbuotojai ir išeina pas konkurentus;
- išeinantieji "išsiveda" klientus;
- išeinantieji "išsiveda" kitus darbuotojus;
- prarandama išeinančių darbuotojų patirtis, žinios, užmegzti kontaktai;
- didėja brangiai kainuojančių klaidų darbe tikimybė;
- prarandamos investicijos į darbuotojų tobulinimą, mokymus;
- neigiamai atsiliepia likusių darbuotojų nuotaikoms, psichologijai, o kartu ir našumui;
- didėja darbuotojų samdos, mokymų sąnaudos.

Darbuotojų nelojalumas, jei jis yra nežymus gali turėti ir teigiamų aspektų: su naujais darbuotojais ateina naujos idėjos, nauja energija ir jėga, kuri gali lemti verslo sėkmę, tačiau, jei yra didelis darbuotojų nelojalumas, tai kliudys sėkmingai organizacijos veiklai.

Darbuotojų lojalumas suteikia organizacijoms istoriją, pasitikėjimą, kurių reikia vystant lyderystę, komunikaciją, atliekant projektus komandoje ar priimant ir įgyvendinant įmonės veiklos gerinimo strateginius sprendimus.

Darbuotojų lojalumo skatinimas

Darbuotojų lojalumo skatinimui naudojamos įvairios priemonės, kurios dažniausiai skirstomos į materialines ir nematerialines. Darbuotojų lojalumo formavimui galima taikyti įvairias materialinio skatinimo priemones, tačiau jos nėra pakankamai veiksmingos. Šios priemonės bei įvairios lojalumo skatinimo programos, susijusios su finansine nauda darbuotojui, patenkina darbuotojų poreikius, bet nepadeda formuoti ir palaikyti darbuotojų lojalumo, t.y. ištikimybės ir atsidavimo įmonės vertybėms, tikslams ir įmonės darbuotojams. Taigi materialinio skatinimo programos padeda sulaikyti darbuotojus įmonėje ilgesnį laiką, tačiau jos neugdo lojalumo. Nematerialinės priemonės, kuriomis stiprinamas darbuotojų lojalumas organizacijoje (šaltinis: www.archyvas.vz.lt):

- Įmonės vadovų pagarba, pasitikėjimu ir dėmesingumu grįstas elgesys su darbuotojais;
- Vadovų rūpinimasis darbuotojais;
- Galimybės asmeniniam, profesiniam tobulėjimui;
- Sąžiningas vadovų elgesys (apimantis ir teisingą atlygį už darbą, t.y. žmogus mano, kad jam yra teisingai atlyginama už darbą, jog gauna tiek, kiek pažadėta);
- Pasitenkinimas savo darbu ir darbo rezultatais ir kt.

Kompanijos įvaizdis. Didelis vaidmuo atitenka išoriniam ir vidiniam bendrovės įvaizdiui (šaltinis: www.womenentrepreneur.com). Organizacija turinti žinomą vardą, pritraukia daugiau profesionalių darbuotojų. Vidinis kompanijos įvaizdis svarbus tuo, kad kaip esami darbuotojai mato savo firmą, taip ją priims ir naujieji. Svarbu, kaip naujokas įsijungs į bendrovės veiklą tiek darbine, tiek psichologine, tiek socialine prasmėmis, tam taikomos įvairios socializacijos ar adaptacijos programos naujokams, kurių esmė - integruoti naujus darbuotojus, suteikiant informaciją apie firmą, galiojančias taisykles, supažindinant su kolegomis.

Darbas organizacijoje. Personalo valdymo sistemos, didinančios darbuotojų lojalumą ir darbo efektyvumą: motyvacinė, atlyginimų, karjeros planavimo, mokymų, darbo atlikimo vertinimo, informacinė, socialinė ir kitos.

Atlyginimas. Svarbus motyvacijos šaltinis, darbuotojas, palikęs organizaciją dėl didesnio atlyginimo, po kelių mėnesių gali vėl pakeisti darbą dėl dar geresnio pasiūlymo, dėl šių priežasčių nereikėtų taikyti vien tik finansinio motyvavimo sistemos.

Galimybė realizuoti save, savo idėjas, žinias, patirtį. Ji susijusi su lūkesčių suderinamumo bei kvalifikacijos įvertinimo klausimais, aptartais priimant naują žmogų. Siekiant eliminuoti šią problemą, reikalinga pokyčiams atvira organizacijos sistema, padedanti vadovams pažinti ir skatinti savo darbuotojus, diegti naujoves.

Aiškiai apibrėžta kompanijos misija, vizija, tikslai. Kompanijos vizijos bei tikslų nežinojimas sukuria netikrumo jausmą, kuris gąsdina ir smukdo darbuotojų motyvaciją. Tai gali būti komunikacijos problema, arba vadovai nėra apibrėžę organizacijos siekių.

Santykiai su vadovais. Vadovas - tas žmogus, kuris atsako už savo pavaldinį. Jei darbuotojai nepatenkinti, palieka organizaciją, vadovas turėtų pirmas tai pastebėti, atrasti priežastis ir jas šalinti.

Karjeros galimybės. Dažnai karjeros laiptais kylama pereinant į kitą organizaciją. Vidinės karjeros galimybės organizacijoje gali būti darbuotojui pakeičiant ar gilinant veiklos sritį.

Tobulėjimo galimybės. Organizacija, nesirūpinanti savo darbuotojų tobulėjimu, ne tik rizikuoja prarasti gerus darbuotojus, bet ir netenka konkurencinio pranašumo. Racionalios ir kryptingos investicijos į darbuotojų mokymus atsiperka.

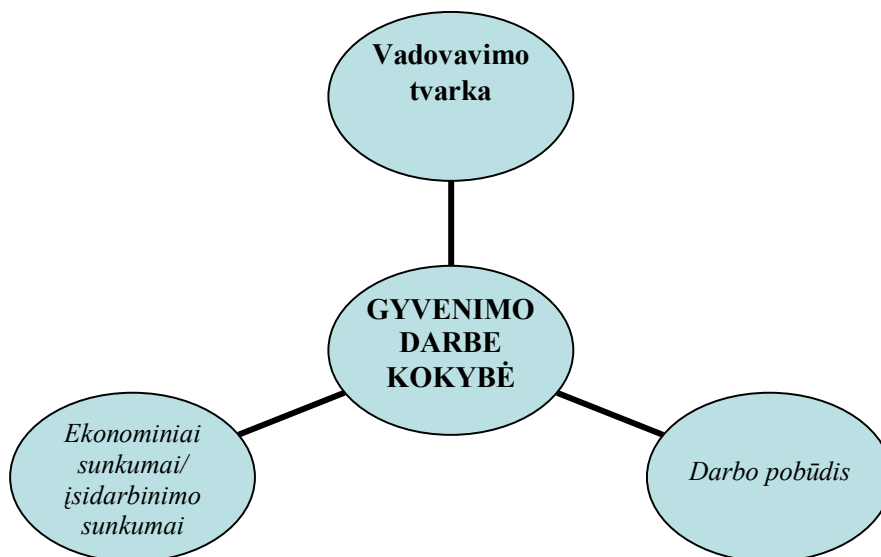
Atsakomybės ir įgaliojimų santykis. Jausdamas atsakomybę, darbuotojas įdės daugiau pastangų tikslui pasiekti, tačiau atsakomybė turi būti atitinkama suteiktiems įgaliojimams.

Pripažinimas. Nematerialus skatinimo šaltinis, kurio siekia visi darbuotojai: nuo žemiausio, iki aukščiausio hierarchijos lygio, pvz: geriausio metų ar mėnesio darbuotojo rinkimai.

Gyvenimo darbe kokybė

Gyvenimo darbe kokybė ir jos valdymas organizacijoje yra labai svarbus aspektas skatinant darbuotojų produktyvumo ir pasitenkinimo didėjimą, o taip pat didina darbuotojų lojalumą organizacijai. J. Ruževičius gyvenimo darbe kokybę (GDK) apibrėžia kaip “darbo vietos kūrimo, procesų, aplinkos ir mikroklimato strategijos sistemą įmonėje, kuri skatina ir palaiko darbuotojų pasitenkinimą ir įtakoja darbo sąlygų gerinimą ir organizacijos efektyvumą.” Autorius GDK koncepciją taip pat sieja su “motyvacija, produktyvumu, sveikata, saugumu, teisingu atlygiu už darbą, mokymosi ir tobulėjimo bei kilimo karjeros laiptais galimybės, fiziniu ir psichologiniu nuovargiu, stresu, socialine integracija, galimybėmis suderinti asmeninį gyvenimą ir dalykinį gyvenimą ir kt. “(šaltinis: www.vrm.lt).

Priežastys, lemiančios gyvenimo darbe kokybę yra pavaizduotos 2 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal: [www. http://www.cb.cityu.edu.hk](http://www.cb.cityu.edu.hk).

2 pav. Gyvenimo darbe kokybės priežastys

Nedidelį poveikį GDK daro šios priežastys, kaip: darbo pobūdis, kaip pavyzdžiui: darbo krūvis, darbo laikas ir atlygis; ekonominiai sunkumai arba įsidarbinimo sunkumai. Vadovavimo tvarka, kaip pvz: elgesys su darbuotojais ir darbuotojų gebėjimų panaudojimo galimybės organizacijoje turi labai stiprų poveikį gyvenimo darbe kokybei (šaltinis: [www. http://www.cb.cityu.edu.hk](http://www.cb.cityu.edu.hk)).

J. Ruževičius: “GDK yra išmatuojamas, valdomas ir gerinamas veiksnys”. Pagal autorių, “investicijos į GDK gerinimą leidžia padidinti organizacijos darbuotojų lojalumą ir produktyvumą”.

Darbuotojų lojalumo kūrimas

Išskiriamos pagrindinės nuostatos, pasak M. Tatum, kurių turi laikytis vadovai kurdami darbuotojų lojalumą (šaltinis: www.howtothings.com):

- Lojalumo įmonės vertybėms, tikslams ir žmonėms kūrimas reikalauja laiko ir energijos. Lojalumas formuojasi pamažu ir tada, kai lojalumo santykiai yra abipusiški, t.y. įmonės vadovai yra ištikimi ir atsidavę ne tik įmonei, bet ir ten dirbantiems žmonėms.
- Lojalumo kūrimui vadovai turi tapti lojalus elgesio pavyzdžiu darbuotojams.
- Vadovai rinkdamiesi naujus darbuotojus pirmenybę turi teikti jų atsidavimui ankstesnės įmonės vertybėms, tikslams ir žmonėms, o ne asmeniniams laimėjimams.
- Vadovai turi ugdyti darbuotojų lojalumą, kuo anksčiau: kai potencialus darbuotojas pirmą kartą peržengia įmonės slenkstį.

Vienas iš principų, yra sisteminis požiūris į darbuotojų lojalumą, kuris pasižymi tuo, jog reaguojama ne į simptomus, bet sprendžiama problema, dėl kurios jie kyla. Norint įveikti problemą, reikia ją žinoti, todėl pirmas žingsnis - esamos padėties išsiaiškinimas. Darbuotojų nuomonė, vidinė organizacijos kultūra, kiti rodikliai atskleidžia daugelį darbuotojų lojalumo skatinimo rezervų. Vienas iš padėties išsiaiškinimo organizacijoje būdų yra darbuotojų apklausa (šaltinis: www.archyvas.vz.lt).

Išsiaiškinus esamą padėtį, sužinojus darbuotojų nuomonę, reikalingos efektyvios poveikio priemonės, kurios turi būti taikomos sistemingai ir kompleksiskai. Svarbu vienodai sutelkti dėmesį į šiuos proceso etapus – darbuotojų atėjimas, darbas ir išėjimas.

Darbuotojų priėmimas - pirmas svarbus žingsnis, nuo kurio priklauso, kaip toliau klostysis žmogaus karjera organizacijoje. Priimant darbuotoją svarbu įvertinti šiuos veiksniai:

- Darbuotojo ir organizacijos darbinis ir psichologinis suderinamumas. Svarbu darbuotojo ir organizacijos požiūrų sutapimas arba jų kitimo galimybė.
- Lūkesčių suderinamumas - svarbus aiškus apibrėžimas, ko organizacija tikisi iš darbuotojo ir ko darbuotojas tikisi iš organizacijos. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai turi būti realūs ir įgyvendinami.
- Darbinės kvalifikacijos - realus įvertinimas leidžia teisingai nustatyti darbo užmokestį, tobulinimosi, mokymų poreikį, karjeros galimybes. Tinkamai neįvertinus kvalifikacijos, neišvengiamas darbuotojo nusivylimas, tuo tarpu pervertinus kvalifikaciją organizacija praranda pasitikėjimą darbuotoju.
- Darbuotojo ir komandos bei vadovo suderinamumas. Svarbu įvertinti, ar darbuotojai galės atlikti darbus kaip komanda.
- Darbuotojo reikalingumas ir vieta. Personalo planavimo sistema turi būti grindžiama taip: ar reikia darbuotojo, kokio specialisto ir kokios bus jo funkcijos.

Nevienodai svarbūs skirtingiems darbuotojams įvairiose organizacijose veiksniai, kurie dažniausiai tampa išėjimo priežastimis, reikalauja ypatingo vadovų dėmesio organizacijoje. Išėjimas tai etapas, kuris yra informacijos šaltinis. Paskutinis pokalbis su darbuotoju suteikia naudingos informacijos apie įmonę, vadovybę, įdiegtas sistemas. Kita svarbi paskutinio pokalbio funkcija - nauda ateityje: išėjęs darbuotojas gali tapti nauju klientu ar partneriu, pasiūlyti naudingą sutartį, prisidėti gerinant įmonės įvaizdį.

1.3. Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo teorinės sąsajos

Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajas galima apibūdinti, remiantis ankščiau aptartais kokybės vadybos koncepcijos elementais ir darbuotojų lojalumo skatinimo principais, kuriais grindžiama darbuotojų vadybos sistema organizacijoje.

Kokybės vadybos koncepcijos elementai:

- Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės.
- Apsisprendimas tenkinti vartotoją – išorinio vartotojo ir vidinių vartotojų poreikių patenkinimas.
 - Dalyvių vadyba ir įgaliojimas: darbuotojų dalyvavimas ir bendradarbiavimas remiasi darbuotojų įgaliojimu ir atsakomybės už kokybę suteikimu. Darbuotojo dalyvavimas remiasi grįžtamoju ryšiu ir pripažinimu, kuriamas darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija.
 - Grupinis (komandinis) darbas – darbuotojų dalyvavimas.
 - Išsistinė sistemos integracija – visi padaliniai veikia, kaip sistema.
 - Kokybės standartų kūrimas.
 - Kokybės matavimas.
 - Tolydinis kokybės gerinimas – darbuotojų skatinamas prisidėti prie nuolatinio tobulinimo apima: darbuotojų įgaliojimus, įsitraukimą, apdovanojimų struktūrą ir mokymus.
 - Modelių žvalgyba.
 - Mokymas – nuolatinis mokymas.
 - Procesų visumos suvokimas (orientavimasis į procesus) – nagrinėjamos rezultatų priežastys.
 - Problemų apibrėžimas – darbuotojų įtraukimas.
 - Problemų sprendimas – grupių įtraukimas į problemų sprendimus.
 - Darbuotojų kokybės laidavimas – kiekvienas darbuotojas yra atsakingas ir atsiskaito už kokybę.
 - Tiekėjų kokybės laidavimas.
 - Bendravimas – visų darbuotojų įtraukimas.
 - Darbuotojo pripažinimas ir paskatos – pripažinimas: darbuotojų skatinimas teikti tobulinimo idėjų ir atlyginimas už sėkmingus veiksmus, darbuotojų motyvavimas; paskatos: darbuotojo našumas, darbuotojo pasitikėjimą savimi, didžiavimasis bendrove.

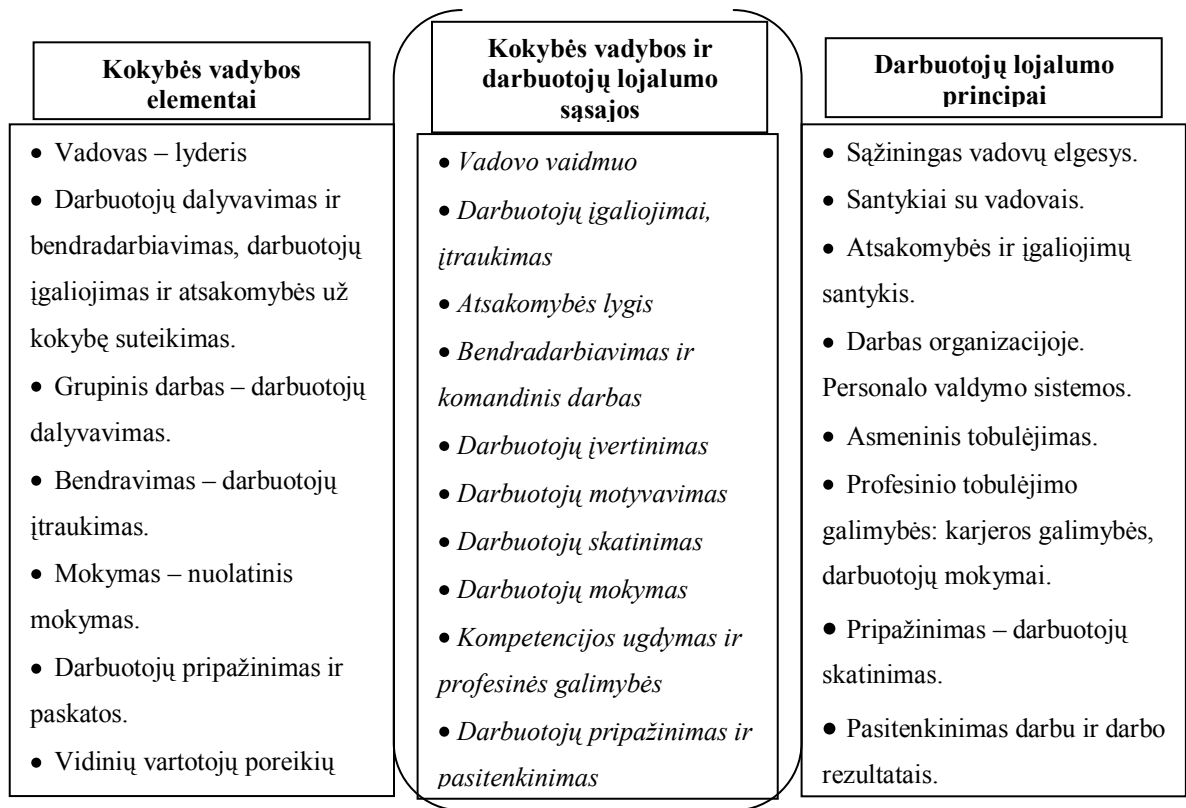
Remiantis kokybės vadybos koncepcija, svarbiausi elementai darbuotojų veiksnio aspektu yra: darbuotojų įtraukimas ir įgaliojimai, atsakomybės lygis, komandinis darbas ir bendradarbiavimas bei darbuotojų pripažinimas ir paskatos.

Darbuotojų patenkinimo priemonės gali būti materialinės ir nematerialinės. Materialinės skatinimo priemonės, patenkina darbuotojų poreikius, bet nepadedą formuoti ir palaikyti darbuotojų lojalumo. Darbuotojų lojalumas organizacijai yra skatinamas nematerialinėmis priemonėmis.

Darbuotojų lojalumas skatinimo principai:

- Sąžiningas vadovų elgesys su darbuotojais yra gindžiamas pagarba, pasitikėjimu, dėmesingumu ir rūpinimusi darbuotojais.
- Santykiai su vadovais. Vadovai - lojalaus elgesio pavyzdys darbuotojams.
- Profesinio tobulėjimo galimybės: karjeros galimybės, darbuotojų mokymai.
- Pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatais.
- Kompanijos įvaizdis: išorinis ir vidinis.
- Darbas organizacijoje. Personalo valdymo sistemos: motyvacinė, atlyginimų, karjeros planavimo, mokymų, darbo atlikimo vertinimo, informacinė, socialinė ir kitos.
- Atlyginimas - teisingas atlygis už darbą.
- Asmeninis tobulėjimas: galimybė realizuoti save, savo idėjas, žinias, patirtį.
- Aiškiai apibrėžta kompanijos misija, vizija, tikslai.
- Atsakomybės ir įgaliojimų santykis.
- Pripažinimas – darbuotojų skatinimas.

Apibendrinus pagrindinius kokybės vadybos elementus ir darbuotojų lojalumo skatinimo principus, galima išskirti kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajas, kurios yra pateiktos 3 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės.

3 pav. Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos

Apibendrinus galima teigti, kad pagrindinės kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos yra: vadovo vaidmuo, darbuotojų įgaliojimai ir įtraukimas, atsakomybės lygis, bendradarbiavimas ir komandinis darbas, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų skatinimas, darbuotojų mokymas, kompetencijos ugdymas ir profesinės galimybės, darbuotojų pripažinimas ir pasitenkinimas.

2. KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ LOJALUMUI TYRIMAS

Antroje magistrinio darbo dalyje nustatomas temos ištyrimo lygis, remiantis Lietuvoje ir užsienyje atliktų tyrimų analize. Pirmoje darbo dalyje susisteminus ir išnagrinėjus mokslinę literatūrą apie kokybės vadybą ir darbuotojų lojalumą, sudaromas darbuotojų lojalumą organizacijai įtakojančius veiksnius atspindintis modelis, kuriuo remiantis yra pasirenkama tyrimo metodika. Suformuluojamas tyrimo tikslas, uždaviniai, pasirenkami tyrimo metodai ir tyrimo prielaidos ar hipotezės. Pagal tyrimo metodiką sudaromi kokybinio ir kiekybinio tyrimų planai, parengiamos interviu ir apklausos formos. Žvalgybinis tyrimas ir anketinė apklausa rengiami atlikti kokybės vadybos principus diegiančiose įmonėse, jų vadovybių prašymu likti anonimiškomis, darbe yra pažymimos įmone „X“ ir įmone „Y“.

2.1 Lietuvos ir užsienio tyrimų apžvalga: darbuotojų lojalumas organizacijai

Temos ištyrimo lygiui apibūdinti yra renkami antriniai tyrimų duomenys, kuriais remiantis bus nustatomas temos ištyrimo lygis, išanalizavus duomenis apibendrinami jų rezultatai padėsiantys sudaryti empirinio tyrimo planą. Poskyryje pateikiami su darbuotojų lojalumu susiję Lietuvos ir užsienio šalyse atliktų tyrimų rezultatai ir statistiniai duomenys.

Užsienio šalių tyrimai: Taikomasis tyrimas, atliktas daktaro Kwok Leung ir Roger B. Rensvold (Honkongo Miesto Universiteto Vadybos departamentas)

Tyrimo tikslas buvo nustatyti Honkongo gyventojų pasitenkinimą darbu ir gyvenimo darbe kokybės suvokimą, remiantis skirtingais jo aspektais. Rezultatai buvo lyginami su kitų Europos valstybių rezultatais. Tyrimas atliktas 2002 metais, dalyvavę respondentai: 605 vyresni nei 15 metų dirbantys piliečiai. Tyrimo rezultatai publikuoti metinėje Honkongo Psichologinės Visuomenės konferencijoje 2002 metais (šaltinis: www.cb.cityu.edu.hk).

Tyrimas rėmėsi: gyvenimo darbe kokybę, labiausiai įtakojantis veiksnys yra vadovavimo tvarka, pvz.: elgesys su darbuotojais ir galimybių panaudoti savo gebėjimus suteikimas.

Tyrimo rezultatai buvo vaizduojami skalėje nuo 1 iki 7, skaičiai atitinkamai reiškė: visiškai nepatenkintas iki visiškai patenkintas. Honkongo respondentų duomenys lyginami su šiomis Europos valstybėmis: Danija, Šiaurės Airija, Airija, Suomija, Vokietija, Belgija, Liuksemburgas, Graikija, Ispanija, Švedija, Prancūzija, Austrija, Portugalija, Nyderlandai, Britanija, Italija, Vakarų Vokietija.

Tyrimo rezultatai yra pateikiami lentelėje:

4 lentelė

Honkongo gyventojų pasitenkinimas darbu ir gyvenimo darbe kokybe

Veiksniai	Respondentų vertinimas balais:		
	Aukščiausias	Žemiausias	Honkongo
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Nyderlandai - 5,6	Honkongas - 4,7	4,7
Atsidavimas organizacijai:			
- ar darbuotojas didžiuojasi organizacija, kurioje dirba	Danija - 3,2	Honkongas - 2,7;	2,7
- ar asmeninės darbuotojo vertybės yra labai panašios su organizacijos vertybėmis	Danija - 3,1	Honkongas - 2,5;	2,5
- ar dirbtų sunkiau, jei to reiktų dėl visos organizacijos sėkmės	Olandija - 3,1	Austrija - 2,7	2,9
Pasitenkinimas darbo valandomis	Olandija - 5,7	Graikija - 4,2	4,5
Pasitenkinimas darbo krūviu	Olandija - 5	Graikija - 4,1	4,7
Pasitenkinimas darbo užmokesčiu	Austrija - 4,9	Portugalija - 3,8	4,6
Stresas darbe	Švedija - 71%	Ispanija - 20%	48%
Darbo pobūdžio įvertinimas: Savarankiškumas darbe:			
- reikia dažnai kartoti, tai kas nutinka darbe:	Graikija - 3,2	Honkongas - 2,2	2,2
- dalyvavimas sprendimų priėmime, kurie turi įtakos darbui	Danija - 3,3	Honkongas - 2,2	2,2
Pasitenkinimas galimybe naudotis savo gebėjimais	Danija - 5,4	Honkongas - 4,3	4,3
Mokymai	Danija - 4,9	Graikija - 3,6	3,7
Santykiai su vadovais	Danija - 5,5	Honkongas - 4,9	4,9

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal www.cb.cityu.edu.hk.

Tyrimo autoriai apibendrina tokias tyrimo pirmos dalies pagrindines išvadas:

- Lyginti su kitomis šalimis gyvenimo darbe kokybė Honkonge yra žema.
- Darbuotojai nėra labai nepatenkinti darbo valandomis, krūviu ir atlygiu.
- Honkongo darbuotojai yra daug mažiau patenkinti jų darbu ir valdymo tvarka organizacijoje lyginant su kitomis Europos šalimis.

Antroji tyrimo dalis yra skirta veiksnių analizei, tačiau vykdyta tik darbuotojų užimančių žemesnio rango pareigas sektoriuje. Buvo išskirti tokie teiginiai: darbuotojai, kurie užima žemo rango pareigas, lyginant juos su aukštesnių ir vidutinio lygio pareigų darbuotojais, yra linkę:

- Būti mažiau patenkinti darbu;
- Būti mažiau lojalūs organizacijai;
- Būti mažiau patenkinti santykiais su vadovais, galimybe panaudoti savo gebėjimus, paaukštinimo alternatyvomis ir darbo garantija.

Šis sektorius suskirstomas pagal išsilavinimo lygį į dvi grupes: aukštasis išsilavinimas ir aukštesnis, pagrindinis ar žemesnis, tyrimo rezultatai pateikiami 5 lentelėje:

Žemesnio rango darbuotojų pasitenkinimas darbu ir gyvenimo darbe kokybe

Veiksniai	Respondentų išsilavinimas / vertinimas balais:	
	Aukštasis ir aukštesnis	Pagrindinis ar žemesnis
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	4	4,6
Pasitenkinimas santykiais su vadovu ar aukštesne vadovybe	4,2	4,8
Lojalumas kompanijai	3	3,5
Pasitikėjimas kompanija	2,8	3,3
Vadovybė rodo geras lyderio savybes	2,8	3,2
Atsakomybės jausmas	2,7	2,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal www.cb.cityu.edu.hk.

Tyrimo autorių po antrosios dalies rezultatų apibendrinimo pateikiamos išvados: organizacijos turi įvertinti esamą vadovavimo tvarką ir vystyti geresnius būdus, kaip valdyti ir motyvuoti tuos darbuotojus, kurie turi aukštąjį išsilavinimą, tačiau užima žemas pareigas.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad vadovavimo kokybė ir tvarka yra labai svarbūs veiksniai lemiantys gyvenimo darbe kokybę.

Užsienio šalių tyrimai: tyrimas, atliktas M. Troy (Kelly Services, Inc.)

Tyrimo tikslas buvo nustatyti darbuotojų lojalumo pokyčius ir tendencijas esant visuotinei ekonominei krizei. Apklausa buvo vykdoma pasaulio mastu nuo 2009 m. spalio iki 2010 m. sausio mėnesio (šaltinis: www.kellyservices.com).

Remiantis apklausos rezultatais buvo padarytos tokios išvados:

- Organizacijos su teigiama vadyba, stipria morale ir aktyvia komunikacija, sulaukė pasisekimo darbuotojų lojalumo kompanijai atžvilgiu: labiausiai atsidavę darbuotojai: Šiaurės Amerikoje: 52 % teigia esantys visiškai atidavę darbui, Azijoje: 47%, Europoje: 35%.
 - 27% iš visų apklaustųjų pasaulyje teigia, kad ekonominė krizė privertė juos jaustis lojalesniais darbdaviui, tik 10 % jaučiasi mažiau lojalūs ir 63% teigia, nejaučiantys jokie skirtumo.
 - Šiaurės Amerikoje - 35% darbuotojų teigia esantys lojalesni darbdaviui per krizę, atitinkamai jų: Azijoje - 30%, Europoje - 20%.
 - 43% darbuotojų teigia, kad jaučiasi visiškai atsidavę ir 26% iš dalies atsidavę esamam darbdaviui.
 - Šiaurės Amerikoje - 52% darbuotojų teigia esantys visiškai atsidavę esamam darbdaviui, atitinkamai: Azijoje - 47%, Europoje - 36%.
 - Pagrindinis veiksnys, įtakojantis juos būti daugiau atsidavusiems esamam darbui yra: įdomesnis ir turintis daugiau iššūkių darbas, antroje vietoje: didesnio atlyginimo ar privilegijų

galimybė. Kiti veiksniai: reikšmingesnė atsakomybė, geresnis darbo ir gyvenimo balansas, daugiau ar tobulėsi mokymai, galimybė dirbti namuose.

- Pagrindinis veiksnys, lemiantis kompanijos reputaciją, yra jos produktų ar paslaugų kokybė, taip pat vadybos kokybė.
- Svarstant ar likti ar keisti darbovietę pagrindinis veiksnys lemiantis apsisprendimą yra: jaunesniems darbuotojams – karjeros paaugštinimo galimybė, o vyresniems darbuotojams – vadybos kokybė. Abi amžiaus grupės atlygį už darbą ir privilegijas nurodo antroje vietoje.
- Pagrindinis veiksnys, lemiantis, ar palikti organizaciją: galimybių ir paaugštinimo stoka, prasta vadyba, prastas atlygis už darbą ar privilegijos, prasta personalo moralė, prasta komunikacija, neadekvatus darbo ir gyvenimo balansas, stresas ir abejonės dėl gero vardo.

Tyrimo rezultatai parodo, kad organizacijai yra svarbu pritraukti darbuotojus ir juos išlaikyti produktyviai atsidavusius. Išskirti veiksniai labiausiai motyvuojantys įvairaus amžiaus darbuotojus: įdomesnis ir turintis daugiau iššūkių darbas, didesnio atlyginimo ar privilegijų galimybės.

Lietuvos įmonių tyrimai: tyrimas, atliktas J. Ruževičiaus ir D. Akranavičiūtės (Vilniaus Universitetas)

Tyrimo tikslas – išanalizuoti gyvenimo darbe kokybės ir gyvenimo kokybės sąsajas ir pateikti konkrečios įmonės darbuotojų gyvenimo darbe kokybės tyrimo rezultatus. Tyrimui buvo atrinkta vidutinio dydžio gamybinė organizacija. Darbuotojai atsakydami į anketos ir struktūrizuotų interviu klausimus vertino gyvenimo darbe kokybės ir gyvenimo kokybės sritis, apskaičiuotas bendras pasitenkinimo gyvenimo kokybe rodiklis, naudojantis autorių pasiūlyta formulė.

Tyrimo rezultatai: tirtos organizacijos darbuotojai yra daugiau patenkinti savo gyvenimo kokybe (3,47 balo), negu gyvenimo darbe kokybe (3,45). Vyrai gyvenimo darbe kokybę vertina palankiau nei moterys atitinkamai: 3,23 ir 3,21. Tyrimas atskleidė tobulintinas sritis ir problemas organizacijoje, kurias išsprendus būtų galima žymiai padidinti darbuotojų pasitenkinimą gyvenimo darbe kokybe ir skatinti darbuotojų lojalumą. Tyrimo autoriai siūlo organizacijai gerinti darbo sąlygas ir aplinką, investuoti į personalo valdymo programas.

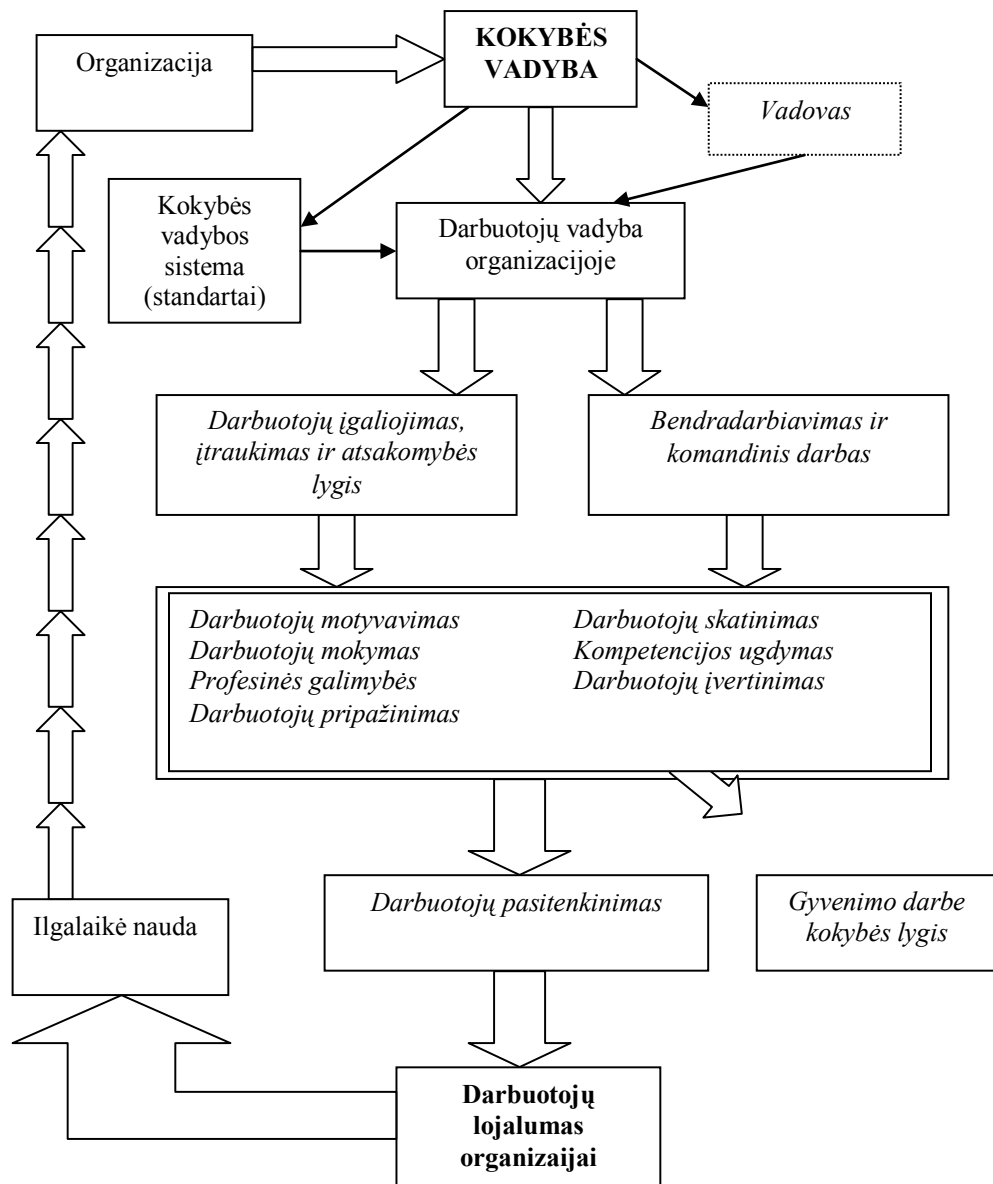
Tyrimo išvados: pasitenkinimo gyvenimo kokybe lygis tiesiogiai priklauso nuo pasitenkinimo gyvenimo darbe kokybės lygio. Darbuotojo pasitenkinimo gyvenime darbe kokybę lemia įvairūs darbo ir darbo aplinkos veiksniai. Darbuotojo pasitenkinimas gyvenimo darbe kokybe įtakoja jo atsidavimą organizacijai ir apsisprendimą joje dirbti, t.y. darbuotojų lojalumą organizacijai.

Apibendrinimas

Apibendrinant aprašytų tyrimų ir apklausų duomenis bei gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojų lojalumo veiksniai nėra pakankamai ištirti. Trūksta duomenų apie darbuotojų lojalumo sąsajas organizacijose, kurios įdiegusios kokybės vadybos principus, jų darbuotojų vadybos specifiką, taip pat Lietuvos įmonėse nėra pakankamai tyrimų, analizuojančių darbuotojų lojalumo veiksnius. Reikalinga nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius organizacijoje įdiegusiose kokybės vadybos principus. Remiantis empirinio tyrimo modeliu ir tyrimuose išskirtais veiksniais, kurie įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

2.2 Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų teorinis modelis

Atlikus antrinių tyrimų ir analitinių šaltinių analizę yra suformuojamas kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų modelis. Modelis, pavaizduotas 4 paveiksle, vaizduoja pagrindinius elementus, per kuriuos kokybės vadyba siejasi su darbuotojų lojalumu:



Šaltinis: sudaryta autorės.

4 pav. Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų tyrimo modelis

Apibūdinant modelį būtina išskirti svarbiausius elementus ir ryšius: veiksniai, turintys stiprų tarpusavio ryšį yra pažymėti storesnėmis rodyklėmis. Kaip matome tyrimui pasirinktos organizacijos,

kurios vadovaujasi kokybės vadybos principais ir taiko juos organizuojant darbuotojų veiksnio valdymą. Kokybės vadybos sistemos ir standartai turi silpnesnį ryšį, nes nėra privalomi, kaip minėta, organizacija pati renkasi ar sertifikuos kokybės vadybos standartų taikymą. Vadovas, pagal kokybės vadybos teorijos analizę turi tapti lyderiu, kuris įgyvendina kokybės vadybos koncepciją ir jos principais grindžia darbuotojų vadybą organizacijoje.

Darbuotojų valdymas, paremtas kokybės vadybos koncepcija, orientuojamas į ilgalaikius tikslus ir vidinių darbuotojų patenkinimą, tiriamuoju atveju į darbuotojų lojalumą. Svarbiausi elementai lemiantys darbuotojų lojalumą yra kokybės vadybos koncepcijoje aprašyti darbuotojų veiksnio elementai: darbuotojų įtraukimas, įgaliojimai ir atsakomybės lygis, komandinis darbas ir bendradarbiavimas; ir kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos: vadovo vaidmuo, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų skatinimas, darbuotojų mokymas, kompetencijos ugdymas ir profesinės galimybės, darbuotojų pripažinimas ir pasitenkinimas.

Gyvenimo darbe kokybės lygis, kaip atskiras išmatuojamas veiksnys, apimantis: užimtumo garantijas, profesijos planavimą ir kompetencijos ugdymą, taip pat turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui. Darbuotojų lojalumas modelyje yra pavaizduojamas, kaip grįžtamasis ryšys, nes tai yra organizacijos patiriama ilgalaikė nauda. Modelis vaizduoja kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo elementų tarpusavio ryšius organizacijoje ir yra skirtas ištirti, kaip organizacijos darbuotojai vertina kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo elementus; išskirti svarbiausius jų, atrasti silpnuosius elementus ir galimas tobulinimo perspektyvas organizacijoje.

2.2 Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų tyrimo metodologija

Remiantis kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų tyrimo modeliu, svarbu atrasti, kaip darbuotojai vertina ir kokią svarbą suteikia kokybės vadybos elementams, veikiantiems darbuotojų lojalumą organizacijai.

Tyrimo problema – svarbu yra nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina darbuotojų lojalumą lemiančius veiksnius, išskirti svarbiausius jų, palyginti vadovybės ir darbuotojų požiūrius, atrasti silpnuosius elementus ir galimas jų tobulinimo perspektyvas.

Tyrimo objektas – kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos.

Pagrindinis **tyrimo tikslas** – nustatyti kokybės vadybos elementus, lemiančius darbuotojų lojalumą.

Tyrimo uždaviniai:

- Pateikti organizacijos vadovybės nuomonę apie darbuotojų lojalumą įtakojančius veiksnius;
- Nustatyti svarbiausius kokybės vadybos ir lojalumo organizacijai veiksnius darbuotojų aspektu;
- Palyginti darbuotojų ir vadovybės požiūrius;
- Išskirti kokybės vadybos veiksnių silpnuosius elementus organizacijoje;
- Išsikėlus pagrindinį tyrimo tikslą ir uždavinius, suformuluojamos tyrimo prielaidos, kurios susisteminius gautus tyrimo rezultatus bus patvirtintos arba atmetos.

Tyrimo prielaidos:

P1: Kokybės vadyba turi įtakos darbuotojų lojalumui.

P2: Kokybės vadybos elementai vienodai veikia darbuotojų lojalumą.

P3: Organizacijos vadovai ir darbuotojai vienodai vertina darbuotojų lojalumą organizacijai.

Tyrimo metodai - kokybinis ir kiekybinis tyrimas. Pasirinktas kokybinio tyrimo metodas, sudarytas tyrimo planas ir numatoma aplinka. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais yra parengtas kiekybinis tyrimas. Pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas, sudarymas planas.

2.1.1 Kokybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Kokybinio tyrimo metodas. Tyrimo tikslui pasiekti pirmiausia atliktas žvalgybinis tyrimas, kuris skirtas gauti papildomos informacijos, patikslinti tyrimo problemą ir nustatyti tyrimo prioritetus bei susipažinti su tiriamos organizacijos kokybės vadybos sistema.

Kokybinio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, vadovų nuomonę apie darbuotojų lojalumo naudą organizacijai, kokius išskiria veiksnius, įtakančius darbuotojų lojalumą, kas reikalinga tobulinti ar keisti organizacijoje.

Kokybiniam tyrimui atlikti, kaip tinkamiausias žvalgybinio tyrimo metodas, pasirenkamas giluminis interviu. Giluminis interviu yra ilgai trunkantis interviu, kai respondentui pateikiami atviro tipo klausimai, kurio pagrindinis bruožas – vengimas bet kokios interviuotojo įtakos respondentui, kuris privalo kalbėti visai laisvai ir spontaniškai (šaltinis: www.distance.ktu.lt).

Giluminis interviu yra skirtas gauti vidinei informacijai apie organizaciją, išsiaiškinti naujus temos aspektus. Giluminio interviu pranašumas yra tas, kad visas pokalbio laikas skiriamas vienam žmogui, tai padeda įsigilinti į problemą. Interviu yra struktūrizuotas: klausimai ir visa procedūra numatyta iš anksto, ir interviu eigoje mažai, kas keičiama, situacija - apibrėžta. Giluminio interviu metu interviuotojas tiesiogiai bendrauja su respondentu pagal nustatytą pokalbio planą siekdamas atskleisti pašnekovo nuostatas, vertinimus, įsitikinimus.

Kokybinis tyrimas buvo atliktas 2011 m. kovo mėnesį, jo metu buvo apklausti dviejų organizacijų vadovai. Giluminiai interviu vyko darbinėje vadovų aplinkoje, t.y. tiriamoje organizacijoje ir truko apytiksliai po valandą laiko.

Giluminis interviu vadovams yra sudarytas iš dviejų dalių (1 priedas). Pirmoji dalis yra atviri klausimai, į kuriuos vadovai atsako, tiesiogiai kalbant apie jų vadovaujamą organizaciją:

1. Kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų lojalumo naudą organizacijai?
2. Kokius veiksnius, įtakančius darbuotojų lojalumą, jūs išskirtumėte?
3. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių, yra svarbiausi organizacijos darbuotojų požiūriu?
4. Kokiais veiksmais siekiamam didinti darbuotojų lojalumą Jūsų organizacijoje?
5. Kaip vertinate šiuo metu esantį darbuotojų lojalumo lygį organizacijai, ar jis pakankamas?
6. Ar darbuotojų lojalumo didinimo sieki priskirtumėte prie pagrindinių organizacijos tikslų?
7. Kas Jūsų nuomone yra reikalinga keisti ar tobulinti Jūsų organizacijoje, kad darbuotojų lojalumas imtų didėti?
8. Kaip manote, koks yra darbuotojų požiūris į kokybės vadybos principų taikymą organizacijoje?
9. Kaip manote, ar kokybės vadyba įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijoje, jei taip, kuo tai pasireiškia?

Antroji interviu dalis yra uždari klausimai. Šioje dalyje vadovai turi įvertinti kokybės vadybos principus organizacijoje balais ir pažymėti organizacijos stipriąsias ir tobulintinas sritis, kalbant apie darbuotojų vadybos principus jų vadovaujamoje organizacijoje.

Interviu tikslas yra išsiaiškinti, kaip vadovų požiūrį į kokybės vadybos principų taikymą, kokią poveikį kokybės vadyba gali turėti darbuotojų lojalumui jų vadovaujamoje organizacijoje, koks yra darbuotojų lojalumo lygis, darbuotojų lojalumo naudą organizacijai, kokius veiksnius, įtakančius darbuotojų lojalumą, jie išskiria, kuriuos iš jų mano esančius svarbiausius darbuotojams, kas jų nuomone yra reikalinga keisti ar tobulinti.

2.1.2 Kiekybinio tyrimo projektavimas ir eiga

Kiekybinis tyrimo metodas. Kiekybiniais tyrimo metodais siekiama objektyvių ir patikimų reiškinių matavimų skaičiais. Remiantis moksliniais metodais sudaroma imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacijai.

Anketavimas - plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas. Anketavimo metu respondentui pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Informacija yra renkama naudojant standartines procedūras, kurių pagalba kiekvienas atrinktas asmuo vienu būdu atsako į tuos pačius klausimus. Dažniausiai naudojamos anketinės apklausos rūšys: anketinė apklausa elektroniniu paštu arba paštu, telefoninė apklausa, internetinė apklausa, apklausa per masines informacijos priemones.

Kiekybinio tyrimo metodas - internetinė apklausa. Internetinės apklausos anketavimo būdas pasirenkamas, kaip greičiausias ir priimtinausias respondentams. Respondentai, organizacijų darbuotojai, gavo elektroninius laiškus su internetinio adreso nuoroda, kurioje kviečiama atsakyti į anketos klausimus.

Kiekybinio tyrimo tikslas – atrasti, kaip darbuotojai vertina kokybės vadybos elementus, veikiančius darbuotojų lojalumą organizacijai.

Pagrindinės anketos (2 priedas) dalys:

- įvadinė (įžanginė) - nurodoma, koku tikslu atliekama apklausa.
- pagrindinė (tiksliniai klausimai) - pateikiami klausimai susiję su vadovo vaidmeniu, kokybės vadybos elementais, lemiančiais darbuotojų lojalumą organizacijai.
- baigiamoji (socialinė – demografinė) - klausimais siekiama išsiaiškinti socialinę demografinę respondentų struktūrą.

Internetinės apklausos anketa yra sudaryta iš klausimų, kuriuos galima susiskirstyti į šias pagrindines grupes: kelių atsakymų variantų uždari klausimai, atviri klausimai ir klausimai - teiginiai įvertinami balais. Anketoje klausimai nuo 3 iki 6 yra suskirstyti į smulkesnius uždarus klausimus ir pateikiami Likert įvertinimo skalės forma.

Klausimų vertinimui pasirenkama Likert skalė – tai anketos klausimų pateikimas tvirtinimo forma, su kuriais respondentas gali sutikti arba nesutikti, kuri yra naudojama matuoti nuostatas, įsitikinimus ir nuomones. Likert 5 taškų matavimo skalė turi du teigiamus taškus, neutralų tašką ir du neigiamus taškus, kurie pažymėti balais: 5 - griežtai teigiamas požiūris, 4 - šiek tiek teigiamas požiūris, 3 - neapsisprendęs (neutralus), 2 - šiek tiek neigiamas požiūris, 1 - griežtai neigiamas požiūris (šaltinis www.distance.ktu.lt). Likert skalės esmė, kad respondantai išreiškia savo požiūrį į pateiktus teiginius pasirinkdami vieną iš jiems pateiktų skalės reikšmių. Anketinės apklausos klausimų pagrindimas yra pateiktas 6 lentelėje:

6 lentelė

Anketinės apklausos klausimų pagrindimas

Klausimai	Klausimų pagrindimas
1.Kiek laiko dirbate organizacijoje? 2.Kaip dažnai mąstote apie darbuviets pakeitimą, ar peržvelgiate darbo skelbimus?	Siekama nustatyti darbuotojų lojalumo lygį.
3.Įvertinkite vadovo vaidmenį organizacijoje.	Siekama nustatyti darbuotojų nuomonę apie vadovo vaidmenį.
4.Įvertinkite organizacijos vadybos elementus.	Siekama išsiaiškinti, kaip darbuotojai suvokia kokybės vadybos principus.
5.Įvertinkite savo kaip darbuotojo santykius su organizacija.	Išsiaiškinamas organizacijos ir darbuotojo santykis.
6.Įvertinkite, ar organizacijos darbuotojų vadyba yra pakankama.	Siekama gauti papildomos informacijos apie darbuotojų nuomonę darbuotojų vadybos aspektu.
7.Įrašykite 5 veiksnus iš išvardintų, kurie yra svarbiausi Jums asmeniškai, kalbant apie lojalumą organizacijai. 8.Kuriam iš veiksnių žymiai pakitus teigiama linkme išaugtų polinkis lojalumui? 9.Kas labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės, ar nematerialinės?	Siekama nustatyti, darbuotojų lojalumą lemiančios veiksnus.
10.Palyginkite, ar esamas darbuotojų įvertinimas (materialus ir nematerialus) yra adekvatus.	Siekama gauti papildomos informacijos apie darbuotojų įvertinimą.
11.Ar esate girdę apie kokybės vadybos standartus? 12.Ar Jūsų įmonėje yra taikomi kokybės vadybos standartai (suteikti ISO sertifikatai)?	Siekama nustatyti, ar darbuotojai yra susipažinę su kokybės vadyba.
13. Jūsų lytis. 14. Jūsų amžius. 15. Jūsų išsilavinimas. 16. Jūsų pajamos per mėnesį.	Išsiaiškinamos demografinės charakteristikos.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Anketinės apklausos rezultatai yra skirti nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina darbuotojų lojalumą įtakančius veiksnus, išskirti svarbiausius jų, atrasti silpnuosius elementus ir galimas tobulinimo perspektyvas organizacijoje.

Tyrimo imties atranka ir dydis. Tyrimo apimtis – numatoma apklausti pasirinktų organizacijų darbuotojus. Kadangi įmonių vadovybės pageidavo likti anonimiškomis, pirmoji įmonė tyrime yra pažymima “X”, o antroji “Y”.

Įmonė „X“ yra kontaktų centro paslaugų: informacijos telefonu, telerinkodaros ir klientų aptarnavimo paslaugų Lietuvoje teikėja. 2007 m. spalio mėnesį bendrovei buvo įteiktas sertifikatas, įrodantis, jog įmonės kokybės vadybos sistema atitinka tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus. Sertifikuota sritis: kontaktų centrų ir informacijos teikimo paslaugų kūrimas bei teikimas ir IT konsultacijos telefonu. Kauno kontaktų centre, viename iš įmonės padalinių, kuriame dirba 162 darbuotojų, ir buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas.

Įmonė „Y“ agroverslo bendrovė, prekiaujanti, superkanti ir gaminanti agro produktus, teikianti logistikos paslaugas, specialistų konsultacijas ir rengianti auginimo programas. Įmonei „Y“ 2009 m. rugsėjo 1 d. įteikti trijų vadybos sistemų - kokybės (ISO 9001), aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos - sertifikatai. Viename iš įmonės filialų, Jonavoje, kuriame dirba 92 darbuotojai, buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas.

Tyrimas buvo atliktas 2011 m. kovo mėnesio pabaigoje. Tyrimo vieta „X“ įmonės atveju - Kaunas, o „Y“ - Jonava. Kaip minėta, tyrimo metu įmonių padaliniuose darbuotojų skaičius buvo: „X“ įmonėje - 162, o įmonėje „Y“ - 92 darbuotojai. Respondentų kiekis apskaičiuojamas, pagal Paniotto imties dydžio nustatymo formulę, kai paklaida yra 0,05, o tikimybė - 0,954:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur: } n - \text{ respondentų kiekis, } \Delta - \text{ paklaida; } N - \text{ tiriamos visumos dalis.}$$

Respondentų skaičius pateikiamas 7 lentelėje:

7 lentelė

Reikiamo respondentų skaičiaus nustatymas

Tiriamoji organizacija	Respondentų visuma	Respondentų skaičius
„X“	162	114
„Y“	92	74

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo uždaviniams pasiekti ir tikslui įgyvendinti buvo atliktas vienas kokybinis ir vienas kiekybinis tyrimas kiekvienoje iš įmonių. Kokybinių tyrimų metu gauti duomenys buvo naudojami ruošti kiekybinius tyrimus, taip pat gautų rezultatų sisteminimui. Išanalizavus gautus rezultatus, iškeltos prielaidos buvo patikrinamos ir atsakyta į tyrimo tikslą. Tyrimo rezultatai gali papildyti ar kitaip pakeisti siūlytą tyrimo modelį. Tyrime gauti rezultatai analizuojami kitame skyriuje.

3. KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ LOJALUMUI ĮMONĖSE „X“ IR „Y“ EMPIRINIS TYRIMAS IR JO REZULTATAI

Šioje dalyje pateikiami įmonių „X“ ir „Y“ kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai, kuriais siekiama nustatyti, kaip kokybės vadyba veikia darbuotojų lojalumą, kas yra reikalinga keisti ar tobulinti organizacijoje. Kokybinis tyrimas buvo giluminis interviu su įmonių vadovais, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į kokybės vadybos principų taikymą, kaip kokybės vadyba gali veikti darbuotojų lojalumą jų vadovaujamoje organizacijoje. Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa, skirta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, apie kokybės vadybos poveikį darbuotojų lojalumui. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai lyginami, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

3.1 Kokybės vadybos poveikio darbuotojų lojalumui įmonėje „X“ empirinio tyrimo rezultatų analizė

Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas giluminis interviu su skyriaus vadovu. Interviu metu gauti atsakymai (3 priedas) parodė, kad skyriaus vadovui yra 30 metų, įmonėje dirba 10 metų, iš jų 6 metus skyriaus vadovo pareigose.

Remiantis interviu atsakymais (3 priedas), galima apibendrinti, kad darbuotojų lojalumas yra svarbus bendrovės sėkmingai veiklai, jo didinimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos siekių, tačiau šiuo metu bendrovėje esamą darbuotojų lojalumo lygį vadovas apibūdina kaip nepakankamą, žemą.

Skyriaus vadovo išskirti veiksniai įtakoiantys darbuotojų lojalumą yra: darbuotojų išlaikymo programos, motyvacinės sistemos, finansinis ir moralinis skatinimas, karjeros galimybių suteikimas. Iš jų svarbiausi yra motyvacinis ir finansinis skatinimas. Darbuotojų lojalumui didinti bendrovėje reikia: tobulinti darbuotojų išlaikymo programas, derinti jas prie dirbančių darbuotojų socialinių grupių.

Vadovo išskirtos kokybės vadybos problemos organizacijoje, lemiančios esamą darbuotojų lojalumą:

- darbuotojų, kurių kokybės rezultatai yra silpnesni, mažas ar nepakankamas finansinis motyvavimas.
- darbuotojų požiūris į kokybės vadybą yra nepakankamai objektyvus.

Kokybės vadybos poveikis bendrovės darbuotojų lojalumui: vadovo nuomone, KV lemia vienareikšmiškai, kadangi bendrovėje taikoma kokybės vadyba yra susieta su finansiniu darbuotojų skatinimu.

Interviu su vadovu antroji dalis buvo skirta pasirinkti tarp tradicinės vadybos ir kokybės vadybos teiginių, kalbant apie vadovaujamos organizacijos vadybą. Vadovas įvertino teiginių tinkamumo stiprumą balais nuo 1 iki 5 (3 priedo tęsinys), remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad organizacijos vadyba sutampa su *kokybės vadybos principais* šiais atvejais:

- ilgalaikio pelno siekimas, kokybės proceso gerinimas yra begalinis – visiškai tinka;
- kokybės proceso gerinimas yra begalinis, geros kokybės galima pasiekti su esamais darbuotojais, jiems atitinkamai vadovaujant ir mokant – tinka;
- reikia siekti tik 100% - retai tinka.

Vadovo vertinimu bendrovės vadyba sutampa su *tradicinės vadybos principais* šiais atvejais:

- kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko, kiekybė svarbi kaip ir kokybė – visiškai tinka,
- kokybė priklauso nuo darbuotojų – tinka.

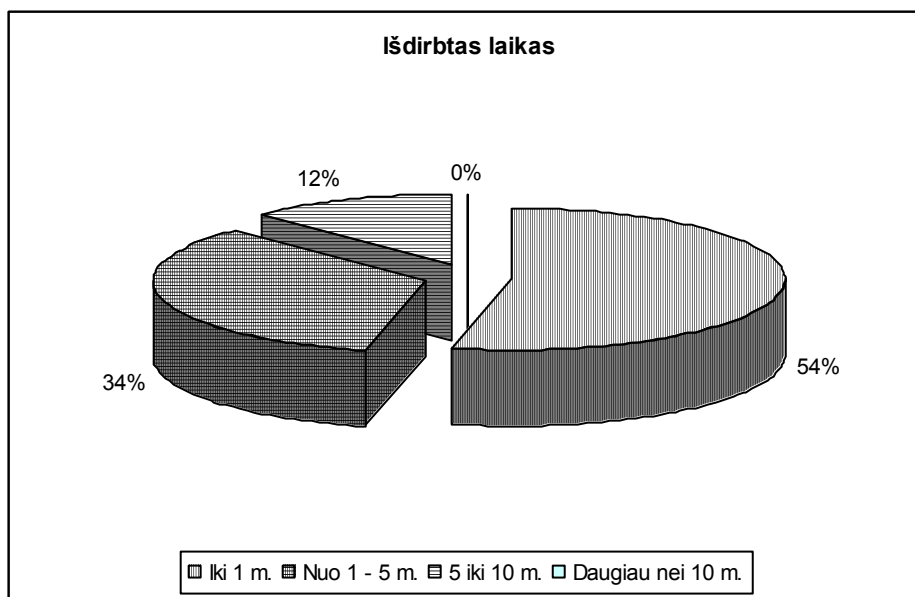
Apibendrinant vadovo pateiktus atsakymus, galima teigti, kad kokybės vadybos principai, nėra pakankamai pritaikyti bendrovės valdyme, nes iš aštuonių svarbiausių kokybės vadybos principų bendrovei tinka 5, o 3, iš kurių net du visiškai tinka, yra tradicinės vadybos principai.

Interviu su vadovu trečioji dalis buvo anketinio tipo apklausa (3 priedo tęsinys), apibendrinus gautus vadovo vertinimus, išskirtinos šios bendrovės stipriosios pusės: darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje ir darbuotojų nuomonių apklausas; naujų darbuotojų mokymas, kuris apima supažindinimą su organizacijos principais ir vertybėmis, kokybės politika; darbuotojų mokymai vyksta reguliariai, o apdovanojimai už kokybę objektyvūs.

Apibendrinus vadovo atsakymų duomenis, galima teigti, darbuotojų vadyba organizacijoje reikalinga tobulinti, per svarbiausius kokybės vadybos elementus: darbuotojų įgaliojimai, įtraukimas, atsakomybės lygis bei bendradarbiavimas ir komandinio darbo organizavimas.

Kiekybinio tyrimo rezultatai

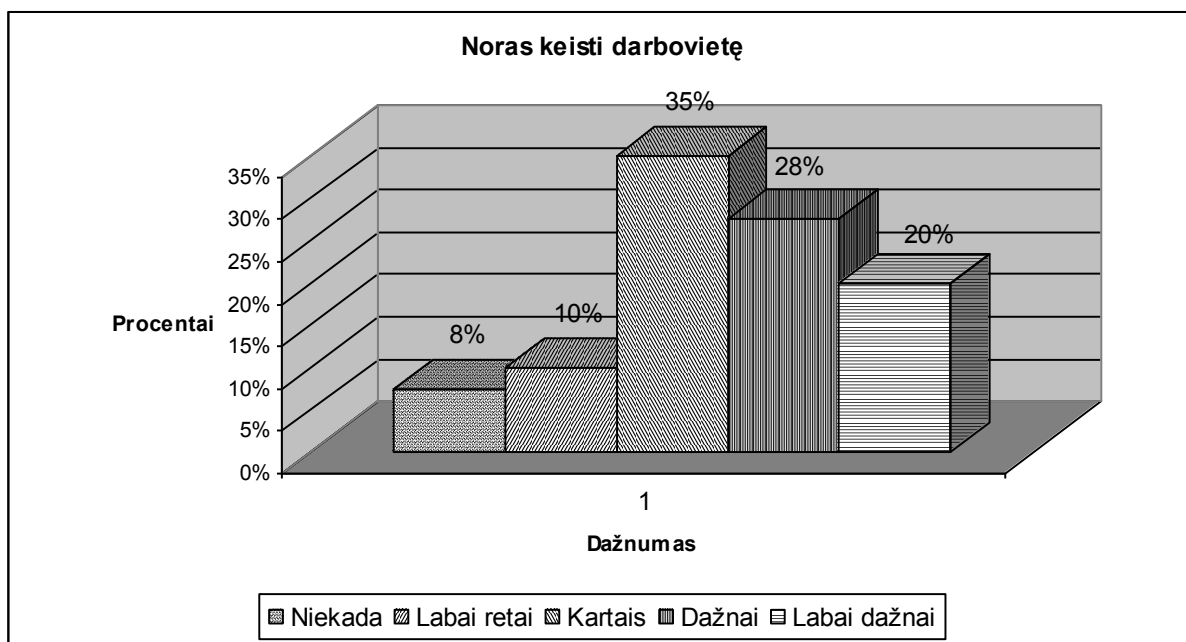
Bendrovės „X“ padalinyje buvo vykdoma darbuotojų anketinė apklausa, kurios rezultatai parodė (5 paveikslas), kad daugiau nei pusė darbuotojų (54%) įmonėje dirba iki 1 metų laiko, 34% dirba nuo 1 iki 5 metų, o likusieji 12% nuo 5 iki 10 metų. Įmonėje nėra daugiau nei 10 metų išdirbusių darbuotojų. Rezultatai pavaizduoti paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės.

5 pav. Išdirbtas laikas organizacijoje

Anketos duomenys parodė (6 paveikslas), kad 35% darbuotojų kartais mąsto apie darbovietės pakeitimą, 28% tai daro dažnai, o 20% labai dažnai galvoja apie kito darbo paieškas, 14% labai retai mąsto apie darbo paieškas arba ieško kito darbo. Likusieji 8% darbuotojų nėra ieškoję kitos darbovietės. Remiantis gautais rezultatais apibendriname, kad dauguma darbuotojų yra linkę keisti darbovietę:



Šaltinis: sudaryta autorės.

6 pav. Noras keisti darbovietę

Kiekybinio tyrimo rezultatų įvertinimui pagal Likert skalės reikšminius balus, kurių 3 balai reiškia neutralią poziciją, įverčių reikšmes galima skirstyti į dvi grupes: įverčiai žemiau nei 3 balai, vertinami, kaip paneigiantys teiginį, o aukščiau – patvirtinantys. 8 lentelėje yra pateikti darbuotojų įverčiai vadovo vaidmens aspektu organizacijoje:

8 lentelė

Vadovo vaidmens vertinimai organizacijoje

Vadovų kompetencijos lygis	4.44
Komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo	4.29
Pasitikėjimas vadovu	4.34
Vadovas - lyderis	4.12
Vadovų sąžiningumas	4.24
Vadovas savo asmeninėmis savybėmis rodo gerą pavyzdį	4.20
Instrukuoja darbuotojus užduočių atlikimui, pateikia informaciją apie kokybės reikalavimus ir tikslus	4.24
Seka, ar procesai vyksta taip, kad būtų užtikrinta kokybė	4.20
Ugdo darbuotojų nuostatas ir įgūdžius	3.95
Įsiklauso į darbuotojų nuomonę	3.59
Skatina atvirą darbo aplinką	3.83
Kuo geriausiai panaudoja kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	3.63
Komplektuoja aukštos kvalifikacijos personalą	3.63
Pagiria darbuotojus už gerai atliktą darbą	4.17
Nustato kokybės tikslus	4.46
Užtikrina, kad įranga ir darbo įrankiai būtų geros kokybės	3.46
Užtikrina, kad kokybės problemomis būtų dalijamasi su darbuotojais	4.07
Prisiima atsakomybę už kokybės užtikrinimą	3.76
Aukščiausia vadovybė asmeniškai įsitraukusi į firmos kokybės vizijos kūrimą ir aktyviai vadovauja kokybės gerinimo iniciatyvai	3.76
Vadovo asmeninės savybės sutampa su organizacijos kultūra ir vertybėmis	3.98
Vadovai savikritiškai vertina savo sugebėjimus ir vaidmenį įmonėje	3.54
Vadovavimo tobulinimas remiasi grįžtamuoju ryšiu	3.71

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis įverčiais, vaizduojančiais respondentų vertinimus vadovo vaidmens aspektu, matome, kad visi teiginiai yra aukščiau 3 balų. Apskaičiuotas bendras įvertis yra 3.98 balo, taigi galime daryti išvadą, kad respondentai vadovo vaidmenį organizacijoje vertina teigiamai.

Darbuotojai vertino teiginius, kurie atspindi, kokybės vadybos klaidas organizacijoje, taigi pagal įverčius galime nustatyti, kuriose srityse organizacija nepakankamai gerai įdiegusi kokybės vadybos principus. Įverčiai virš 3 yra vertinami, kaip tinkami apibūdinti organizacijos vadybą.

Apibendrinus respondentų atsakymus, galima teigti, kad įmonėje „X“ yra šios kokybės vadybos klaidos: organizacijoje laikomasi biurokratinės struktūros, kuri sąlygoja dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką; dažna vadovų ir darbuotojų kaita.

Darbuotojų priskirti įverčiai organizacijos vadybos elementų aspektu organizacijoje yra pateikti 9 lentelėje:

Kokybės vadybos klaidos organizacijoje

Organizacijoje yra laikomasi biurokratinės struktūros, kuri sąlygoja dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką	3.29
Organizacijos politika yra grindžiama prievartos sistema	2.37
Tikslų pastovumo stoka, nėra stabilumo	2.76
Dominuoja trumpalaikis mąstymas ir tikslai	2.61
Personalo vertinimas ir ugdymas nėra adekvatūs	2.95
Dažna vadovų ir darbuotojų kaita	3.83
Didelis atstumas vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiuose	2.54
Didelis dėmesys individualizmui	2.46
Per mažai rūpinamasi personalo ugdymu per mokymus ir švietimą	2.68
<i>Aukščiausio lygio vadovai ir administracija yra pakankamai kvalifikuoti</i>	3.95
Vadyba yra labiau atsitiktinė, nei nuolat tobulėjanti	2.78

Šaltinis: sudaryta autorės.

Teiginys, nusakantis vadovų kvalifikaciją, yra pateiktas priešinga reikšme, todėl įvertis yra apskaičiuojamas iš 5 galimų balų atėmus respondentų priskirtą įvertį. Apskaičiuavus įverčių vidurkį gauname 2.67, taigi galime teigti, kad darbuotojų vertinimu kokybės vadybos klaidos netinka apibūdinti vadybą organizacijoje.

Darbuotojų santykių su organizacija vertinimai yra pateikti 10 lentelėje:

10 Lentelė

Darbuotojo santykiai su organizacija skalėje

Didžiuojusi organizacija	3.4 9
Manau, kad esu organizacijos dalis	3.7 6
Organizacijos vertybės yra žinomos ir aiškios	3.9 5
Asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	3.1 5
Organizacijos politika yra palanki darbuotojų atžvilgiu	2.8 8
Esu pasiryžęs (-usi) sunkiau dirbti ar atidėti asmeninius tikslus dėl organizacijos poreikių	2.8 3
Esu patenkintas (-a) savo darbu	3.1 5
Esu patenkintas (-a) savo darbo aplinka	3.5 1

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lentelėje pateikti įverčiai parodo, dvi silpnąsias darbuotojų ir organizacijos santykių puses: darbuotojai nėra pasiryžę sunkiau dirbti ar atidėti asmeninius tikslus dėl organizacijos poreikių, o organizacijos politika nėra palanki darbuotojų atžvilgiu. Apskaičiuotas įverčių vidurkis yra 3.34, taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojų santykiai su organizacija yra vertinami teigiamai.

Darbuotojų vadybos elementai organizacijoje yra pavaizduoti 11 lentelėje. Darbuotojų vadybos elementai, kurių įverčiai yra žemiau 3, yra vertinami neigiamai: profesijos planavimas, dalyvavimas

sprendimų priėmimo. Bendras įvertis darbuotojų vadybos aspektu yra 3.4, taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojų vadybos elementai yra vertinami teigiamai.

Darbuotojų vadybos elementų įverčiai, pateikiami 11 lentelėje:

Organizacijos darbuotojų vadyba

Darbuotojų kompetencijos ugdymas	3.49
Darbuotojų skatinimas	3.46
Užimtumo garantijos	3.34
Profesinės galimybės	3.12
Profesijos planavimas	2.78
Darbuotojų mokymas	3.56
Darbuotojų motyvavimas	3.20
Darbuotojų įvertinimas	3.44
Darbuotojų dalyvavimas	3.27
Darbuotojų įgaliojimas	3.22
Įtraukimas į užduotis	3.59
Adaptavimas prie naujovių	3.46
Dalyvavimas sprendimų priėmime	2.76
Komandinis darbas	3.49
Bendradarbiavimas ir bendravimas	3.68
Atsakomybės lygis	3.76
Užduočių atlikimo kontrolė	3.93
Užduočių paskirstymas	3.66

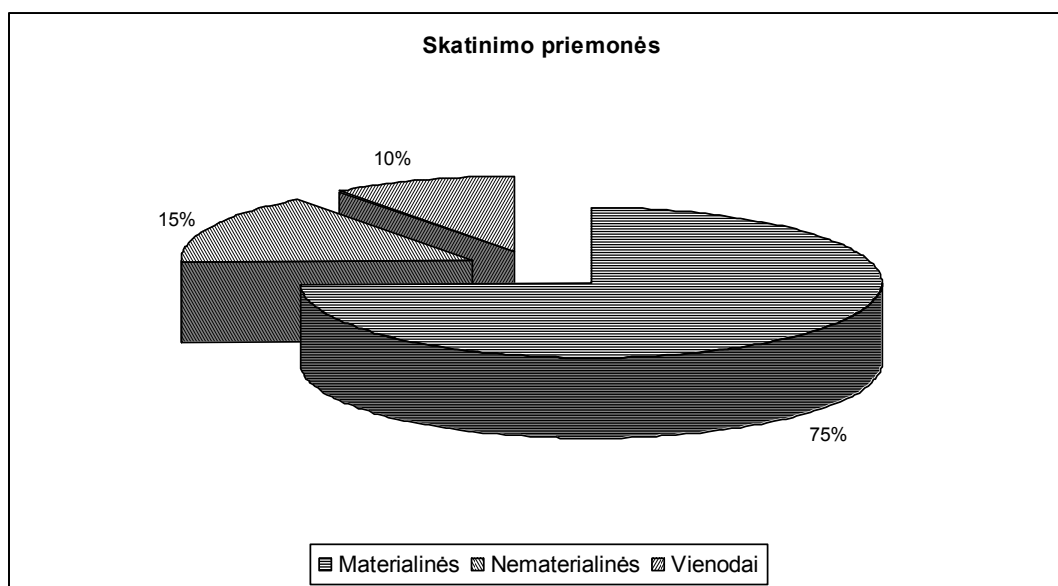
Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojai išskyrė svarbiausius lojalumo veiksnius organizacijai:

- Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas;
- Profesinės galimybės ir planavimas;
- Darbuotojų įvertinimas ir darbo užmokestis;
- Kompetencijos ugdymas ir mokymas;
- Komandinis darbas ir bendradarbiavimas, bendravimas, dalyvavimas.

Darbuotojai nurodo, kad darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, profesinės galimybės, darbuotojų įvertinimas ir darbo užmokestis yra tie veiksniai, kuriems pakitus teigiama linkme išaugtų lojalumas organizacijai.

Dauguma (75%) darbuotojų mano, kad darbuotojų skatinimo priemonės turi būti grindžiamos materialinėmis priemonėmis, 15% nurodo, kad labiau motyvuoja nematerialinis skatinimas, 10% mano, kad abi skatinimo priemonės yra vienodai svarbios. Darbuotojų nuomonių procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 7 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės.

7 pav. Darbuotojų lojalumo skatinimo priemonės

Darbuotojai lygindami įvertinimą su darbo krūviu ir stresu darbe nurodo, kad įvertinimas nėra adekvatus, darbų pasidalijimas vertinamas neutraliai, darbo įvertinimas yra adekvatus tik darbo valandoms. Bendras įvertis yra žemiau 3 balų ir siekia 2,8, daroma prielaida, kad esamas darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti. Darbuotojų įvertinimo adekvatumas balais pavaizduotas 12 lentelėje:

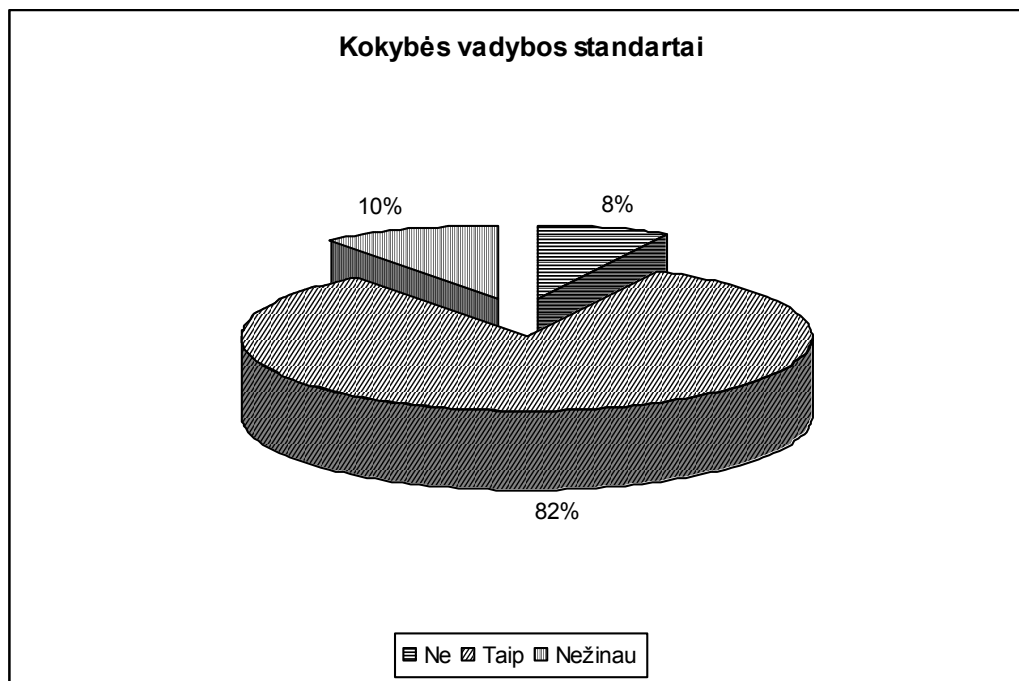
12 lentelė

Darbuotojų įvertinimo adekvatumas

Darbo krūviui	2.83
Darbo valandoms	3.12
Stresui darbe	2.27
Darbų pasidalijimui ir paskirstymui	3.00

Šaltinis: sudaryta autorės.

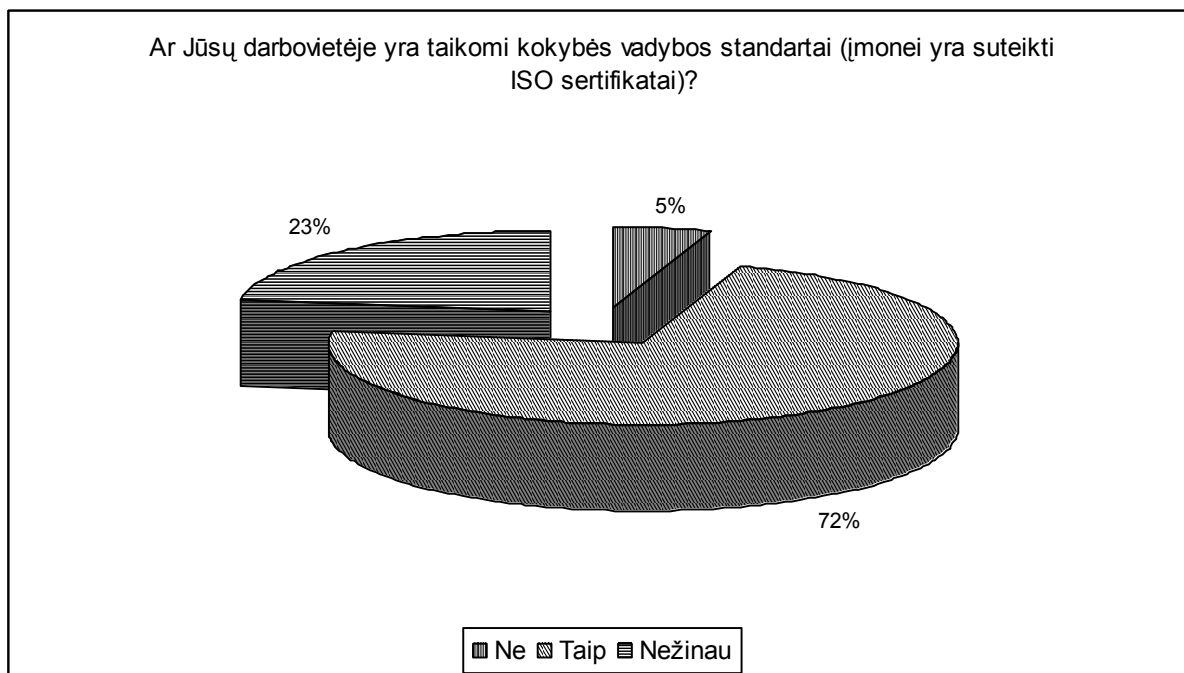
Dauguma (86%) darbuotojų yra girdėję apie kokybės vadybos standartus, pasiskirstymas pavaizduotas 8 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės.

8 pav. Kokybės vadybos standartų žinojimas

9 paveiksle pavaizduota, kad dauguma (72%) darbuotojų yra susipažinę su informacija, kad jų organizacijai yra suteikti ISO standartai, tačiau likę 23% procentai darbuotojų teigė to nežinantys, o 5% teigė, kad ISO standartai nėra suteikti:



Šaltinis: sudaryta autorės.

9 pav. Kokybės standartų suteikimas darbovietai

Organizacijos „X“ darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius kriterijus:

- pagal lytį: 65% dirbančiųjų yra moterys, o 35% vyrai;
- pagal amžių: dauguma dirbančiųjų (55%) yra 18 – 25 metų amžiaus, 40% yra 26 – 35 metų amžiaus, 5% yra 36 – 45 metų amžiaus.
 - pagal išsilavinimą: dauguma (70%) darbuotojų turi įgiję aukštąjį bakalauro arba magistro išsilavinimą, 18% siekia įgyti aukštąjį išsilavinimą, o likusieji 10% turi įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.
 - pagal pajamas: dauguma (75%) darbuotojų uždirba nuo 1000 iki 2000Lt, 18% darbuotojų uždirba iki 1000 Lt, o 8% darbuotojų nuo 2000 Lt iki 3000 Lt.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas

Kokybinio tyrimo rezultatai:

- Darbuotojų lojalumo lygis yra nepakankamas, žemas.
- Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą yra: darbuotojų motyvavimas, skatinimas, karjeros galimybės. Iš jų svarbiausi: motyvavimas ir (finansinis) skatinimas.
 - Darbuotojų lojalumui padidinti reikia: tobulinti ir kurti lanksčias (darbuotojų atžvilgiu) išlaikymo programas.
 - Esamos kokybės vadybos problemos organizacijoje, lemiančios esamą darbuotojų lojalumą: kokybės rezultatai vertinami materialiomis priemonėmis – darbuotojai nepakankamai motyvuojami; darbuotojų požiūris į kokybės vadybą yra nepakankamai objektyvus.
 - Kokybės vadybos įtaka darbuotojų lojalumui: kokybės vadyba yra susieta su finansiniu darbuotojų skatinimu.
 - Kokybės vadybos principai, nėra pakankamai pritaikyti bendrovės valdyme, nes dar egzistuoja tradicinės vadybos principai: kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko, kiekybė svarbi kaip ir kokybė, kokybė priklauso nuo darbuotojų – juos reikia keisti kokybės vadybos principais.
 - Organizacijoje reikalinga tobulinti svarbiausius kokybės vadybos elementus: darbuotojų įgaliojimus, įtraukimą ir atsakomybės lygį, bendradarbiavimą ir komandinio darbo organizavimą. Išskyrus: darbuotojų visuotinio dalyvavimo vertinamą pagal dalyvavimą komandoje ir darbuotojų nuomonių apklausas; naujų darbuotojų mokymą; mokymų reguliarių vykimą, o apdovanojimų už kokybę objektyvumą.

Kiekybinio tyrimo rezultatai:

- Darbuotojų lojalumo lygis yra žemas: dauguma darbuotojų yra linkę keisti darbovietę.

- Vadovo vaidmuo organizacijoje yra vertinamas teigiamai.
- Kokybės vadybos klaidos, kurias būtina pašalinti: biurokratinė struktūra, sąlygojanti dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką; vadovų ir darbuotojų kaita.
 - Darbuotojų santykiai su organizacija yra vertinami teigiamai, tačiau reikia tobulinti šias silpnasias puses: darbuotojai nėra pasiryžę sunkiau dirbti ar atidėti asmeninius tikslus dėl organizacijos poreikių, o organizacijos politika nėra palanki darbuotojų atžvilgiu.
 - Kokybės vadybos elementai yra vertinami teigiamai, išskyrus: profesijos planavimą, dalyvavimą sprendimų priėmime.
 - Svarbiausi darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai: darbuotojų motyvavimas ir skatinimas, profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų įvertinimas ir darbo užmokestis, kompetencijos ugdymas ir mokymas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas.
 - Darbuotojų lojalumo padidėjimui reikalinga tobulinti šiuos veiksnius: darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, profesinės galimybės, darbuotojų įvertinimas ir darbo užmokestis.
 - Darbuotojų skatinimo priemonės reikia derinti su materialinėmis priemonėmis.
 - Esamas darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti: derinti su darbo krūviu ir stresu darbe.
 - Dauguma darbuotojų yra girdėję apie kokybės vadybos standartus ir yra susipažinę su informacija, kad organizacijai yra suteikti ISO standartai, tačiau reikalinga tobulinti darbuotojų mokymą, kad būtų pasiektas 100% kokybės vadybos principų perteikimas.

Kokybės vadybos elementai, kuriuos reikia tobulinti organizacijoje: profesijos planavimas, dalyvavimas sprendimų priėmime; peržvelgti ir keisti reikia darbuotojų įvertinimo sistemas, atsižvelgiant į jų derinimą su materialiniu skatinimu.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai yra pateikiami 12 lentelėje, kurioje atsispindi darbuotojų ir vadovų požiūrių skirtumai:

12 lentelėje

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas

Elementai	Darbuotojų požiūris	Vadovų požiūris
Lojalumo lygis	Dauguma nelojalūs.	Nepakankamas, žemas.
Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos	Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas Profesinės galimybės ir planavimas Darbuotojų įvertinimas (darbo užmokestis) Kompetencijos ugdymas ir mokymas, Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	Darbuotojų motyvavimas ir skatinimas Karjeros galimybės
Darbuotojų lojalumo lygio didinimas	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas. Profesinės galimybės. Darbuotojų įvertinimas ir darbo užmokestis.	Motyvavimas ir (finansinis) skatinimas Lanksčios (darbuotojų atžvilgiu) išlaikymo programos
Kokybės vadybos problemos	Darbuotojų skatinimą reikia derinti su materialinėmis priemonėmis. Darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti:	Kokybės vadyba yra susieta su finansiniu skatinimu: darbuotojai nepakankamai motyvuojami. Darbuotojų požiūris į kokybės vadybą yra

	derinti su darbo krūviu ir stresu darbe.	nepakankamai objektyvus.
Kokybės vadybos klaidos	Biurokratinė struktūra (dinamiškumo ir kūrybiškumo stoka), vadovų ir darbuotojų kaita.	Tradicinės vadybos principus, reikia keisti kokybės vadybos principais.
Tobulintinos sritys	Darbuotojai neatsidavę dėl organizacijos Organizacijos politika Profesijos planavimas Dalyvavimas sprendimų priėmime Kokybės vadybos principų mokymas	Darbuotojų įgaliojimai, įtraukimas Atsakomybės lygis Bendradarbiavimas ir komandinio darbas.
Stipsiosios pusės	Vadovo vaidmuo Darbuotojų santykiai su organizacija Kokybės vadybos elementai	Darbuotojų vertinimas pagal dalyvavimą komandoje ir nuomonių apklausas Naujų darbuotojų ir reguliarius mokymas Apdovanojimų už kokybę objektyvumas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus galima teigti, kad darbuotojų lojalumo lygis yra žemas. Siekiant kurti darbuotojų lojalumą, be svarbiausių kokybės vadybos elementų, kaip: darbuotojų motyvavimas ir skatinimas, profesinės galimybės ir planavimas, vadovai turi atkreipti dėmesį ir į šiuos darbuotojams svarbius veiksnius: darbuotojų įvertinimą (darbo užmokestis), kompetencijos ugdymą ir mokymą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą.

Darbuotojų lojalumo lygio padidėjimui svarbiausi yra darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, darbo užmokestis, vadovai turi daugiau dėmesio skirti: profesinėms galimybėms, darbuotojų įvertinimo tobulinimui.

Organizacijoje yra su kokybės vadyba susijusių problemų:

- kokybės vadyba yra susieta su finansiniu skatinimu: darbuotojai nepakankamai motyvuojami;

- darbuotojų požiūris į kokybės vadybą yra nepakankamai objektyvus.

Kokybės vadybos problemoms pašalinti siūloma:

- darbuotojų skatinimą derinti su materialinėmis priemonėmis, tačiau kurti lankščiau skatinimo sistemą, atsižvelgiant į tai, kad nematerialinės skatinimo priemonės ugdo lojalumą;

- darbuotojų įvertinimo sistemas derinti su darbo krūviu ir stresu darbe;

- darbuotojų motyvavimą sieti su kokybės vadybos mokymu.

Vadovai turi tobulinti kokybės vadybos principų taikymą bendrovės valdyme: didinti kokybės svarbą, atsisakyti biurokratinės struktūros (didinti dinamiškumą ir kūrybiškumą), mažinti vadovų ir darbuotojų kaitą.

Tobulintini svarbiausi kokybės vadybos elementai, taip pat: darbuotojų atsidavimas dėl organizacijos, organizacijos politika darbuotoju atžvilgiu, profesijos planavimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, kokybės vadybos principų mokymas.

Darbuotojai vadovo vaidmenį, darbuotojų santykius su organizacija ir kokybės vadybos elementus vertina teigiamai, o vadovo nuomone, kokybės vadybos elementai turi būti tobulinami.

Remiantis tyrimų metu gautais rezultatais galima patikrinti išsikeltas prielaidas:

P1: Kokybės vadyba turi įtakos darbuotojų lojalumui. Pirmoji prielaida patvirtinama, nes, remiantis tyrimo gautais rezultatais, svarbiausi veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą organizacijai yra: darbuotojų motyvavimas ir skatinimas, profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų įvertinimas, kompetencijos ugdymas ir mokymas, komandinis darbas ir bendradarbiavimas.

P2: Kokybės vadybos elementai vienodai lemia darbuotojų lojalumo veiksnį organizacijoje. Antroji prielaida atmetama, nes, pagal gautus rezultatus, labiausiai darbuotojų lojalumą įtakoja: darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, profesinėms galimybėms, didelis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų įvertinimo (darbo užmokesčio) tobulinimui.

P3: Organizacijos vadovai ir darbuotojai vienodai vertina darbuotojų lojalumą organizacijai įtakančius veiksnius. Trečioji prielaida yra atmetama, nes darbuotojai kokybės vadybos elementus vertina teigiamai, o vadovo nuomone, kokybės vadybos elementai turi būti tobulinami.

3.2 Kokybės vadybos poveikio darbuotojų lojalumui įmonėje „Y“ empirinio tyrimo rezultatų analizė

Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Kokybinis tyrimas buvo giluminis interviu su įmonės filialo direktoriumi. Interviu metu gauti rezultatai parodė (4 priedas), kad vadovui yra 54 metai, jis 5 metus dirba įmonėje filialo direktoriumi.

Remiantis filialo direktoriaus atsakymais, galima apibendrinti, kad darbuotojų lojalumas yra svarbus bendrovei, nes lojalūs darbuotojai atsakingiau žiūri į pavestas užduotis ir yra labiau motyvuoti jas atlikti. Darbuotojų lojalumo didinimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos siekių, vadovas esamą darbuotojų lojalumą įmonei vertina kaip nepakankamą, yra didinimo poreikis, tačiau šiuo metu bendrovėje nėra galimybių keisti esamos situacijos.

Filialo direktoriaus išskirti veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą yra: asmeninis vadovų pavyzdys, darbuotojų skatinimas finansinėmis bei kitomis priemonėmis, įmonės rūpestis darbuotojais, geras santykių klimatas įmonėje. Iš jų svarbiausias yra darbuotojų skatinimas. Darbuotojų lojalumui didinti bendrovėje yra skiriamos premijos už gerus darbo rezultatus, organizuojami įvairūs renginiai visam kolektyvui. Direktoriaus nuomone, darbuotojų požiūris į kokybės vadybą yra teigiamas, o darbuotojų lojalumui kokybės vadyba įmonėje neturi įtakos.

Interviu su vadovu antroji dalis buvo įvertinti tradicinės vadybos ir kokybės vadybos teiginių, tinkamumo stiprumą balais nuo 1 iki 5, kalbant apie jų vadovaujamą organizaciją (4 priedo tęsinys). Filialo direktoriaus vertinimu bendrovės vadyba sutampa su *kokybės vadybos principais* šiais atvejais:

- kokybės proceso gerinimas yra begalinis, kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija ar pareigos, geros kokybės galima pasiekti su esamais darbuotojais, jiems atitinkamai vadovaujant ir mokant – visiškai tinka;

- Ilgalaikio pelno siekimas, kokybės priklausymas nuo vadybos sistemos - kartais tinka

Vadovo vertinimu bendrovės vadyba sutampa su *tradicinės vadybos principais* šiais atvejais:

- 95% kokybė yra puiku – labai tinka;
- kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko – tinka,
- kiekybė svarbi kaip ir kokybė – retai tinka.

Apibendrinus vadovo pateiktus atsakymus, galima teigti, kad kokybės vadybos principai nėra visiškai gerai pritaikyti bendrovės valdyme, nes iš aštuonių svarbiausių kokybės vadybos principų bendrovei tinka 5, o 3, iš kurių vienas tinka labai, yra tradicinės vadybos principai.

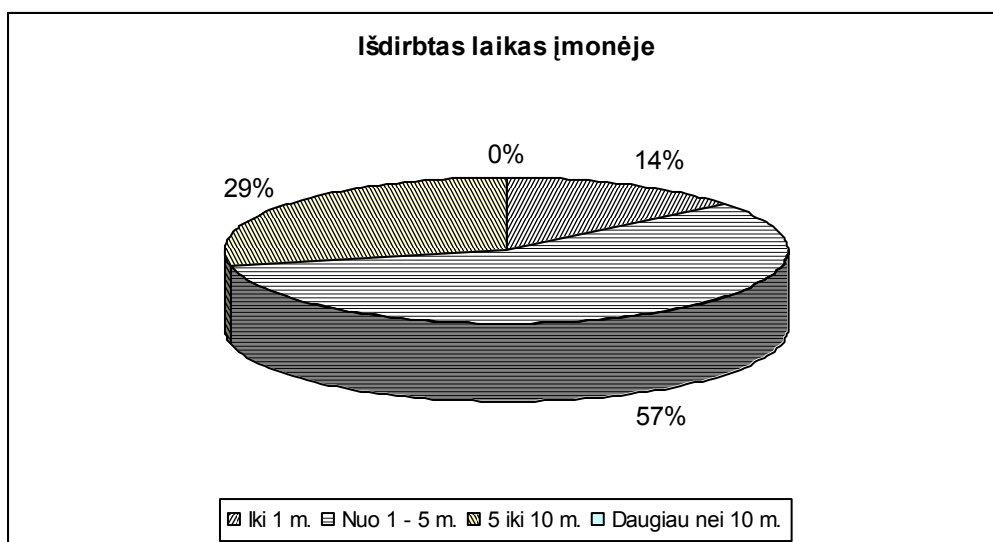
Interviu su vadovu trečioji dalis yra anketinio tipo apklausa (4 priedo tęsinys), kurios atsakymai parodė bendrovės stipriąsias puses: darbuotojų ugdymo ir mokymo planų sudarymas, proceso

efektyvumas didinamas skiriant premijas ir lanksčias priemokas, įgaliojimų suteikimas visų lygmenų darbuotojams siekti bendrų tikslų, komandinio darbo metodų taikymas, darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje, naujų darbuotojų mokymas, kuris apima supažindinimą su organizacijos principais ir vertybėmis, nuolatinis duomenų rinkimas apie siūlomus naujus mokymo būdus, darbuotojų mokymai vyksta reguliariai ir nuolat tobulinami, apdovanojimai už kokybę objektyvūs, atliekamas periodinis darbuotojų gerovės ir patenkinimo auditas, nuolat tobulinami svarbiausi darbuotojų tenkinimo rodikliai.

Apibendrinus vadovo atsakymus galima teigti, darbuotojų vadyba organizacijoje reikalinga tobulinti, per šiuos pagrindinius kokybės vadybos elementus kaip: kokybės vadybos mokymas, darbuotojų visuotinis dalyvavimas ir pripažinimas.

Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

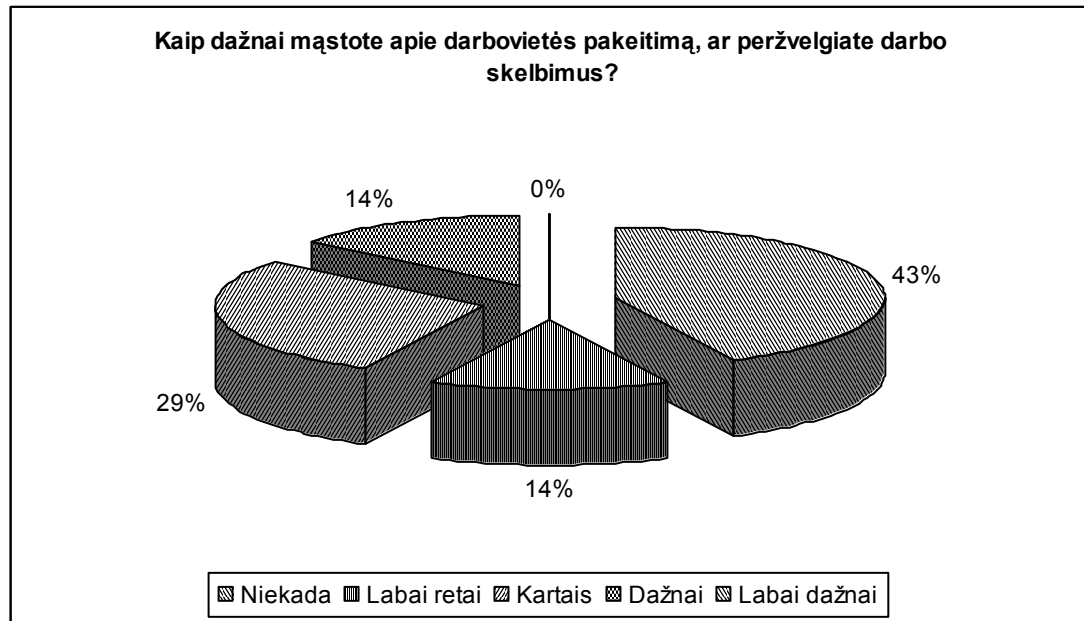
Bendrovės „Y“ filiale buvo vykdoma darbuotojų anketinė apklausa, kurios rezultatai parodė, kad dauguma darbuotojų (57%) įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų, 29% darbuotojų dirba nuo 5 iki 10 metų, o likusieji 14% dirba iki 1 metų. Įmonėje nėra daugiau nei 10 metų išdirbusių darbuotojų. Darbuotojų pasiskirstymas pavaizduotas 10 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės.

10 pav. Išdirbtas laikas įmonėje

Anketos duomenys parodė, kad 43% darbuotojų niekada nemąsto apie darbovietės pakeitimą, 14% labai retai, o 29% kartais pagalvoja apie kito darbo paiešką, 14% dažnai mąsto apie darbo paiešką arba ieško kito darbo. Darbuotojų, kurie ypač dažnai mąstyti ar ieškoti kitos darbovietės nėra, 11 paveiksle pateikiamas pasiskirstymas:



Šaltinis: sudaryta autorės.

11 pav. Darbuotojų noras keisti darbovietę

Kiekybinio tyrimo rezultatų įvertinimui pagal Likert skalės reikšminius balus, kurių 3 reiškia neutralią poziciją, įverčių reikšmes galima skirstyti į dvi grupes: įverčiai žemiau nei 3 balai, vertinami, kaip paneigiantys teiginį, o aukščiau – patvirtinantys. 13 lentelėje yra pateikti darbuotojų įverčiai vadovo vaidmens aspektu:

13 lentelė

Vadovo vaidmens vertinimai organizacijoje

Vadovų kompetencijos lygis	4.14
Komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo	3.00
Pasitikėjimas vadovu	3.71
Vadovas - lyderis	4.14
Vadovų sąžiningumas	3.86
Vadovas savo asmeninėmis savybėmis rodo gerą pavyzdį	4.29
Instrukuoja darbuotojus užduočių atlikimui, pateikia informaciją apie kokybės reikalavimus ir tikslus	4.43
Seka, ar procesai vyksta taip, kad būtų užtikrinta kokybė	4.57
Ugdo darbuotojų nuostatas ir įgūdžius	3.71
Įsiklauso į darbuotojų nuomonę	3.57
Skatina atvirą darbo aplinką	3.57
Kuo geriausiai panaudoja kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	3.86
Komplektuoja aukštos kvalifikacijos personalą	4.43
Pagiria darbuotojus už gerai atliktą darbą	3.43
Nustato kokybės tikslus	3.57
Užtikrina, kad įranga ir darbo įrankiai būtų geros kokybės	3.43
Užtikrina, kad kokybės problemomis būtų dalijimasi su darbuotojais	2.14
Prisiima atsakomybę už kokybės užtikrinimą	2.71
Aukščiausia vadovybė asmeniškai įsitraukusi į firmos kokybės vizijos kūrimą ir aktyviai vadovauja kokybės	3.86

gerinimo iniciatyvai	
Vadovo asmeninės savybės sutampa su organizacijos kultūra ir vertybėmis	4.86
Vadovai savikritiškai vertina savo sugebėjimus ir vaidmenį įmonėje	4.29
Vadovavimo tobulinimas remiasi grįžtamuoju ryšiu	3.14

Šaltinis: sudaryta autorės.

Remiantis įverčiais, vaizduojančiais respondentų vertinimus vadovo vaidmens aspektu, matome, kad darbuotojų atsakymų rezultatai paneigė du teiginius apibūdinančius vadovo vaidmenį organizacijoje. Galima teigti, kad vadovas nepakankamai užtikrina, kad kokybės problemomis būtų dalijamasi su darbuotojais ir nepakankamai prisiima atsakomybę už kokybės užtikrinimą. Apskaičiuotas bendras įvertis yra 3.76 balo, taigi galime daryti išvadą, kad respondentai vadovo vaidmenį organizacijoje vertina teigiamai.

14 lentelėje yra pateikti darbuotojų įverčiai organizacijos vadybos elementų aspektu organizacijoje:

14 lentelė

Kokybės vadybos klaidos organizacijoje

Organizacijoje yra laikomasi biurokratinės struktūros, kuri sąlygoja dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką	4.14
Organizacijos politika yra grindžiama prievartos sistema	2.29
Tikslų pastovumo stoka, nėra stabilumo	2.71
Dominuoja trumpalaikis mąstymas ir tikslai	1.71
Personalo vertinimas ir ugdymas nėra adekvatūs	2.43
Dažna vadovų ir darbuotojų kaita	3.86
Didelis atstumas vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiuose	2.86
Didelis dėmesys individualizmui	2.14
Per mažai rūpinamasi personalo ugdymu per mokymus ir švietimą	2.86
<i>Aukščiausio lygio vadovai ir administracija yra pakankamai kvalifikuoti</i>	<i>4.29</i>
Vadyba yra labiau atsitiktinė, nei nuolat tobulėjanti	3.29

Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojai vertino teiginius, kurie atspindi, kokybės vadybos klaidas organizacijoje, taigi pagal įverčius galime nustatyti, kuriose srityse organizacija nepakankamai gerai yra įdiegusi kokybės vadybą. Įverčiai virš 3 yra vertinami, kaip tinkami apibūdinti organizacijos vadybą.

Apibendrinus respondentų atsakymus, galima teigti, kad įmonėje „Y“ yra šios kokybės vadybos klaidos: organizacijoje laikomasi biurokratinės struktūros, kuri sąlygoja dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką; dažna vadovų ir darbuotojų kaita; vadyba yra labiau atsitiktinė, nei nuolat tobulėjanti.

Teiginys, nusakantis vadovų kvalifikaciją, yra pateiktas priešinga reikšme, todėl įvertis yra apskaičiuojamas iš 5 galimų balų atėmus įvertį, priskirtą respondentų. Apskaičiuojamus įverčių vidurkį gauname 2.73, taigi galime teigti, kad darbuotojų vertinimu kokybės vadybos klaidos organizacijas vadybai apibūdinti netinka.

15 lentelėje yra pateikti įverčiai darbuotojų santykių su organizacija aspektu:

Darbuotojo santykiai su organizacija skalėje

Didžiuojuosi organizacija	3.86
Manau, kad esu organizacijos dalis	4.29
Organizacijos vertybės yra žinomos ir aiškios	4.71
Asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	4.57
Organizacijos politika yra palanki darbuotojų atžvilgiu	3.86
Esu pasiryžęs (-usi) sunkiau dirbti ar atidėti asmeninius tikslus dėl organizacijos poreikių	3.29
Esu patenkintas (-a) savo darbu	3.14
Esu patenkintas (-a) savo darbo aplinka	4.00

Šaltinis: sudaryta autorės.

Darbuotojų santykius su organizacija galima vertinti teigiamai, nes apskaičiavę balų vidurkį gauname 3.96. Mažiausiu balu yra įvertintas darbuotojų pasitenkinimas darbu: 3,14, taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojų santykiai su organizacija yra vertinami teigiamai.

16 lentelėje yra pateikti įverčiai darbuotojų vadybos organizacijoje aspektu:

Organizacijos darbuotojų vadyba

Darbuotojų kompetencijos ugdymas	2.71
Darbuotojų skatinimas	2.14
Užimtumo garantijos	2.71
Profesinės galimybės	2.14
Profesijos planavimas	2.86
Darbuotojų mokymas	3.43
Darbuotojų motyvavimas	2.86
Darbuotojų įvertinimas	2.71
Darbuotojų dalyvavimas	3.57
Darbuotojų įgaliojimas	3.71
Įtraukimas į užduotis	3.71
Adaptavimas prie naujovių	4.14
Dalyvavimas sprendimų priėmime	3.86
Komandinis darbas	4.29
Bendradarbiavimas ir bendravimas	4.14
Atsakomybės lygis	4.00
Užduočių atlikimo kontrolė	4.14
Užduočių paskirstymas	3.71

Šaltinis: sudaryta autorės.

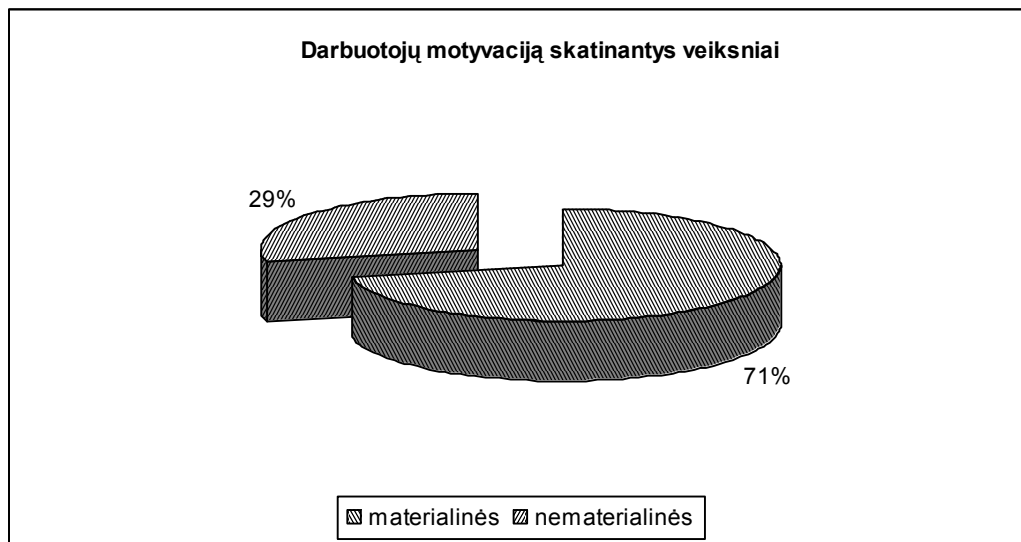
Kaip matome iš lentelės duomenų darbuotojų vadybos elementai, kurių įverčiai yra žemiau 3, yra vertinami neigiamai: darbuotojų kompetencijos ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas ir profesijos planavimas; iš jų žemiausi (2,14) įverčiai yra: darbuotojų skatinimo ir profesinės galimybių. Bendras įvertis darbuotojų vadybos aspektu yra 3.38, taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojų vadybos elementai yra vertinami teigiamai.

Darbuotojų išskirti svarbiausi veiksniai lojalumo organizacijai aspektu:

- profesinės galimybės ir planavimas,
- darbuotojų skatinimas ir motyvavimas,
- darbuotojų įvertinimas;
- užimtumo garantijos,
- mokymas ir kompetencijos ugdymas,

Darbuotojai nurodo, kad darbuotojų skatinimas, motyvavimas, mokymas, įvertinimas ir profesinės galimybės yra tie veiksniai, kuriems pakitus teigiama linkme išaugtų lojalumas organizacijai.

12 paveiksle matome, kad dauguma (71%) darbuotojų mano, kad darbuotojų skatinimo priemonės turi būti grindžiamos materialinėmis priemonėmis, o likusieji 29%, nurodo, kad labiau motyvuoja nematerialinis skatinimas:



Šaltinis: sudaryta autorės.

12 pav. Darbuotojų motyvaciją skatinantys veiksniai

Darbuotojai lygindami įvertinimą su darbo krūviu, stresu darbe ir darbų pasidalijimu nurodo, kad įvertinimas nėra adekvatus, darbo valandos vertinamos neutraliai. Taigi galima teigti, kad esamas darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti, nes, kaip matome 17 lentelėje, bendras įvertis yra 2.39:

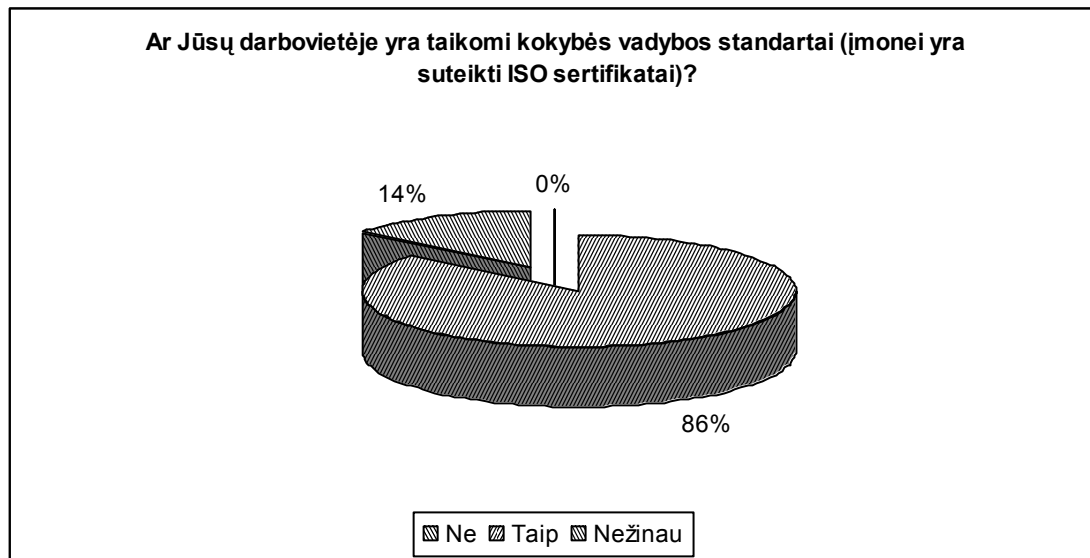
17 lentelė

Darbuotojų įvertinimo adekvatumas

Darbo krūviui	1.86
Darbo valandoms	3.00
Stresui darbe	2.29
Darbų pasidalijimui ir paskirstymui	2.43

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dauguma darbuotojų (86%) yra girdėję apie kokybės vadybos standartus ir žino, kad jų organizacijai yra suteikti ISO standartai.



Šaltinis: sudaryta autorės.

13 pav. Kokybės vadybos standartų taikymas bendrovėje

Organizacijos darbuotojų pasiskirstymas pagal demografinius kriterijus:

- pagal lytį: 57% dirbančiųjų yra moterys, o 43% vyrai;
- pagal amžių: dauguma dirbančiųjų (63%) yra 26 – 35 metų amžiaus, 13% yra 18 – 25 metų amžiaus, 12% yra 36 – 45 metų amžiaus, 8% yra 46 – 55 metų amžiaus, 4% yra 56 – 60 metų amžiaus;
- pagal išsilavinimą: dauguma (74%) darbuotojų turi įgiję aukštąjį bakalauro arba magistro išsilavinimą, likusieji - aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą;
- pagal pajamas: 42% darbuotojų uždirba nuo 1000 iki 2000Lt, 33% darbuotojų nuo 2000 iki 3000Lt, o 25% darbuotojų virš 3000Lt.

Kokybės vadybos elementai, kuriuos reikia tobulinti organizacijoje: darbuotojų skatinimas ir profesinės galimybės, darbuotojų kompetencijos ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas ir profesijos planavimas, o esamas darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas

Kokybinio tyrimo rezultatai:

- Darbuotojų lojalumo lygis: nepakankamas yra didinimo poreikis.
- Veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą, yra: darbuotojų skatinimas (svarbiausias), asmeninis vadovų pavyzdys, įmonės rūpestis darbuotojais, geras santykių klimatas įmonėje.

- Darbuotojų lojalumui didinti bendrovėje yra skiriamos premijos už gerus darbo rezultatus, organizuojami įvairūs renginiai visam kolektyvui.

- Darbuotojų požiūris į kokybės vadybą organizacijoje yra teigiamas.

- Kokybės vadybos įtaka darbuotojų lojalumui: vadovo nuomone, neturi įtakos.

- Kokybės vadybos principai, nėra pakankamai pritaikyti bendrovės valdyme, nes dar egzistuoja tradicinės vadybos principai: kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko, kiekybė svarbi kaip ir kokybė, 95% kokybė yra puiku – kuriuos reikia keisti kokybės vadybos principais.

- Stipriosios pusės: darbuotojų ugdymas ir mokymas, premijos ir lanksčios priemokos, įgaliojimai, komandinis darbas, darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje, naujų darbuotojų mokymas, kuris apima supažindinimą su organizacijos principais ir vertybėmis, darbuotojų mokymai vyksta reguliariai ir nuolat tobulinami, apdovanojimai už kokybę objektyvūs, darbuotojų patenkinimo auditas ir tobulinimas.

- Organizacijoje gali būti tobulinama: kokybės vadybos mokymas, darbuotojų visuotinis dalyvavimas ir pripažinimas.

Kiekybinio tyrimo rezultatai:

- Darbuotojų lojalumo lygis: dauguma darbuotojų yra lojalūs.

- Vadovo vaidmuo organizacijoje yra vertinamas teigiamai, išskyrus: vadovas nepakankamai užtikrina, kad kokybės problemomis būtų dalijimasi su darbuotojais ir nepakankamai prisiima atsakomybę už kokybės užtikrinimą.

- Kokybės vadybos klaidos, kurias būtina pašalinti: organizacijoje laikomasi biurokratinės struktūros, kuri sąlygoja dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką; dažna vadovų ir darbuotojų kaita; vadyba yra labiau atsitiktinė, nei nuolat tobulėjanti.

- Darbuotojų santykiai su organizacija yra vertinami teigiamai.

- Kokybės vadybos elementai yra vertinami teigiamai, išskyrus šiuos: darbuotojų skatinimo ir profesinės galimybės, darbuotojų kompetencijos ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas ir profesijos planavimas.

- Darbuotojų išskirti svarbiausi veiksniai lojalumo organizacijai aspektu: profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, darbuotojų įvertinimas; užimtumo garantijos, mokymas ir kompetencijos ugdymas.

- Darbuotojai nurodo, kad darbuotojų skatinimas, motyvavimas, mokymas, įvertinimas ir profesinės galimybės yra tie veiksniai, kuriems pakitus teigiama linkme išaugtų lojalumas organizacijai. Darbuotojų skatinimo priemonės reikia derinti su materialinėmis priemonėmis.

- Esamas darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti: derinti su darbo krūviu, stresu darbe ir darbų pasidalijimu.

- Dauguma darbuotojų yra girdėję apie kokybės vadybos standartus ir yra susipažinę su informacija, kad organizacijai yra suteikti ISO standartai, tačiau reikalinga tobulinti darbuotojų mokymą, kad būtų pasiektas 100% kokybės vadybos principų perteikimas.

Kokybės vadybos elementai, kuriuos reikia tobulinti organizacijoje: darbuotojų skatinimas ir profesinės galimybės, darbuotojų kompetencijos ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas ir profesijos planavimas, esamas darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai yra pateikiami 19 lentelėje, kurioje atsispindi darbuotojų ir vadovų požiūrių skirtumai:

19 lentelė

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų palyginimas

Elementai	Darbuotojų požiūris	Vadovų požiūris
Lojalumo lygis	Dauguma yra lojalūs.	Nepakankamas, poreikis didinti.
Kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajos	Profesinės galimybės ir planavimas Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas Darbuotojų įvertinimas Užimtumo garantijos Mokymas ir kompetencijos ugdymas.	Darbuotojų skatinimas Asmeninis vadovų pavyzdys Įmonės rūpestis darbuotojais Geras santykių klimatas įmonėje
Darbuotojų lojalumo lygio didinimas	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas Darbuotojų mokymas Darbuotojų įvertinimas Profesinės galimybės	Premijos už gerus darbo rezultatus Renginiai visam kolektyvui
Kokybės vadybos problemos	Darbuotojų skatinimą reikia derinti su materialinėmis priemonėmis. Darbuotojų įvertinimo sistemas reikia keisti: derinti su darbo krūviu, stresu darbe ir darbų pasidalijimu.	Darbuotojų požiūris į kokybės vadybą organizacijoje yra teigiamas. Vadovo nuomone, kokybės vadyba neturi įtakos darbuotojų lojalumui.
Kokybės vadybos klaidos	Biurokratinė struktūra (dinamiškumo ir kūrybiškumo stoka), vadovų ir darbuotojų kaita, vadyba yra labiau atsitiktinė, nei nuolat tobulėjanti.	Tradicinės vadybos principus, reikia keisti kokybės vadybos principais.
Tobulintinos sritys	Darbuotojų skatinimas ir motyvavimas Profesinės galimybės ir planavimas Darbuotojų kompetencijos ugdymas Užimtumo garantijos Darbuotojų įvertinimas Vadovo vaidmuo užtikrinant kokybės problemų dalijimąsi ir atsakomybę už kokybę	Kokybės vadybos mokymas Darbuotojų visuotinis dalyvavimas Darbuotojų pripažinimas.
Stipsiosios pusės	Vadovo vaidmuo Darbuotojų santykiai su organizacija Kokybės vadybos elementai	Darbuotojų ugdymas ir mokymas, reguliarus, nuolat tobulinamas Premijos ir lanksčios priemokos, apdovanojimų už kokybę objektyvumas Įgaliojimai, komandinis darbas, dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje Darbuotojų patenkinimo auditas ir tobulinimas

Šaltinis: sudaryta autorės.

Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus galima teigti, kad darbuotojų lojalumo lygį galima vertinti teigiamai, tačiau yra poreikis jo didinimui. Siekiant kurti darbuotojų lojalumą, be darbuotojų skatinimo, ir šiuo metu taikomų priemonių (asmeninis vadovų pavyzdys, įmonės rūpestis darbuotojais, geras santykių klimatas) reikia tobulinti šios elementus: profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų įvertinimas, užimtumo garantijos, mokymas ir kompetencijos ugdymas.

Darbuotojų lojalumo lygio padidėjimui svarbiausi yra: darbuotojų skatinimas, įvertinimas, vadovai turi daugiau dėmesio skirti: darbuotojų motyvavimo, mokymo ir profesinių galimybių tobulinimui.

Organizacijos vadovo nuomone kokybės vadyba darbuotojų lojalumui įtakos neturi ir darbuotojų požiūri į kokybės vadybą vertina teigiamai.

Darbuotojų lojalumui padidinti siūloma:

- darbuotojų skatinimą derinti su materialinėmis priemonėmis, tačiau kurti lankščią skatinimo sistemą, atsižvelgiant į tai, kad nematerialinės skatinimo priemonės ugdo lojalumą;
- darbuotojų įvertinimo sistemas derinti su darbo krūviu ir stresu darbe ir darbų pasidalijimu.

Vadovai turi tobulinti kokybės vadybos principų taikymą bendrovės valdyme: atsisakyti biurokratinės struktūros (didinti dinamiškumą ir kūrybiškumą), mažinti vadovų ir darbuotojų kaitą, pereiti nuo atsitiktinės vadybos prie nuolat tobulėjančios.

Tobulintini svarbiausi kokybės vadybos elementai, kaip: darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų kompetencijos ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas. Taip pat: kokybės vadybos mokymas, darbuotojų visuotinis dalyvavimas ir darbuotojų pripažinimas. Vadovas turi labiau užtikrinti, kad kokybės problemomis būtų dalijimasi su darbuotojais ir prisiimti atsakomybę už kokybės užtikrinimą.

- Darbuotojai vadovo vaidmenį, darbuotojų santykius su organizacija ir kokybės vadybos elementus vertina teigiamai. Vadovo nuomone stipriosios pusės: darbuotojų ugdymas ir mokymas, premijos ir lanksčios priemokos, įgaliojimai, komandinis darbas, darbuotojų visuotinio dalyvavimo aspektai, darbuotojų patenkinimo auditas ir tobulinimas.

Remiantis tyrimų metu gautais rezultatais galima patikrinti išsikeltas prielaidas:

P1: Kokybės vadyba turi įtakos darbuotojų lojalumo veiksniumi. Pirmoji prielaida patvirtinama, nes, remiantis tyrime gautais rezultatais, svarbiausi veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą organizacijai yra: profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, darbuotojų įvertinimas, užimtumo garantijos, mokymas ir kompetencijos ugdymas.

P2: kokybės vadybos elementai vienodai lemia darbuotojų lojalumo veiksnį organizacijoje. Antroji prielaida atmetama, nes, pagal gautus rezultatus, labiausiai darbuotojų lojalumą įtakoja: darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, darbuotojų mokymas, darbuotojų įvertinimas ir profesinės galimybės.

P3: Organizacijos vadovai ir darbuotojai vienodai vertina darbuotojų lojalumą organizacijai itakojančius veiksnius. Trečioji prielaida yra atmetama, nes nepaisant to, kad darbuotojai kokybės vadybos elementus vertina teigiamai, tobulinti reikia tokius elementus: darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų kompetencijos ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas. Vadovo nuomone darbuotojų skatinimas yra svarbiausias, tačiau neišskiria, kaip tobulintino elemento.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Kokybės vadybos koncepcija yra viena tobuliausių organizacijos valdymo formų, kurios esminės nuostatos: įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus. Organizacijos vadovybė turi didžiausią atsakomybę už sėkmingą kokybės vadybos principų įgyvendinimą ir darbuotojų veiksnio valdymą organizacijoje. Organizacija, įdiegusi kokybės vadybos sistemą, nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus taip pat siekdama, kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus.

2. Darbuotojų lojalumas yra veiksnys, kuris gali teigiamai įtakoti organizacijos veiklą, nes didėja įmonės konkurencingumas. Darbuotojų lojalumo skatinimui naudojamos materialines ir nematerialines priemonės. Stiprinant darbuotojų lojalumą veiksmingiausios yra nematerialinės priemonės: vadovų pagarba, pasitikėjimu ir dėmesingumu grįstas elgesys su darbuotojais; rūpinimasis darbuotojais; galimybės asmeniniam, profesiniam tobulėjimui; sąžiningas vadovų elgesys (apimantis ir teisingą atlygį už darbą, t.y. žmogus mano, kad jam yra teisingai atlyginama už darbą, jog gauna tiek, kiek pažadėta); pasitenkinimas savo darbu ir darbo rezultatais ir kt.

3. Kokybės vadybos principus taikančių ir darbuotojų lojalumą kuriančių organizacijų bendras požymis tas, kad trumpalaikiai sprendimai priimami siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Kokybės vadybos su darbuotojų lojalumo sąsajos: darbuotojų įtraukimas ir įgaliojimai, atsakomybės lygis, komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Darbuotojų valdymo sistema yra orientuojasi į ilgalaikius tikslus, t.y. į darbuotojų lojalumą.

4. Išanalizavus aprašytų tyrimų ir apklausų duomenis bei gautus rezultatus galima teigti, kad darbuotojų lojalumo veiksniai nėra pakankamai ištirti. Trūksta duomenų apie darbuotojų lojalumo sąsajas organizacijose, kurios įdiegusios kokybės vadybos principus, jų darbuotojų vadybos specifiką, taip pat Lietuvos įmonėse nėra pakankamai tyrimų, analizuojančių darbuotojų lojalumo veiksnius. Reikalinga nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina darbuotojų lojalumą įtakančius veiksnius organizacijoje įdiegusiose kokybės vadybos principus, remiantis empirinio tyrimo modeliu ir tyrimuose išskirtais veiksniais, kurie įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijai.

5. Atlikus antrinių tyrimų ir analitinių šaltinių analizę yra suformuluotas kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo sąsajų modelis. Svarbiausi elementai lemiantys darbuotojų lojalumą yra kokybės vadybos koncepcijoje aprašyti darbuotojų veiksnio elementai: darbuotojų įtraukimas, įgaliojimai ir atsakomybės lygis, komandinis darbas ir bendradarbiavimas; ir kokybės vadybos ir darbuotojų

lojalumo sąsajos: vadovo vaidmuo, darbuotojų įvertinimas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų skatinimas, darbuotojų mokymas, kompetencijos ugdymas ir profesinės galimybės, darbuotojų pripažinimas ir pasitenkinimas. Darbuotojų lojalumas modelyje yra pavaizduojamas, kaip grįžtamasis ryšys, nes tai yra organizacijos patiriama ilgalaikė nauda. Modelis vaizduoja kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo elementų tarpusavio ryšius organizacijoje ir yra skirtas ištirti, kaip organizacijos darbuotojai vertina kokybės vadybos ir darbuotojų lojalumo elementus; išskirti svarbiausius jų, atrasti silpnuosius elementus ir galimas tobulinimo perspektyvas organizacijoje.

6. Buvo atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai įmonėse „X“ ir „Y“, įdiegusiose kokybės vadybos sistemas. Tyrimu siekta nustatyti, kaip kokybės vadyba veikia darbuotojų lojalumą, kas yra reikalinga keisti ar tobulinti organizacijoje. Kokybinis tyrimas buvo giluminis interviu su įmonių vadovais, siekiant išsiaiškinti vadovų požiūrį į kokybės vadybos principų taikymą, kaip kokybės vadyba gali veikti darbuotojų lojalumą jų vadovaujamoje organizacijoje. Kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa, skirta išsiaiškinti darbuotojų nuomonę, apie kokybės vadybos poveikį darbuotojų lojalumui.

7. Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus įmonė „X“ nustatyta, kad siekiant kurti darbuotojų lojalumą, be svarbiausių kokybės vadybos elementų, kaip: darbuotojų motyvavimas ir skatinimas, profesinės galimybės ir planavimas, vadovai turi atkreipti dėmesį ir į šiuos darbuotojams svarbius veiksnius: darbuotojų įvertinimą, kompetencijos ugdymą ir mokymą, komandinį darbą ir bendradarbiavimą. Darbuotojų lojalumo lygio padidėjimui svarbiausi yra darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, darbo užmokestis, vadovai turi daugiau dėmesio skirti: profesinėms galimybėms, darbuotojų įvertinimo tobulinimui.

8. Organizacijoje „X“ darbuotojai vadovo vaidmenį, darbuotojų santykius su organizacija ir kokybės vadybos elementus vertina teigiamai, o vadovo nuomone, svarbiausi kokybės vadybos elementai turi būti tobulinami: darbuotojų atsidavimas dėl organizacijos, organizacijos politika darbuotoju atžvilgiu, profesijos planavimas, dalyvavimas sprendimų priėmime, kokybės vadybos principų mokymas.

9. Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus įmonėje „Y“ galima teigti, kad siekiant kurti darbuotojų lojalumą, svarbiausi elementai yra: darbuotojų skatinimas, profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų motyvavimas, darbuotojų įvertinimas, užimtumo garantijos, mokymas ir kompetencijos ugdymas. Darbuotojų lojalumo lygio padidėjimui svarbiausi yra: darbuotojų skatinimas, įvertinimas, vadovai turi daugiau dėmesio skirti: darbuotojų motyvavimo, mokymo ir profesinių galimybių tobulinimui.

10. Įmonėje „Y“ yra reikalinga tobulinti svarbiausius kokybės vadybos elementus, kaip: darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, profesinės galimybės ir planavimas, darbuotojų kompetencijos

ugdymas, užimtumo garantijos, darbuotojų įvertinimas. Taip pat: kokybės vadybos mokymas, darbuotojų visuotinis dalyvavimas ir darbuotojų pripažinimas. Darbuotojai vadovo vaidmenį, darbuotojų santykius su organizacija ir kokybės vadybos elementus vertina teigiamai.

11. Remiantis tyrimų metu gautais rezultatais buvo patikrintos prielaidos. Pirmoji prielaida patvirtinama, nes, remiantis tyrime gautais rezultatais, buvo išskirti svarbiausi veiksniai, lemiantys darbuotojų lojalumą organizacijai. Antroji prielaida atmetama, nes, pagal gautus rezultatus, buvo išskirti labiausiai darbuotojų lojalumą įtakojantys elementai. Trečioji prielaida yra atmetama, nes organizacijų vadovai ir darbuotojai nevienodai vertina darbuotojų lojalumą organizacijai įtakojančius veiksnius.

Remiantis teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais pateikiami šie pasiūlymai:

1. Darbuotojų lojalumui padidinti siūloma: darbuotojų skatinimą derinti su materialinėmis priemonėmis, tačiau kurti lankščią skatinimo sistemą, atsižvelgiant į tai, kad nematerialinės skatinimo priemonės ugdo lojalumą; darbuotojų įvertinimo sistemas derinti su darbo krūviu ir stresu darbe ir („Y“ įmonės atveju ir darbų pasidalijimu).

2. Vadovams tobulinti kokybės vadybos principų taikymą bendrovės valdyme siūloma atsisakyti biurokratinės struktūros (didinti dinamiškumą ir kūrybiškumą), mažinti vadovų ir darbuotojų kaitą, pereiti nuo atsitiktinės vadybos prie nuolat tobulėjančios („Y“ įmonės atveju).

SUMMARY

Master thesis aims to discover the quality of management and employee loyalty interfaces, basic safety management factors and their relationships in influencing employees' loyalty to the organization.

The aim of the analysis of quality management principles of the theoretical aspects of employee loyalty, employee loyalty and a quality management model and verify it empirically.

Objectives:

- To investigate the basic concepts of quality management issues;
- To analyze the importance of employee loyalty factor and components;
- To investigate the quality of management and employee loyalty interfaces;
- Provide empirical testing of the quality management and employee loyalty to the theoretical model of interfaces.

The first part describes the quality management concept and system. Analyzing employee loyalty, employee loyalty, the main driving factors. Distinction is made between quality management and employee loyalty to the interface.

The second part describes the master of secondary studies. Establishes quality management and employee loyalty model reflecting interfaces. Describes the research methodology, qualitative and quantitative research plans, interviews and questionnaire surveys.

The last part of the company "X" and "Y" in the qualitative and quantitative tests to determine how the quality management of employee loyalty is what is required to modify or improve the organization. In both studies, the results are compared to the findings and recommendations.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Mokslinės literatūros sąrašas:

1. ADOMĖNAS, Vidmantas; VAIČIKONIS, Eduardas. (2001) Organizacijos procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje. *Kokybės vadyba – konkurencinio verslo planas*. Kaunas: Technologija. 38 - 47p. ISBN 9955-09-088-X.
2. ATKOČIŪNIENĖ, Zenona; MARKEVIČIŪTĖ, Lina; MATKEVIČIŪTĖ, Renata; STONKIENĖ, Marija. (2004) *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla. 173p. ISBN 9986-19-656-6.
3. BARCZYK, Casimir. (1999) *Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Technika. 256p. ISBN 9986-05-347-1.
4. BRATTON J. (1992) *Japanization at work*. 1st edition. London.
5. BERTAŠIUS, D. (2007) *Integruotų vadybos sistemų modelio efektyvumo vertinimai*. 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ straipsnių rinkinys.
6. DIKAVIČIUS, Vidmantas; STOŠKUS, Stasys. (2003) *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija. 129p. ISBN 9955-09-363-3.
7. EŽERSKIENĖ, Sigutė; LIEBUVIENĖ, Jūratė; STONIENĖ, Adelė; VAITEKONIENĖ, Jūratė. (2009) *Kokybės vadybos sistemos diegimas verslo praktinio mokymo firmoje (VPMF Studauto pavyzdžiu)*. Vilnius: Biznio mašinų kompanija. 292p. ISBN 978-9955-888-18-5.
8. JĖČIUVIENĖ, Marija. (2002) *Efektiviūs vadybos metodai*. Vilnius: Generolo Žemaičio Lietuvos Karo Akademija. 72p.
9. JURKAUSKAS, A. (2006) *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija. 247p. ISBN 9955-25-071-2.
10. JUOZAITIENĖ, Liongina; STAPONKIENĖ, Jurga. (2006) *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių Universiteto leidykla. 142p. ISBN 9986-38-684-5.
11. KARLOF, B., LOVINGSON, F. (2006) *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo Žinios. 405p. ISBN 9955-460-36-9.
12. KAZILIŪNAS, Adolfas. (2006) *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 312p. ISBN 9955 – 19 – 035 – 3.
13. KIRLAITĖ, Regina; MARČINSKAS, Albinas. (2001) *Vadybos metodai*. Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla. 164p. ISBN 9986-19437-7.
14. *Kokybės vadyba: dokumentų rinkinys*; (2007) Vilnius: Mokslo aidai, ISBN-978-9955-9962-0-0.

15. KRIKŠTAPONYTĖ, I. (2002) *Visuotinės kokybės vadyba kaip organizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos sąlygomis. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese.* Iš Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 61–68p.
16. LIETUVOS KOKYBĖS VADYBOS ASOCIACIJA (2006) Vadybos kokybės iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui, Kaunas: Technologija, 2006, ISBN 9955-25-168-9;
17. LIETUVOS STANDARTIZACIJOS DEPARTAMENTAS (2005) Kokybės vadyba. Mokymas. Rekomendacijos : (tapatus ISO 10015:1999) : LST ISO 10015, Vilnius, 2005;
18. LIETUVOS STANDARTIZACIJOS DEPARTAMENTAS (2007) Kokybės vadyba. Kliento pasitenkinimas. Skundų tvarkybos organizacijose gairės (tapatus ISO 10002:2004) : LST ISO 10002:2007 lt, en, Vilnius, 2007, VII, 44 p;
19. PAULAVIČIENĖ, Eimenė. (2001) Organizacijos strategijos formavimas, remiantis kokybės vadyba. *Kokybės vadyba – konkurencinio verslo planas.* Kaunas: Technologija. 117 – 126p. ISBN 9955-09-088-X.
20. POCIŪTĖ, D., JANUŠAUSKIENĖ, V., VITKAUSKAS, R. (2005) *Kokybės vadyba,* Vilnius: Technika. ISBN 9986 – 05 – 781 -7.
21. RAMANAUSKIENĖ, J. , VANAGIENĖ, V. (2009) *Visuotinė kokybės vadyba,* Akademija: LŽUU Leidybos centras. ISBN 9789955896647.
22. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. (2003) *Lietuvos ir Europos Sąjungos kokybės rėmimo ir teisinio reglamentavimo derinimas.* Kaunas: Technologija. 221p. ISBN 9955-09-554-X.
23. RUTKAUSKAS, Jonas. (2001) Šeši sigma visuotinės kokybės vadybos kontekste. *Kokybės vadyba – konkurencinio verslo planas.* Kaunas: Technologija. 143 - 146p. ISBN 9955-09-088-X.
24. RUŽEVIČIUS, J. (2005) *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas.* Vilnius: Vilniaus universitetas. Informacijos mokslai. 47 – 58p. ISSN 1392 – 0561.
25. RUŽEVIČIUS, J., ADOMAITIENĖ, R.; SIRVYDAITĖ, J. (2004). *Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. Total quality management & business excellence.* London, (15) , nr. 2, 173–189p.
26. RUŽEVIČIUS, J., AKRANAIVIČIŪTĖ, D., (2007) *Quality of Life and its Components Measurement.* Vilnius: Engineering Economics. Vol. 2, 43 – 48 p. ISSN 1392-2785.
27. SAKALAS, Algimantas; VANAGAS, Povilas; MARTINKUS, Bronius; NEVERAUSKAS, Bronius; PROKOPČIUKAS, Borisas; VENSKUS, Rimantas; VIRVILAITĖ,

Regina; IVAŠKIENĖ, Adelaida. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas, Technologija. 491p. ISBN 9986-13-325-4.

28. SLATKEVIEIENĖ, G.; RUŽEVIČIUS, J. (2004). *Pokyčių vadyba kokybės vadybos kontekste. Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui*. Iš: Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija. 146–150 p.

29. STANICKAS, E. R., BAGDONIENĖ, D. (2004) *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.

30. Tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga. (2006) *Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui*. Kaunas: Technologija. 7-8p.

31. VANAGAS, Povilas. (2001) Kokybės vadybos įgyvendinimo infrastruktūra: pasaulinė patirtis ir Lietuvos perspektyvos. *Kokybės vadyba – konkurencinio verslo planas*. Kaunas: Technologija. 193 - 210p. ISBN 9955-09-088-X.

32. VANAGAS, P. (2004) *Visuotinės kokybės vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, ISBN 9955-09-748-5.

33. VENCKŪNAS, Vytautas. (2001) Kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos integravimas AB „Achema“. *Kokybės vadyba – konkurencinio verslo planas*. Kaunas: Technologija. 211 - 213p. ISBN 9955-09-088-X.

34. ZAKAREVIČIUS, P., KONTAUTIENĖ, R., GUMULIAUSKIENĖ, A., PUKELIS, K., SAVICKIENĖ, I. (2008) *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Dėstytojo knyga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. – 40 p. ISBN 978-9955-12-318-7.

35. ŽIČKIENĖ, S., DAŠEVCKIENĖ, I., (2009) *Kokybės vadybos sistemų diegimas: pokyčiai personalo vadyboje*. Socialiniai tyrimai. Nr. 3 (17), 143 – 152p. ISSN 1392-3110.

36. ŽEKEVIČIENĖ, A., (2008) *Visuotinės kokybės vadybos praktinės užduotys*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. – 119 p. ISBN 978-9955-25-192-7.

Informacijos šaltinių sąrašas:

37. *Achema*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.achema.lt/pasiekimai>>.

38. *Agrochema*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://new.agrochema.lt/index.php?page=imones-istorija>>.

39. *ASQ*. [interaktyvi duomenų bazė]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.asq.org/learn-about-quality/iso-9000/overview/is-it-worth-it/iso-9000-ineffective.html>>.

40. *Bureauveritas*. [interaktyvi duomenų bazė]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/837e30004d15ba29b060f93d15e6a8d1/Lietuvoje+sertifikuotu+imoniu+sarasas+2009-04-30.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=837e30004d15ba29b060f93d15e6a8d1>>.

41. *Grandpartners.lt*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 27 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.grandpartners.lt/lt/ivykiai/kas-nuzude-darbuotoju-lojaluma/>>.

42. *Howtothings.com* [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. birželio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.howtothings.com/business/how-to-design-an-employee-loyalty-program>>.

43. *I.R.S. konsultantai*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.irs.lt/lt/ISO/9001/kokybes/standartas>>.

44. *itSM.lt*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.itsm.lt/index.php/Main/ISO-9000>>.

45. *Libis*. [interaktyvi duomenų bazė]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 23 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.libis.lt/orderLoadForm.do?pageSize=1&gotoPage=5&biDetLink=true&biRecordIdLink=219488&doBackSearch=1&CQLQuery=Dalyko001%20exact%20"LNB:D*105398;%3Dw3"&catalog=false&doNotHistory=1](http://www.libis.lt/orderLoadForm.do?pageSize=1&gotoPage=5&biDetLink=true&biRecordIdLink=219488&doBackSearch=1&CQLQuery=Dalyko001%20exact%20)>.

46. *Lietuvos standartizacijos departamentas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsd.lt/standards/tb.php?tbid=27&jobid=2>>.

47. *Lietuvos rytas.lt*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.lrytas.lt/?id=11762773931175735729&view=4>>.

48. *Mokymų gidas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.mokymugidas.lt/bureau_veritas_lit_uab/iso_9000_kokybes_vadybos_sistema_samprata_reikalavimai_ir_diegimo_praktika>.

49. *mppf.lt* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. birželio 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mppf.lt/main.php/id/80/lang/1>>.

50. *Nepriklausomos energijos paslaugos*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://nep.lt/index.html>>.

51. *Vaiciulis.lt*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vaiciulis.lt/lojalumo-prasme-ir-verte.html>>.

52. *Verslo banga*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m. lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc1abab4c>>.

53. *Verslo labirintas*, PEČIULIENĖ, L., Lojalumo prasmė ir vertė.

54. *Verslo žinios*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 m. gegužės 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=11118&id=40035>>.

55. *Distance KTU*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/121681.html>.

56. *City Univercity of Hong Kong*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cb.cityu.edu.hk/mgt/index.cfm?category=research&page=project_qwl&page_subtitle=Applied%20Research%20Projects#causes>.

57. *Kelly Services, Inc.* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą: <www.kellyservices.com>.

58. *N.Kaufman. Respect: The Key to Employee Loyalty*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 20 d.]. <<http://www.womenentrepreneur.com/2010/03/r-e-s-p-e-c-t-the-key-to-employee-loyalty.html>>.

59. *M. Tatum. ncourage Employee Loyalty: Offer Employee Incentives and Rewards*. . [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 m. sausio 20 d.]. <<http://www.howtodothings.com/business/a4654-how-to-encourage-employee-loyalty.html>>.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Interviu organizacijos vadovams

Sveiki, esu Renata Petrašūnaitė, Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Marketingo ir prekybos vadybos magistro antro kurso studentė. Šiuo metu atlieku baigiamojo darbo tyrimą, siekdama įvertinti darbuotojų lojalumo veiksniai organizacijai. Interviu tikslas yra išsiaiškinti, kaip vadovai vertina darbuotojų lojalumo naudą organizacijai, kokius išskiria veiksniai, įtakojančius darbuotojų lojalumą, kas reikalinga tobulinti ar keisti organizacijoje.

Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo ir pagalbos. Iš anksto dėkoju!

Organizacija:	
Pareigos:	
Išdirbtas laikas organizacijoje:	
Išdirbtas laikas esamose pareigose:	
Jūsų amžius:	
1. Kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų lojalumo naudą organizacijai?	
2. Kokius veiksniai, kaip įtakojančius darbuotojų lojalumą, jūs išskirtumėte?	
3. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių, yra svarbiausi organizacijos darbuotojų požiūriu?	
4. Kokiais veiksmais siekiamam didinti darbuotojų lojalumą Jūsų organizacijoje?	
5. Kaip vertinate šiuo metu esantį darbuotojų lojalumo lygį organizacijai, ar jis pakankamas?	
6. Ar darbuotojų lojalumo didinimo siekį priskirtumėte prie pagrindinių organizacijos tikslų?	
7. Kas Jūsų nuomone yra reikalinga keisti ar tobulinti Jūsų organizacijoje, kad darbuotojų lojalumas imtų didėti?	
8. Kaip manote, koks yra darbuotojų požiūris į kokybės vadybos principų taikymą organizacijoje?	
9. Kaip manote, ar kokybės vadyba įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijoje, jei taip, kuo tai pasireiškia?	
Kita:	
Pastaba: Vadovams pateikiami klausimai, tiesiogiai kalbant apie jų vadovaujamą organizaciją.	

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Pasirinkite vieną iš teiginių, kalbant apie organizaciją, kurioje dirbate. Įvertinkite teiginių tinkamumo stiprumą balais: 5- visiškai tinka, 4 - labai tinka, 3 - tinka, 2 – kartais tinka, 1 – retai tinka:

<i>Kokybės vadybos principų įvertinimas organizacijoje:</i>											
Pasitenkinimas trumpalaikiu pelnu	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Ilgalaikio pelno siekimas
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybės proceso gerinimas yra begalinis
Kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybės gerinimas sutaupo lėšų ir laiko
Kiekybė svarbi kaip ir kokybė	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Be kokybės kiekybė yra nesvarbi
95% kokybė yra puiku	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Reikia siekti tik 100%
Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija ar pareigos
Kokybė priklauso nuo darbuotojų	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybė priklauso nuo vadybos sistemos
Kad pasiektume geresnę kokybę, mums reikia daugiau ir geresnių darbuotojų	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Geros kokybės galima pasiekti su esamais darbuotojais, jiems atitinkamai vadovaujant ir mokant

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

Pažymėkite ar teiginiai apibūdina Jūsų organizacijos stipriąją pusę (S), ar tobulintą (T):

<i>Darbuotojų vadybos principų įvertinimas organizacijoje:</i>		
<i>1. Žmogiškųjų išteklių strateginis planavimas ir vadyba</i>	S	T
Sudaromi darbuotojų ugdymo ir mokymo planai		
Darbuotojų patenkinimo faktoriai naudojami, kad būtų sumažintas darbuotojų priešinimasis pokyčiams organizacijoje		
Proceso efektyvumas didinamas skiriant premijas, lanksčias priemokas		
Atliekamos darbuotojų apklausos žmogiškųjų išteklių rodikliams analizuoti		
Apklausų rezultatai naudojami išsiaiškinti, ar vyksta tobulinimo veiksmai		
<i>2. Darbuotojų visuotinis dalyvavimas</i>		
Visiems darbuotojams organizacijos tikslai ir uždaviniai yra aiškūs, o informacija yra prieinama		
Visų lygmenų darbuotojams suteikiami įgaliojimai siekti bendrų tikslų		
Organizacijoje taikomi komandinio darbo metodai		
Plati komandų įvairovė skatina bendradarbiavimą		
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje		
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal darbuotojų nuomonių apklausas		
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal darbuotojų pateiktą tobulinimų pasiūlymų skaičių		
<i>3. Darbuotojų švietimas ir mokymas</i>		
Naujų darbuotojų mokymas apima supažindinimą su organizacijos principais ir vertybėmis, kokybės politika		
Kokybės vadybos mokymai sudaro žymią visų mokymų dalį		
Mokymų ir kursų efektyvumas įvertinamas ir gerinamas atsižvelgiant į darbuotojų įgūdžių testus ir atsiliepimus		
Nuolat renkami duomenys apie siūlomus naujus mokymo būdus		
Mokymai vyksta reguliariai		
Mokymai nuolat tobulinami		
Vykdomas kitų įgūdžių (bendravimo, darbo komandoje, savęs motyvavimo, lankstumo, kūrybiškumo, darbo stresinių situacijų sąlygomis, problemų sprendimo ir kt.) ugdymas		
<i>4. Darbuotojų veikla ir pripažinimas</i>		
Vykdomas darbuotojų pripažinimo metodų įvertinimas ir tobulinimas		
Užtikrinamas bet kokio apdovanojimo už kokybę objektyvumas		
Naudojama plati ir tinkama atlyginimo bei pripažinimo metodų įvairovė		
Darbuotojų nuomonės apklausos naudojamos nustatyti kaip darbuotojai vertina pripažinimo metodus		
Pripažinimo procesai užtikrina, kad kokybė skatinama siejant ją su atlyginimu		
<i>5. Darbuotojų gerovė ir patenkinimas</i>		
Atliekamas periodinis darbuotojų gerovės ir patenkinimo auditas		
Nuolat tobulinami svarbiausi darbuotojų tenkinimo rodikliai		

ANKETA

Sveiki, esu Renata Petrašiūnaitė, Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Marketingo ir prekybos vadybos magistro antro kurso studentė. Šiuo metu atlieku baigiamojo darbo tyrimą, siekdama įvertinti darbuotojų lojalumo veiksnius organizacijai. Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo ir pagalbos. Iš anksto dėkoju

1. Kiek laiko dirbate organizacijoje ?

- Iki 1 m.
- Nuo 1 - 5 metų
- 5 iki 10 m.
- Daugiau nei 10 m.

2. Kaip dažnai mąstote apie darbovietės pakeitimą, ar peržvelgiate darbo skelbimus?

- Niekada
- Labai retai
- Kartais
- Dažnai
- Labai dažnai

3. Įvertinkite vadovo vaidmenį organizacijoje skalėje nuo 1 iki 5 balų:

Balų reikšmės atitinkamai yra: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Vadovų kompetencijos lygis	1	2	3	4	5
Komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo	1	2	3	4	5
Pasitikėjimas vadovu	1	2	3	4	5
Vadovas - lyderis	1	2	3	4	5
Vadovų sąžiningumas	1	2	3	4	5
Vadovas savo asmeninėmis savybėmis rodo gerą pavyzdį	1	2	3	4	5
Instrukuoja darbuotojus užduočių atlikimui, pateikia informaciją apie kokybės reikalavimus ir tikslus	1	2	3	4	5
Seka, ar procesai vyksta taip, kad būtų užtikrinta kokybė	1	2	3	4	5
Ugdo darbuotojų nuostatas ir įgūdžius	1	2	3	4	5
Įsiklauso į darbuotojų nuomonę	1	2	3	4	5
Skatina atvirą darbo aplinką	1	2	3	4	5
Kuo geriausiai panaudoja kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	1	2	3	4	5
Komplektuoja aukštos kvalifikacijos personalą	1	2	3	4	5
Pagiria darbuotojus už gerai atliktą darbą	1	2	3	4	5
Nustato kokybės tikslus	1	2	3	4	5
Užtikrina, kad įranga ir darbo įrankiai būtų geros kokybės	1	2	3	4	5
Užtikrina, kad kokybės problemomis būtų dalijimasi su darbuotojais	1	2	3	4	5
Prisiima atsakomybę už kokybės užtikrinimą	1	2	3	4	5
Aukščiausia vadovybė asmeniškai įsitraukusi į firmos kokybės vizijos kūrimą ir aktyviai vadovauja kokybės gerinimo iniciatyvai	1	2	3	4	5
Vadovo asmeninės savybės sutampa su organizacijos kultūra ir vertybėmis	1	2	3	4	5
Vadovai savikritiškai vertina savo sugebėjimus ir vaidmenį įmonėje	1	2	3	4	5
Vadovavimo tobulinimas remiasi grįžtamuju ryšiu	1	2	3	4	5

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

4. Įvertinkite organizacijos vadybos elementus skalėje nuo 1 iki 5 balų atitinkamai balų reikšmės yra:

Balų reikšmės atitinkamai yra: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Organizacijoje yra laikomasi biurokratinės struktūros, kuri sąlygoja dinamiškumo ir kūrybiškumo stoką	1	2	3	4	5
Organizacijos politika yra grindžiama prievartos sistema	1	2	3	4	5
Tikslų pastovumo stoka, nėra stabilumo	1	2	3	4	5
Dominuoja trumpalaikis mąstymas ir tikslai	1	2	3	4	5
Personalo vertinimas ir ugdymas nėra adekvatūs	1	2	3	4	5
Dažna vadovų ir darbuotojų kaita	1	2	3	4	5
Didelis atstumas vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiuose	1	2	3	4	5
Didelis dėmesys individualizmui	1	2	3	4	5
Per mažai rūpinamasi personalo ugdymu per mokymus ir švietimą	1	2	3	4	5
Aukščiausio lygio vadovai ir administracija yra pakankamai kvalifikuoti	1	2	3	4	5
Vadyba yra labiau atsitiktinė, nei nuolat tobulėjanti	1	2	3	4	5

5. Įvertinkite savo kaip darbuotojo santykius su organizacija skalėje nuo 1 iki 5 balų atitinkamai balų reikšmės yra:

Balų reikšmės atitinkamai yra: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Didžiuojuosi organizacija	1	2	3	4	5
Manau, kad esu organizacijos dalis	1	2	3	4	5
Organizacijos vertybės yra žinomos ir aiškios	1	2	3	4	5
Asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis	1	2	3	4	5
Organizacijos politika yra palanki darbuotojų atžvilgiu	1	2	3	4	5
Esu pasiryžęs sunkiau dirbti ar atidėti asmeninius tikslus dėl organizacijos	1	2	3	4	5
Esu patenkintas (-a) savo darbu	1	2	3	4	5
Esu patenkintas (-a) savo darbo aplinka	1	2	3	4	5

2 PRIEDAS (TĘSINYS)

6. Įvertinkite, ar organizacijos darbuotojų vadyba yra pakankama šiose srityse, skalėje nuo 1 iki 5 balų atitinkamai balų reikšmės yra:

Balų reikšmės atitinkamai yra: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku; 4 - sutinku, 5 - visiškai sutinku.

Darbuotojų kompetencijos ugdymas	1	2	3	4	5
Darbuotojų skatinimas	1	2	3	4	5
Užimtumo garantijos	1	2	3	4	5
Profesinės galimybės	1	2	3	4	5
Profesijos planavimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų mokymas	1	2	3	4	5
Darbuotojų motyvavimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų įvertinimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų dalyvavimas	1	2	3	4	5
Bendravimas	1	2	3	4	5
Darbuotojų įgaliojimas	1	2	3	4	5
Įtraukimas į užduotis	1	2	3	4	5
Adaptavimas prie naujovių					
Dalyvavimas sprendimų priėmime	1	2	3	4	5
Komandinis darbas	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimas ir bendravimas	1	2	3	4	5
Atsakomybės lygis	1	2	3	4	5
Užduočių atlikimo kontrolė	1	2	3	4	5
Užduočių paskirstymas					

7. Įrašykite 5 veiksnius iš išvardintų, kurie yra svarbiausi Jums asmeniškai, kalbant apie lojalumą organizacijai:

1.
2.
3.
4.
5.

8. Kuriam iš veiksnių žymiai pakitus teigiama linkme išaugtų polinkis lojalumui?

--

9. Kas labiau motyvuoja materialinės skatinimo priemonės, ar nematerialinės?

--

Pastebėjimai:

--

10. Palyginkite, ar esamas darbuotojų įvertinimas (materialus ir nematerialus) yra adekvatus:

Darbo krūviui	1	2	3	4	5
Darbo valandoms	1	2	3	4	5
Stresui darbe	1	2	3	4	5
Darbų pasidalijimui ir paskirstymui	1	2	3	4	5

11. Ar esate girdėję apie kokybės vadybos standartus?

- Taip Ne Nežinau

12. Ar Jūsų įmonėje yra taikomi kokybės vadybos standartai (suteikti ISO sertifikatai)?

- Taip Ne Nežinau

13. Jūsų lytis:

- Vyras Moteris

14. Jūsų amžius:

- 18-25 metai 26-35 metai 46-55 metai
 virš 60 metų 36-45 metai 56-60 metų

15. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis Nebaigtas aukštasis
 Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis bakalauro laipsnis
 Aukštasis magistro laipsnis

16. Jūsų pajamos per mėnesį:

- Iki 1000 Lt Nuo 2000 Lt iki 3000 Lt
 Nuo 1000 Lt iki 2000 Lt Virš 3000 Lt

Dėkoju už Jūsų laiką bei atsakymus!

Interviu įmonės „X“ vadovui

Organizacija: X	
Pareigos: Skyriaus vadovas	
Išdirbtas laikas organizacijoje: 10 m.	
Išdirbtas laikas esamose pareigose: 6 m.	
Jūsų amžius: 30	
1. Kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų lojalumo naudą organizacijai?	Kuo daugiau lojalių darbuotojų – tuo sėkmingesnė įmonė.
2. Kokius veiksmus, kaip įtakojančius darbuotojų lojalumą, jūs išskirtumėte?	Darbuotojų išlaikymo programos, motyvacinės sistemos bei kitas finansinis bei moralinis skatinimas. Karjeros galimybių suteikimas. Tai svarbiausi veiksmai šiuo klausimu.
3. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių, yra svarbiausi organizacijos darbuotojų požiūriu?	Motyvacinis ir finansinis skatinimas.
4. Kokiais veiksmais siekiamam didinti darbuotojų lojalumą Jūsų organizacijoje?	Visais išvardintais.
5. Kaip vertinate šiuo metu esantį darbuotojų lojalumo lygį organizacijai, ar jis pakankamas?	Žemas lygis, nepakankamas
6. Ar darbuotojų lojalumo didinimo siekį priskirtumėte prie pagrindinių organizacijos tikslų?	Priskirčiau
7. Kas Jūsų nuomone yra reikalinga keisti ar tobulinti Jūsų organizacijoje, kad darbuotojų lojalumas imtų didėti?	Reikia tobulinti darbuotojų išlaikymo programas, derinti jas prie dirbančių darbuotojų socialinių grupių (amžiaus grupių, šeimyninių statusų, studentų ir pan.).
8. Kaip manote, koks yra darbuotojų požiūris į kokybės vadybos principų taikymą organizacijoje?	Darbuotojų požiūris nepakankamai objektyvus.
9. Kaip manote, ar kokybės vadyba įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijoje, jei taip, kuo tai pasireiškia?	Įtakoja vienareikšmiškai. Kokybės vadyba susieta su finansiniu skatinimu darbuotojų atžvilgiu. Reikšminga dalis silpnesnių kokybės prasme darbuotojų yra finansiškai nemotyvuojami (mažai motyvuojami), tai ženkliai įtakoja jų lojalumo įmonei lygį.

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

Kokybės vadybos principų įvertinimas organizacijoje

Pasitenkinimas trumpalaikiu pelnu	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Ilgalaikio pelno siekimas
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybės proceso gerinimas yra begalinis
Kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybės gerinimas sutaupo lėšų ir laiko
Kiekybė svarbi kaip ir kokybė	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Be kokybės kiekybė yra nesvarbi
95% kokybė yra puiku	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Reikia siekti tik 100%
Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija ar pareigos
Kokybė priklauso nuo darbuotojų	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybė priklauso nuo vadybos sistemos
Kad pasiektume geresnę kokybę, mums reikia daugiau ir geresnių darbuotojų	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Geros kokybės galima pasiekti su esamais darbuotojais, jiems atitinkamai vadovaujant ir mokant

Darbuotojų vadybos principų įvertinimas organizacijoje

	S	T
1. Žmogiškųjų išteklių strateginis planavimas ir vadyba		
Sudaromi darbuotojų ugdymo ir mokymo planai		t
Darbuotojų patenkinimo faktoriai naudojami, kad būtų sumažintas darbuotojų priešinimasis pokyčiams organizacijoje		t
Proceso efektyvumas didinamas skiriant premijas, lanksčias priemokas		t
Atliekamos darbuotojų apklausos žmogiškųjų išteklių rodikliams analizuoti		t
Apklausų rezultatai naudojami išsiaiškinti, ar vyksta tobulinimo veiksmai		t
2. Darbuotojų visuotinis dalyvavimas		
Visiems darbuotojams organizacijos tikslai ir uždaviniai yra aiškūs, o informacija yra prieinama		t
Visų lygmenų darbuotojams suteikiami įgaliojimai siekti bendrų tikslų		t
Organizacijoje taikomi komandinio darbo metodai		t
Plati komandų įvairovė skatina bendradarbiavimą		t
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje	S	
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal darbuotojų nuomonių apklausas	S	
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal darbuotojų pateiktų tobulinimų pasiūlyimų skaičių		t
3. Darbuotojų švietimas ir mokymas		
Naujų darbuotojų mokymas apima supažindinimą su organizacijos principais ir vertybėmis, kokybės politika	s	
Kokybės vadybos mokymai sudaro žymią visų mokymų dalį		t
Mokymų ir kursų efektyvumas įvertinamas ir gerinamas atsižvelgiant į darbuotojų įgūdžių testus ir atsiliepimus		t
Nuolat renkami duomenys apie siūlomus naujus mokymo būdus		t
Mokymai vyksta reguliariai	s	
Mokymai nuolat tobulinami		t
Vykdomas kitų įgūdžių (bendravimo, darbo komandoje, savęs motyvavimo, lankstumo, kūrybiškumo, darbo stresinių situacijų sąlygomis, problemų sprendimo ir kt.) ugdymas		t
4. Darbuotojų veikla ir pripažinimas		
Vykdomas darbuotojų pripažinimo metodų įvertinimas ir tobulinimas		t
Užtikrinamas bet kokio apdovanojimo už kokybę objektyvumas	s	
Naudojama plati ir tinkama atlyginimo bei pripažinimo metodų įvairovė		t
Darbuotojų nuomonės apklausos naudojamos nustatyti kaip darbuotojai vertina pripažinimo metodus		t
Pripažinimo procesai užtikrina, kad kokybė skatinama siejant ją su atlyginimu		t
5. Darbuotojų gerovė ir patenkinimas		
Atliekamas periodinis darbuotojų gerovės ir patenkinimo auditas		t
Nuolat tobulinami svarbiausi darbuotojų tenkinimo rodikliai		t

Interviu organizacijos „Y“ vadovui

Organizacija: UAB „Y“	
Pareigos: direktorius	
Išdirbtas laikas organizacijoje: 5 metai	
Išdirbtas laikas esamose pareigose: 5 metai	
Jūsų amžius: 54	
1. Kokia Jūsų nuomonė apie darbuotojų lojalumo naudą organizacijai?	Lojalūs darbuotojai atsakingiau žiūri į pavestas užduotis ir labiau motyvuoti jas atlikti.
2. Kokius veiksmus, kaip įtakojančius darbuotojų lojalumą, jūs išskirtumėte?	Asmeninis vadovų pavyzdys, darbuotojų skatinimas finansinėmis bei kitomis priemonėmis, įmonės rūpestis darbuotojais, geras santykių klimatas įmonėje.
3. Kaip manote, kurie iš išvardintų veiksnių, yra svarbiausi organizacijos darbuotojų požiūriu?	Darbuotojų skatinimas
4. Kokiais veiksmais siekiamam didinti darbuotojų lojalumą Jūsų organizacijoje?	Premijos už gerus darbo rezultatus, organizuojami įvairūs renginiai visam kolektyvui.
Kaip vertinate šiuo metu esantį darbuotojų lojalumo lygį organizacijai, ar jis pakankamas?	Nepakankamas, dar yra galimybė didinti.
6. Ar darbuotojų lojalumo didinimo siekį priskirtumėte prie pagrindinių organizacijos tikslų?	Taip
7. Kas Jūsų nuomone yra reikalinga keisti ar tobulinti Jūsų organizacijoje, kad darbuotojų lojalumas imtų didėti?	Šiuo metu neturime galimybių keisti esamos situacijos.
8. Kaip manote, koks yra darbuotojų požiūris į kokybės vadybos principų taikymą organizacijoje?	Teigiamas
9. Kaip manote, ar kokybės vadyba įtakoja darbuotojų lojalumą organizacijoje, jei taip, kuo tai pasireiškia?	Nemanau, kad turi įtakos.

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Kokybės vadybos principų įvertinimas organizacijoje

Pasitenkinimas trumpalaikiu pelnu	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Ilgalaikio pelno siekimas
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybės proceso gerinimas yra begalinis
Kokybės gerinimas reikalauja lėšų ir laiko	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybės gerinimas sutaupo lėšų ir laiko
Kiekybė svarbi kaip ir kokybė	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Be kokybės kiekybė yra nesvarbi
95% kokybė yra puiku	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Reikia siekti tik 100%
Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija ar pareigos
Kokybė priklauso nuo darbuotojų	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Kokybė priklauso nuo vadybos sistemos
Kad pasiektume geresnę kokybę, mums reikia daugiau ir geresnių darbuotojų	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Geros kokybės galima pasiekti su esamais darbuotojais, jiems atitinkamai vadovaujant ir mokant

Darbuotojų vadybos principų įvertinimas organizacijoje

<i>Darbuotojų vadybos principų įvertinimas organizacijoje:</i>		
1. Žmogiškųjų išteklių strateginis planavimas ir vadyba	S	T
Sudaromi darbuotojų ugdymo ir mokymo planai	x	
Darbuotojų patenkinimo faktoriai naudojami, kad būtų sumažintas darbuotojų priešinimasis pokyčiams organizacijoje		x
Proceso efektyvumas didinamas skiriant premijas, lanksčias priemokas	x	
Atliekamos darbuotojų apklausos žmogiškųjų išteklių rodikliams analizuoti		x
Apklausų rezultatai naudojami išsiaiškinti, ar vyksta tobulinimo veiksmai		x
2. Darbuotojų visuotinis dalyvavimas		
Visiems darbuotojams organizacijos tikslai ir uždaviniai yra aiškūs, o informacija yra prieinama		x
Visų lygmenų darbuotojams suteikiami įgaliojimai siekti bendrų tikslų	x	
Organizacijoje taikomi komandinio darbo metodai	x	
Plati komandų įvairovė skatina bendradarbiavimą		x
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal dalyvavimą komandoje	x	
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal darbuotojų nuomonių apklausas		x
Darbuotojų visuotinis dalyvavimas vertinamas pagal darbuotojų pateiktą tobulinimų pasiūlymų skaičių		x
3. Darbuotojų švietimas ir mokymas		
Naujų darbuotojų mokymas apima supažindinimą su organizacijos principais ir vertybėmis, kokybės politika	x	
Kokybės vadybos mokymai sudaro žymią visų mokymų dalį		x
Mokymų ir kursų efektyvumas įvertinamas ir gerinamas atsižvelgiant į darbuotojų įgūdžių testus ir atsiliepimus		x
Nuolat renkami duomenys apie siūlomus naujus mokymo būdus	x	
Mokymai vyksta reguliariai	x	
Mokymai nuolat tobulinami	x	
Vykdomas kitų įgūdžių (bendravimo, darbo komandoje, savęs motyvavimo, lankstumo, kūrybiškumo, darbo stresinių situacijų sąlygomis, problemų sprendimo ir kt.) ugdymas		x
4. Darbuotojų veikla ir pripažinimas		
Vykdomas darbuotojų pripažinimo metodų įvertinimas ir tobulinimas		x
Užtikrinamas bet kokio apdovanojimo už kokybę objektyvumas	x	
Naudojama plati ir tinkama atlyginimo bei pripažinimo metodų įvairovė		x
Darbuotojų nuomonės apklausos naudojamos nustatyti kaip darbuotojai vertina pripažinimo metodus		x
Pripažinimo procesai užtikrina, kad kokybė skatinama siejant ją su atlyginimu		x
5. Darbuotojų gerovė ir patenkinimas		
Atliekamas periodinis darbuotojų gerovės ir patenkinimo auditas	x	
Nuolat tobulinami svarbiausi darbuotojų tenkinimo rodikliai	x	

