

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Dalia LEUGAUDAITĖ
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**ĮMONIŲ GRUPĖSE NAUDOJAMOS VADYBOS SISTEMOS,
KONTROLĖS IR MOTYVAVIMO METODAI**

**MANAGEMENT SYSTEMS, CONTROL AND MOTIVATION
METHODS USED AT ENTERPRISES GROUPS**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Prof. **J. Ruževičius**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

TURINYS

SANTRUMPŲ IR TERMINŲ PAAIŠKINIMAI	3
ĮVADAS	4
1. VADYBOS SISTEMŲ IR METODŲ APŽVALGA, JŲ DIEGIMO PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR VEIKSMINGUMAS.....	7
1.1. Vadybos sistemos ir metodai.....	7
1.2. Vadybos sistemos ir jų integravimo motyvacija organizacijose	12
1.3. Veiksniai, įtakojantys vadybos sistemų diegimą ir metodų taikymą	16
1.4. Įdiegtų vadybos sistemų ir modelių veiksmingumas.....	18
2. TYRIMO METODOLIGOJA IR METODŲ TEORINIAI ASPEKTAI.....	22
2.1. Tyrimo metodų apžvalga	22
2.2. Tyrime dalyvavusios įmonių grupės valdymo struktūra ir procesai	24
2.3. Teoriniai motyvacijos metodo aspektai ir taikymo reikšmė.....	25
2.4. Teoriniai kontrolės metodo aspektai ir jų taikymo reikšmė	26
2.5. Taikomų tyrimo metodų apibendrinimas	26
3. KONTROLĖS BEI MOTYVACIJOS METODŲ PRITAIKYMAS IR REZULTATŲ INTEGRAVIMAS Į ĮMONIŲ GRUPĖS VADYBOS SISTEMAS	28
3.1. Vadybos sistemų privalumai ir trūkumai.....	28
3.2. Taikomų vadybos sistemų įmonių grupėje efektyvumo vertinimas.....	30
3.3. Darbuotojų motyvacijos tyrimas	41
3.4. Tyrimo rezultatų vertinimas ir integravimas į vadybos sistemas	47
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	56
SANTRAUKA	60
SAMMARY	62
PRIEDAI	64

SANTRUMPŲ IR TERMINŲ PAAIŠKINIMAI

Standartas (angl. Standard) – remiantis susitarimu parengtas ir pripažintos institucijos priimtas visuomenei skirtas dokumentas, kuriame nustatytos bendrosios ir daug kartų naudoti tinkamos taisyklės, bendrieji principai, kokybės rodikliai ir kuris skirtas vesti optimalią tvarką tam tikroje srityje (Ruževičius, 2006).

Vadybos sistemos – integruotos ISO 9001 Kokybės vadybos, ISO 14001 Aplinkos apsaugos vadybos, OHSAS 18001 Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos tyrime dalyvavusioje įmonių grupėje.

Įmonių grupė – savarankiški verslo subjektai, susidedantys iš dviejų ar daugiau įmonių, susivienija bendrai veikti ir vadovaujasi priimta vieninga strategija (Įmonių grupės atsakomybės..., 2012).

Veiksmingumas – matuojamas rezultatas, susijęs su veiklos, procesų, produktų, paslaugų, sistemų ar organizacijų vadyba (Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai..., 2016).

Efektyvumas –pasiekto rezultato ir panaudotų išteklių santykis (Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai..., 2016).

Rezultatyvumas – planuotos veiklos įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis (Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai..., 2016).

IVADAS

Organizacijos, norinčios būti lyderės ne tik savo šalies ribose, bet ir už savo valstybės ribų, turi prisitaikyti prie pasaulinio lygio reikalavimų ir užtikrinti, kad jų teikiamos paslaugos ir prekės yra konkurencingos. Iškyla klausimas, kokie veiksniai suformuoja organizacijos konkurencingumą ir kaip įvertinti kiek įmonė yra pajėgi būti lyderių gretose tarp kitų pasaulio pažengusiųjų. Todėl, norėdama būti pranašesnė konkurencinėje rinkoje, organizacija renkasi įmonę valdyti taikant standartų, įvairių siūlomų metodų ar modelių principus.

Tačiau praktika rodo, kad organizacijos, taikydamos įvairius valdymo įrankius, susiduria ir su įvairiausiomis kliūtimis. Konkurencingoje aplinkoje sisteminius vadybos principus yra nesudėtinga kopijuoti ir gerinti pagal kitų sėkmingus veiksmus kuriant produktą ir teikiant paslaugas, tačiau neįmanoma kopijuoti darbuotojų gebėjimus ir žinias (Činčikaitė, Janelinienė, 2010). Organizacijos gali taikyti standartą, kuris yra susitarimu (konsensusu) parengtas ir pripažintos institucijos priimtas visuomenei skirtas dokumentas su nustatytomis bendrosiomis ir tinkamomis daug kartų naudoti taisyklėmis, bendraisiais principais, kokybės rodikliais ir yra skirtas vesti optimalią tvarką tam tikroje srityje (Ruževičius, 2006), tačiau negarantuoja valdymo sėkmės, jei tai bus atliekama tik formaliai.

Temos aktualumas. Įmonės, nusprendusios jungtis į įmonių grupę, priima sprendimą vadovautis bendrais valdymo principais, kuria bendrą įmonių grupės politiką ir yra priklausomi tiesiogiai, tiek ir netiesiogiai priimdami įsipareigojimus, susijusius su iškeltais strateginiais tikslais.

Vienas iš strateginių tikslų neretai būna – vystyti veiklas pagal pripažintus tarptautinius standartus, padedančius tapti labiau konkurencingais. Tačiau įmonės, nusprendusios jungtis į vieną visus vienijančią grupę, neretai susiduria su tokiomis problemomis, kaip kultūriniais skirtumais ir susiklosčiusiu skirtingu požiūriu į organizacijos valdymą. Tokiu atveju yra labai sudėtinga priimti vieningą sprendimą dirbti sistemingai, ypač kai tai paliečia kiekvieną įmonės darbuotoją. Todėl šio darbo tema ypač aktuali, nes apie vadybos sistemų, kontrolės ir motyvacijos metodų taikymą rašoma tik organizacijai kaip vienam juridiniam asmeniui, bet nėra rašoma kaip jas pritaikyti įmonių grupėse. Apie įmonių grupių struktūros ypatumus tyrimų nėra atlikta daug, kadangi įvairiose užsienio šalyse šie ypatumai yra skirtingi ir tyrimo metu atrasti ir pateikti vieningi terminai apibūdinti sąvokai, kaip „įmonių grupė“, labai išsiskiria (Įmonių grupės atsakomybės..., 2012). Advokatų profesinė bendrija „Baltic Legal Solutions Lietuva“ savo tyrimo ataskaitoje pažymi, kad įvairiuose šaltiniuose tik atrandama panašių požymių, dėl ko tokias organizacijas galima vadinti „įmonių grupėmis“.

Tuo pačiu įvairiuose mokslo literatūros šaltiniuose apie vadybos sistemų ir taikomų metodų naudas ir trūkumus rašoma tikrai nemažai, tačiau labai abstrakčiai, apibendrintai. Akivaizdu, kad vadybos sistemų ir metodų principų negali pritaikyti visiems vienodai, nes darbuotojų motyvacija ir nuomonė apie jų taikymo naudas gali būti labai skirtinga, todėl šios mokslinės problemos formuluotė kilo iš poreikio didinti vadybos sistemų efektyvumą įmonių grupėse, kai susijungusios kelios organizacijos į vieną grupę yra skirtingų kultūrų, nuomonių, kompetencijų ir pan. Tačiau vien motyvuojant darbuotojus, norimi rezultatai nėra taip paprastai pasiekiami, todėl šio darbo autorė, remdamasi tyrėjų nuomonėmis ir praktinėmis patirtimis, suformulavo prielaidą, kad jei bus išsiaiškintas darbuotojo motyvacijos lygis ir pagal gautus rezultatus jam bus pritaikomas atitinkamas vaidmuo valdymo veikloje, tikimasi šio metodo rezultato – pagerėjusio požiūrio į įmonėse esamus valdymo įrankius, taip pat atsirandančios motyvacijos labiau taikyti vadybos sistemų ir metodų principus darbinėje veikloje. Tai konkretus vadybos sistemos pritaikytas valdymo metodas, skirtas tyrimo ribose dalyvaujančioms Bendrovėms.

Tyrimo ribos: įmonių grupė, kurioje 6 Bendrovės yra integravusios vadybos sistemas. Dėl tyrimo metu gautų tyrimo rezultatų, įmonių grupės pavadinimas nebus atskleidžiamas, tačiau šiame moksliniame darbe duomenys ir faktai pateikiami realūs ir tikri.

Tyrimo objektas:

1. taikomų vadybos sistemų naudų ir trūkumų analizė remiantis moksliniais literatūros šaltiniais;
2. darbuotojų žinių lygio apie taikomas vadybos sistemų naudas ir trūkumus tyrime dalyvavusioje įmonių grupėje nustatymas;
3. tiriamos įmonių grupės darbuotojų motyvacijos lygio nustatymas;
4. žinių lygio ir motyvacijos rezultatų analizė, gautų analizės rezultatų taikymas ir integravimas į vadybos sistemas, esančias tyrime dalyvaujančioje įmonių grupėje.

Tyrimo tikslas: nustatyti motyvacijos ir kontrolės metodų taikymo įtaką vadybos sistemų efektyvumui siekti.

Tiksliui pasiekti iškelti uždaviniai:

1. nustatyti vadybos sistemų ir metodų naudas ir trūkumus, minimus moksliniuose literatūros šaltiniuose;
2. iš moksliniuose literatūros šaltiniuose surinktos informacijos sudaryti anketą, skirtą išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ir žinių lygį apie vadybos sistemų ir metodų naudas ir trūkumus, kurie yra įmonių grupėje, kuri sutiko dalyvauti tyrime;

3. atlikti tyrime dalyvaujančios įmonių grupės darbuotojų motyvacijos tyrimą remiantis F. Herzbergo teorijomis;
4. atlikti gautų rezultatų analizę;
5. atrasti ryšį tarp darbuotojų išreikštos nuomonės ir žinių pateikimo apie taikomų tiriamos įmonių grupės vadybos sistemų ir metodų reikšmę ir pateiktų atsakymų apie motyvaciją darbe;
6. iš darbuotojų pateiktų duomenų ir atrastų tarpusavio sąsajų, sukurti metodą tiriamos įmonių grupės veiklos rezultatams gerinti.

Tyrimo metodai:

1. literatūros ar kitų informacijos šaltinių analizės metodas;
2. interviu metodas netiesioginiu būdu pateikiant respondentams anketas el. paštu arba atspausdintas popieriniame variante;
3. duomenų analizės metodas išvadoms suformuoti.

Darbo struktūra. Darbo struktūros apimtis sudaryta iš trijų dalių, kurių pirmoje dalyje apžvelgiami mokslinės literatūros šaltiniai naudojat raktinius žodžius kokybės vadyba, valdymo sistemos, valdymo metodai, modeliai ir kt. atlikti iš gautų duomenų analizę apie vadybos sistemų ir metodų taikymą organizacijose, jų taikymo privalumus ir trūkumus.

Sekanti darbo dalis skirta autorės tyrimo metodologijai ir išsikelti tyrimo eigos kryptį norimam rezultatui pasiekti. Šioje mokslinio tyrimo dalyje naudojami raktiniai žodžiai: motyvacijos metodai, kontrolės metodai, tyrimo metodai ir kt.

Trečioji dalis – gautų duomenų rezultatų susistemimas ir apibendrinimas, duomenų pritaikymas naujam valdymo metodui sukurti.

Darbo apimtis: 69 puslapiai, 3 lentelės, 25 paveikslai, 39 literatūros šaltinių nuorodos.

1. VADYBOS SISTEMŲ IR METODŲ APŽVALGA, JŲ DIEGIMO PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR VEIKSMINGUMAS

1.1. Vadybos sistemos ir metodai

Kiekviena verslo pasauliui priklausanti organizacija nori sėkmingai vystyti savo veiklą, todėl stengiasi taikyti labiausiai priimtinausią būdą tam, kad įgyvendintų užsibrėžtus tikslus. Įmonių grupės taip pat jungiasi į bendrą ir vieningą juridinių asmenų grupę ir bendru sutarimu priima strateginius sprendimus. Vienas iš strateginių sprendimų – vadybos sistemų diegimas ir jų principų taikymas bei laikymasis.

Verslo organizacijos visame pasaulyje, neapsiribodamos vien tik savo šalies rinkomis, vis labiau ir intensyviau ieško rinkų kitose šalyse. Remiantis verslo praktika, organizacijų aukščiausia vadovybė bei aukščiausio lygio vadovai, dirbantys komercinėje veikloje, atkreipia dėmesį, kad verslo partneriai vis dažniau domisi kokias verslo valdymo sistemas ir metodus organizacija taiko savo veiklose.

Organizacijų, kurios kuria valdymo sistemas verslo organizacijoms ir atsižvelgdamos į kitų pažangių verslo organizacijų praktikas, tikslas yra stengtis ieškoti optimaliausių sprendimo būdų padėti gerinti bendrąjį veiksmingumą ir sukurti pagrindą tvarios plėtros iniciatyvoms (Kokybės vadybos..., 2016). Tai tarsi analogiška organizacija, kuri skatina jungtis į grupę ir siekti bendrų tikslų. Šiai grupei svarbu kurti darnią aplinką socialiniu, ekonominiu, politiniu, aplinkos apsaugos aspektu.

Todėl daugelis pasaulio valstybių yra įsteigusios įvairias organizacijas, kurios glaudžiai tarpusavyje bendradarbiaudamos kuria, palaiko ir atnaujina įvairias vadybos sistemas bei metodus ir yra standartizuojami privaloma arba savanoriška tvarka (Ruževičius, 2006), jos dirba tarptautiniu lygmeniu ir tokių šiuo metu yra susikūrusios pagrindinės keturios organizacijos, kurios dirba standartų kūrimo ir jų įgyvendinimo (toliau – standartizacija) klausimais: Tarptautinė elektrotechnikos organizacija ICE (angl. International Electrotechnical Commission) elektrotechnikos ir elektros srityje; Tarptautinė telekomunikacijų sąjunga ITU (ang. International Telecommunication Union) telekomunikacijų srityje; Maisto kodekso komisija CAC (angl. Codex Alimentarius Commission), kuri yra atsakinga už standartų maisto produktams bei jų gamybos ir prekybos etikos kodekso parengimą, reglamentuoja produktų ženklumą, maisto prekių kodavimą ir leidžiamas atitinkamas jų normas; Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (angl. International Organization for Standardization) visose kitose srityse, kurios pagrindinis tikslas rengti tarptautinius standartus, kurie skatintų tarptautinę prekybą ir techninį progresą.

Toliau J. Ruževičius literatūros šaltiniuose rašo, kad standartizacija taip pat yra vykdoma ir Europiniu (regioniniu) lygmeniu, tokių organizacijų tikslai tokie patys kaip ir

tarptautinių standartizacijos siekėjų: Europos standartizacijos komitetas CEN (angl. European Committee for Standardization), tai didžiausia Standartizacijos organizacija Europoje kuri yra pritaikiusi apie 30 proc. ISO ir 70 proc. IEC tarptautinių standartų; Europos elektrotechnikos standartizacijos komitetas CENELEC (angl. - European Committee for Electrotechnical Standardization); Europos telekomunikacijų standartų institutas ETSI (angl. European Telecommunication Standards Institute).

Nacionaliniu lygmeniu standartizaciją vykdo pripažinta organizacija, kuri taip pat vadovaujasi tais pačiais principais kaip ir tarptautinės bei Europinės standartizacijos organizacijos (Ruževičius, 2006). Lietuvoje standartizacijos veiklą vykdo Lietuvos standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos (toliau - LSD), kuris turi išskirtinę teisę leisti ir platinti Lietuvos ir tų tarptautinių ir Europos standartizacijos organizacijų, kurių narė ji yra bei tų regionų standartizacijos organizacijų, su kuriomis ji yra pasirašiusi sutartis (Ruževičius, 2006). Todėl Lietuvoje galime drąsiai naudotis ISO, IEC, CEN, CENELEC, ETSI ir kt. standartais bei taikyti juo savo verslo organizacijose.

Tyrimė dalyvavusi įmonių grupė, siekianti būti gerai žinoma Lietuvos ir užsienio rinkose, pasitvirtino politiką ir įsipareigojo ne tik užtikrinti ir gerinti tiekiamų produktų ir teikiamų paslaugų kokybę, pagerinti klientam energijos srityje sąnaudų efektyvumą, sumažinti avarijų energetiniuose objektuose rizikas, bet ir taikyti šias tikslų įgyvendinimo priemones:

- analizuoti, prognozuoti ir tenkinti klientų poreikį;
- kurti naujas technologijas ir jas diegti produktų gamybos ir paslaugų teikimo procesuose;
- nuolat analizuoti veiklą ir rezultatus siekiant efektyvios vadybos rezultatų;
- kelti darbuotojų kvalifikaciją, skatinti jų kūrybinę iniciatyvą;
- palaikyti ir tobulinti įdiegtas kokybės vadybos, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas, atitinkančias ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 standartų reikalavimus.

Suprantama, jog kiekvienas verslo pasaulyje dalyvaujantis verslo atstovas dirba įmonėje pagal joje sukurtus principus bei sistemas, o tinkamas jų pritaikymas organizacijų veiklose turėtų būti sėkmingo verslo garantas. Todėl svarbu su sistemomis bei metodais gerai susipažinti ir gebėti taikyti praktiškai. Apie sistemas nemažai yra rašoma ir įvairiuose literatūros šaltiniuose, todėl trumpai apžvelgiama ir pateikta informacija apie jas.

Kokybės vadybos sistema (KVS). ISO 9000 kokybės sistemos standartizuotas modelis yra globalinio lygmens siekiant gerinti produkcijos/paslaugų kokybę ir taikomas versle bei kitose srityse (Mikšys, 2008). Šios serijos standartai yra tarptautinio lygmens, kurių

tikslas – kokybės reikalavimų užtikrinimas gaminant produktus ar/ir teikiant paslaugas (Jurkienė *ir kt.*, 2013). ISO 9000 – tai standartų grupė, kuriai priklauso ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 ir kiti standartai (Serafinas, 2011).

Įmonių grupė, kuri sutiko dalyvauti tyrime, įsidiegė kokybės vadybos sistemą ir yra sertifikuota pagal ISO 9001 standarto reikalavimus. Šis standartas yra į vartotojo poreikius orientuota sistema, skirta kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui didinti, o šios sistemos pagrindinis principas – pritaikyti ją visoms organizacijoje atliekamoms veikloms gerinti ar tobulinti (Serafinas, 2011).

Galima teigti, kad įmonių grupės vadovybės sprendimas yra iš esmės teisingas, kadangi įvairių veiklų juridiniai asmenys susijungę į vieną grupę bei taikydami šią sistemą gali sėkmingiau siekti bendrų užsibrėžtų tikslų ir savo gaminius teikti, pradėdant nuo gamybos, baigiant gaminio serviso paslaugų teikimu, užtikrinant jų kokybę.

Visuotinės kokybės vadybos (VKV) sistema. Ši sistema išplečia kokybės vadybos sampratą ir papildoma tokiomis kryptimis kaip valdžios, viešojo ūkio ir socialinė kokybė, organizacijų bendroji socialinė atsakomybė, mokymo ir ugdymo, gyvenimo, vartotojų pasitenkinimo ir kt. kokybė (Ruževičius, 2006). Šios sistemos koncepcija – kokybė turi būti valdoma ir tai yra procesas, apimantis kiekvieną ir visas veiklas, atliekamas kompanijose bei turi atitikti vartotojų poreikius. Ši koncepcija priskiriama tokiai sąvokai – tai turi būti nuolatinis gyvenimo būdas ir nesibaigianti nuolatinio tobulinimo filosofija (Dikavičius *ir kt.*, 2003).

Atsižvelgiant, kad tiriamoji įmonių grupė internetinėje erdvėje viešai skelbia apie socialinę atsakomybę, kuri yra susijusi su verslo procesų tobulinimu derinant darbuotojų ir bendruomenės interesus, skiriamu dėmesiu gamtos apsaugai, bei nuoširdžiai tikinti, kad būdama socialiai atsakinga įmone, gali prisidėti prie teigiamų Lietuvos ekonominių ir socialinių pokyčių. Organizacija turi platų požiūrį ir iš esmės vadovaujasi VKV principais. Įmonių grupė nors ir nėra sertifikuota pagal socialinio atsakingumo taikomus standartus, tačiau jos principus plačiai taiko savo veiklose.

Socialinės atsakomybės sistema pagrįsta tam tikrais principais gerbti žmogaus teises, nepažeidinėti žmogaus teisių, darbas neturi būti priverstinis, nediskriminuoti, privaloma prisidėti prie aplinkos apsaugos saugojimo, prisidėti prie kovos su korupcija, kyšininkavimu, papirkinėjimu ir pan. (Šimanskienė *ir kt.*, 2010).

ISO 26000 gairės – tai rekomendacijų rinkinys, kuris padeda geriau įsisavinti socialinės atsakomybės principus. Ypač pabrėžiama, kad socialinės atsakomybės gairėmis siekiama sukurti pridėtinę vertę (Vilkė, 2013).

ISO 26000 gairės – tai rekomendacijų rinkinys, kuris padeda geriau įsisavinti socialinės atsakomybės principus. Ypač pabrėžiama, kad socialinės atsakomybės gairėmis siekiama sukurti pridėtinę vertę (Vilkė, 2013).

Apibendrinant socialinės atsakomybės apibrėžimus, galima pasakyti, kad ji gali kartu veikti ne tik įmonėse, bet ir su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais apimdami ekonominių, teisinių, etinių ir diskrecinių atsakomybių visumą nukreipiant ją į rinką, visuomenę ir aplinkos apsaugą. Tai yra kiekvieno atsakomybė priimti sprendimus už poveikį visuomenei ir aplinkai bendrai (Socialiai atsakingas verslas..., 2015).

Aplinkosaugos vadybos sistema (AVS). Vokietijoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse viena iš populiariausių aplinkosaugos sistemų yra „Aplinkosaugos vadybos ir audito sistema EMAS“, kurios tikslas mažinti energetinius išteklius. Šios sistemos reikalavimai aukštesni nei ISO 14001 (Juškys *ir kt.*, 2010). Tačiau ši sistema Lietuvoje yra dar tik naujovė, kurią kuruoja Aplinkos apsaugos agentūra. Ji išsiskiria tuo, kaip jau buvo minėta, jog kelia didelius reikalavimus ir privaloma pademonstruoti aplinkos apsaugos atitikimą pagal įstatymus ir viešai teikti informaciją, kuri yra svarbi siekiant tikslų ir uždavinių (Atsakingas verslas Nr. 2, 2013).

ISO 14000 serijos dalis ISO 14001 standartas – nurodo, kokiais valdymo elementais organizacija turi vadovutis, kad galėtų pasiekti aplinkos apsaugos srityje užsibrėžtų tikslų. Patogu šią sistemą integruoti kartu su ISO 9001, kadangi jos tarpusavyje yra panašios (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

Aplinkos apsaugos sistemos ISO 14001 standarto privalumai – padeda sumažinti atliekų tvarkymo kainą, sutaupyti vartotojo energiją ir medžiagas, sumažina paskirstymo sąnaudas, pagerina įvaizdį klientų ir visuomenės atžvilgiu (To *at al.*, 2011). Tai šiuo metu populiariausia aplinkos apsaugos valdymo sistema, kuri yra vienodai suvokiama visame pasaulyje ir jos pagrindiniai principai yra suderinti su teisiniais reikalavimais (Serafinas, 2011).

Kadangi tiriamoji įmonių grupė taip pat ieško pačių optimaliausių sprendimo būdų gaminti tik pažangiausias biomasės deginimo technologijas ir mažinti aplinkos taršą, ji yra įkūrusi savo įmonių grupės viduje mokslo ir tyrimų centrą. Centras ir suburtos kompetentingos komandos dėka, akredituotoje laboratorijoje specialistai sukuria technologijas, turinčias galimybę pasiūlyti klientams efektyviausius energijos gamybos sprendimus. Sertifikavimamsis pagal ISO 14001 standarto reikalavimus – akivaizdus įrodymas, kad organizacija mąsto plačiąja prasme, kaip saugoti ateities kartų sveikatą, tausoti aplinką ir pasitelkia tokius valdymo įrankius, kurie pasaulyje yra žinomi, populiarūs ir priimtini.

Profesinės saugos ir sveikatos įvertinimo sistema. Norint padėti organizacijoms įgyvendinti profesinės saugos ir sveikatos politiką bei tikslus, buvo sukurtas OHSAS 18001 standartas. Įmonių grupė ne tik remiasi įstatymais nustatytais reikalavimais, kiek tai susiję su darbuotojų sauga ir sveikata, bet taip pat taiko šio standarto principus ir yra sertifikuota. Tai standartas, kuris organizacijai padeda veiksmingai valdyti profesinės saugos ir sveikatos rizikos veiksnius. Standartas orientuotas į darbuotojų darbo sąlygas organizacijose, teisinių reikalavimų nustatymą ir jų laikymąsi, šios programos nuolatinį gerinimą ir monitoringą, šios veiklos vertinimą ir gerinimą (Serafinas, 2011).

Be šių sistemų, kurios yra tiriamojoje įmonių grupėje įdiegtos bei taikomos arba įmonė nėra sertifikuota, pavyzdžiui šiuo atveju pagal standartą SA 8000, pasirinko pastarojo taikyti principus.

Įvairiuose literatūros šaltiniuose galima atrasti ir kitų pateikiamų vadybai sukurtų sistemų, metodų ar valdymo modelių pavyzdžiui kaip aprašyta toliau, kurie buvo atrinkti iš įvairių informacijos šaltinių.

Subalansuotų rodiklių metodas. Sistema leidžianti matuoti, vertinti organizacijos veiklos rodiklius finansų, klientų, vidinių procesų, mokymosi ir augimo personalo vystymo srityse. Šis metodas lengvai suderinamas su ISO 9000 standartais (Jurkienė *ir kt.*, 2013). Metodas sparčiai populiarėja ir apima minėtas keturias skirtingas perspektyvas (finansinė, klientų pasitenkimo, vidinių procesų, tobulėjimo ir mokymosi) (Sudnickas, 2008).

Veiklos matavimo sistema – tai rodiklių rinkinys, naudojamas efektyvumui ir/arba veiksmingumui stebėti, analizuoti (Sudnickas, 2008). Ji padeda versle sėkmingai teikti informaciją apie kiekvieną produkto ir/ar vartotojo pelningumą, bei atskyrų padalinių veiklos efektyvumą (Christauskas *ir kt.*, 2009).

Žinių vadybos integravimo į VKV modelis. Tai žinių kūrimo, kaupimo, palaikymo, priežiūros ir dalijimosi žiniomis skatinimo ir organizacinio mokymosi sistema ir autoriaus manymu, tai turi būti pagrindinė sritis norint plėtoti organizacijos tikslus ir didinti bendrąją įmonės efektyvumą. Todėl žinių vadybą būtina įgyvendinti savo organizacijose norint valdyti efektyviai ir garantuoti produktų ir paslaugų kokybę (Ruževičius, 2006). Ši sistema padeda atsikratyti pasenusių žinių, o tai reiškia darnų žinių valdymą, kuris apibūdinamas, kai ekonominiai tikslai keičiami į žinių tikslus, taip pat yra saugomos tik reikalingos žinios, saugomi darbuotojai ar asmenys, kurie turi vertingų žinių, žinios panaudojamos infrastruktūrose ir t.t. (Atkočiūnienė, 2008).

Informacijos saugumo rizikos valdymo sistema – ISO 27000 standartas, kuris skirtas informacijos saugumui užtikrinti organizacijose aprašant tvarkas, diegimo žingsnius, informacijos rūšiavimas pagal svarbą ir pan. (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

„**Vieno langelio**“ **principo modelis**. Tai administravimo subjektų, jų veiklų kokybės gerinimo priemonė. Šio modelio principas – asmuo gali kreiptis į vieną atstovą, kuris priima prašymus, skundus, pranešimus ir pan. iš karto vietoje, po to dokumentai paskirstomi padaliniais pagal administruojamą sritį. Šis modelis yra nustatytas Lietuvos respublikos Viešojo administravimo įstatymuose (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EFQM). Tarptautinio lygmens veiklos rezultatų valdymo modelis, turintis aštuonis pagrindinius kriterijus: orientacija į vartotoją, partnerystės plėtra, žmonių ugdymas ir įtraukimas, valdymas, besiremiantis faktais ir procesais, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir tobulėjimas, į procesus orientuotas ir faktais pagrįstas valdymas, vadovavimas ir tikslo pastovumas, organizacijų socialinė atsakomybė. Pagrindinė vertybė – žmogiškieji ištekliai, kurie įtraukiami į veiklos gerinimą, o procesai – tik priemonės, leidžiančios panaudoti darbuotojų talentus (Jurkienė *ir kt.*, 2013). Daugiau paminėjus apie šį modelį, jis yra vertinamas devyniais kriterijais, kurie skirstomi į penkis pirmuosius visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimui tirti, tai organizacijos politikos ir strategijos nustatymas, vadovavimas, orientuota į partnerystės aspektus ir išteklių valdymą, bei procesus ir kitus, kurie apima vartotojų vartojimo, įmonių, visuomenės, pagrindinių veiklos rezultatų vertinimą (Serafinas, 2011).

Apžvelgus labiausiai populiariausias ir literatūros šaltiniuose dažniausiai minimas vadybos sistemas bei modelius, galima būtų teigti, kad jos viena su kita savo principais yra persipynusios ir neatsiejamos viena nuo kitos, jei norima verslo pasaulyje likti pranašiškesniems bei suvaldyti su veikla susijusius procesus pradedant pagrindiniais pardavimų, gamybos procesais ir iki jo realizavimo rinkoms, užbaigiant palaikomaisiais procesais valdant žmogiškuosius išteklius, finansus ir kt.

1.2. Vadybos sistemos ir jų integravimo motyvacija organizacijose

Šiandien esame veikiami aplinkos veiksnių, kurie susideda iš daugelio iššūkių: ekonominių nuosmukių, aukšto rango institucijų skolų, socialinių neramumų bei klimato kaitos (Latham, 2012) ir atsižvelgdami į tai, kad šios tendencijos ir toliau vis labiau didės, todėl kompanijų lyderiai šiai dienai yra priversti permąstyti tikslus bei uždavinius ir perprojektuoti jų valdymo sistemas siekiant sukurti ilgalaikę organizacijos vertę ne tik dalyvaujant dabartiniams dalyviams, bet kartu susijungiant ir visoms suinteresuotoms šalims, kurių esmė kaip teigia J. R. Latham (2012) turi būti etinė ir moralinė.

Panašiai aiškina ir J. Ruževičius (2005), kad ekonominiai svyravimai ir pokyčiai lemia, jog organizacijoms reikia priimti sprendimus, kaip veiksmingai valdyti įvairaus dydžio kompanijas norint išlikti konkurencingais, todėl atsižvelgiant į A. Mikšio (2008) paaiškinimus

ISO 9000 kokybės vadybos sistemos diegimo pagrindinis tikslas yra parodyti organizacijų sugebėjimą valdyti visus kokybės veiksnius mažinant sąnaudas. Tokios įmonės yra ekonomiškai stipresnės ir pagerina ne tik konkurencinį pranašumą ir prestižą, aplinkosaugos reikalavimus ir kt., bet ir užtikrina produkcijos kokybę pagal nustatytus reikalavimus.

Apie kokybės vadybos standarto naudą pabrėžia ir L. Markevičiūtė (2007), ISO 9000 standartai orientuoti yra į organizacijos veiklos lygmenį ir padeda užtikrinti veiklos proceso stabilumą.

Taip pat būtina pažymėti, kad šią sistemą renkasi vis daugiau pasaulio šalių, kad būtų galima užtikrinti tarptautiniu lygmeniu prekių ir paslaugų kokybę, iš kurių kokybės vadybos sistemos diegimas turi ne tik naudos gerinant įmonių veiklą ir produkcijos kokybę, bet kaip ir buvo paminėta, skatina konkurencingumą. Žvelgiant platesne prasme – ši sistema tik yra pereinamasis etapas į visuotinės kokybės vadybą (Ruževičius, 2006).

D. Zimon (2016) išanalizavo, kad pagrindinė motyvacija norint įgyvendinti kokybės valdymo sistemą yra tikslas pagerinti produkto kokybę ir ryšius su klientais. Autorius taip pat pažymėjo, kad ISO 9001 standartui skiriama daug dėmesio identifikuoti kliento reikalavimus ir jie turi būti įtraukti į produkto gaminimo procesus. Toks būdas padeda geriau komunikuoti su klientais ir siekti geresnės gaminamo produkto ir paslaugų kokybės. Taip pat, kai produktas ar paslauga yra susijusi su monitoringu, kuris reiškia taisomųjų veiksmų ir tobulinimo procesą, keliamas yra klientų pasitenkinamas (Zimon, 2016). Autorius teigia, kad šis pasirinkimas yra tinkamiausias, nes įmonių valdomi visi vidiniai procesai yra efektyvūs ir pasižymi veiksmingumu.

ISO 9000 standarto diegimui taip pat organizacijos gali pasinaudoti Europos Sąjungos struktūriniais paramos fondais taikant sistemas ir modelius savo įmonėse, šis ir kiti kriterijai sprendimui priimti vaidina didelį vaidmenį, nes labiausiai tikimasi pagerinti organizacijos veiklą, suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, kurias po to būtų galima tobulinti, taip pat ne mažiau svarbu ir tai, kad išaugo didelis vartotojų poreikis produkto bei teikiamų paslaugų kokybei, ir kaip daugelio kitų sistemų diegimo motyvacija yra įtraukti ir darbuotojus į organizacijų valdymą (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

Vertinant, kodėl vis dar nėra populiaru diegti darbuotojų saugos ir sveikatos (DSS) sistemas organizacijose ir šiuo klausimu nagrinėjant literatūros šaltinius susimąstyti priverė G. Kirilovo ir kt. (2014) atlikti tyrimai. Autoriai savo išvadose pateikė informaciją, kad Lietuvoje DSS žmogiškieji išteklių įmonėse nėra pakankami, kad būtų įgyvendinta ne tik ši sistema, bet ir atliekamos šios tarnybos darbo funkcijos. Vadinasi, iškyla klausimas, kaip kompanijos susitvarko su reglamentuotais įstatymais, kuriais turi vadovautis, kiek tai yra susiję su darbuotojų sauga ir sveikata.

Neatsiejama pasaulio dalis yra Kinija, šioje šalyje standartizavimas nuolat sparčiai auga. Remiantis W.M. To ir kt. (2011) atliktais tyrimais jie rado tris svarbiausius privalumus, kurie nulemia pagrindinį vaidmenį prašant sertifikuoti įmonių veiklą. Tai yra pelno didinimas, procesų tobulinimas ir rinkodaros nauda. Pastarosios tikslas yra įtraukti vis daugiau klientų naudojantis standartu kaip reklamos priemone tikint, kad bus užimama nemaža rinkos dalis, padidinama pardavimo apimtis ir pagerinamas klientų pasitenkinimas. Kitų valdymo sistemų standartizavimas, pavyzdžiui OHSAS 18001 padeda įmonėms sumažinti profesinės rizikos dažnumą ir sunkumą, gerinti darbuotojų nuotaiką, mažinti nelaimingų atsitikimų darbe skaičių, mažinti išlaidas, kurios susijusios su prastovomis, mažinti draudimo išlaidas, gerinti įmonės įvaizdį, darbo sąlygas ir darbuotojų pasitenkinimą ir t.t. (To *et. al.*, 2011).

L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010) atlikdamos literatūros apžvalgą nustatė, kad socialinė atsakomybė padeda sukurti patrauklaus ir patikimo darbdavio įvaizdį, todėl į tokias kompanijas galima pritraukti dirbti geriausius specialistus, o viešas tokios organizacijos prisistatymas suformuoja gerą visuomenės požiūrį į organizaciją, labiau tokia kompanija pasitiki klientai ir tiekėjai.

Atsižvelgiant, kad pastaraisiais metais labai suaktyvėjo ekonominis bendradarbiavimas su užsienio šalimis, gaunamas netiesioginis „spaudimas“ būti atsakingiems už aplinką, aktyviai dalyvauti ir būti atsakingiems už socialines veiklas pačioje organizacijoje bei už jos ribų, todėl šie siekiai įgyvendinami tik standartizavimo būdu. Tokiu būdu yra užtikrinama ne tik produkto ar paslaugos kokybė, bet ir gerėja gyvenimo kokybė, švari ir saugi aplinka, švieži ir švarūs maisto produktai, atsakingas darbdavys užtikrina geras darbo sąlygas, socialines garantijas, atsiranda bendruomeniškumas ir t.t. (Atsakingas verslas..., Nr. 2, 2013)

Socialinė atsakomybė Lietuvoje yra taikoma ir dėl specifinių priežasčių, nes susidariusi tam tikra situacija darbo rinkoje darbdavius vis dažniau priverčia susimąstyti apie darbuotojų „nutekėjimą“ ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumą. Tokia situacija skatina pagalvoti kaip suderinti darbuotojų ir verslo interesus, todėl tam tinka darbuotojų motyvacijai kelti įmonių socialinės atsakomybės sistema. Jos dėka didėja produktyvumas, lojalumas darbdaviui, tokia sistema padeda atsiverti ir inovacijų galimybėms. Taip pat ši sistema padeda konkuruoti su kitomis įmonėmis pritraukiant kvalifikuotus specialistus (Jakulevičienė, 2013).

Galima paminėti, kad rimtos kompanijos, kurios žiūri į ilgalaikę perspektyvą, žino, kad diegiant socialinės atsakomybės sistemą turi perspektyvų ir į ilgalaikį pelno siekimą. Tokios įmonės, valdydamos rizikas, kurdamos naujas galimybes, didindamos pridėtinę vertę, ne tik teikia sau, bet ir visuomenei naudą, nes kelia didesnę pasitenkinimą (Socialiai atsakingas verslas..., 2015).

Pasirodo, kad ne tik Lietuvoje nėra dar įprasta, jog aplinkos apsaugos klausimais yra susirūpinta, tačiau neįprasta ir tai, jog šia kryptimi vadovautųsi aukštosios mokyklos. Tačiau viena iš tokių šalių Vokietija šią sistemą taiko ir aukštojo mokslo įstaigose – diegia Aplinkosaugos vadybos ir audito sistemą EMAS. Vokietijos mokymosi įstaigų misija yra ne tik informuoti akademinę bendruomenę ir visuomenę dėl aplinkos tausojimo ir išsaugojimo, bet ir kontroliuoti išteklių kiekius bei taikyti priemones optimizuojant išteklių suvartojimą siekiant sumažinti neigiamą poveikį aplinkai (Juškys *ir kt.*, 2010).

Kalbant apie bendrąjį vertinimo modelį (BVM), jį diegiant buvo galima pasinaudoti Europos Sąjungos teikiama struktūrinių fondų parama 2007 – 2013 m. laikotarpiu. Šiuo metu galima pasinaudoti ir 2014 – 2020 m. laikotarpiui teikiama parama, tačiau ja naudotis žada tik besiruošiančios įmonės diegti tokį modelį, o kurios šiuo metu jau naudojasi, tokia galimybe nepasinaudojo (Jurkienė *ir kt.*, 2013). Taip pat, pagal atliktus tyrimus, kaip minima E. Jukienės ir V. Išganaičio (2013) ataskaitoje, organizacijoms labai svarbu taikant minimą modelį pagerinti įstaigų ar institucijų veiklą, svarbu darbuotojus įtraukti į organizacijos valdymą, bei remtis kitų įmonių, kurios užsiima panašia veikla, patirtimi.

„Vieno langelio“ principą taiko visos organizacijos, kurios turi padalinių savo struktūroje, bei tokį modelį galima taikyti, kai įmonė neturi padalinių ar tik atlikti tam tikroms užduotims užtenka tik keletą jų pagal administruojamas sritis. Šis principas yra populiarus ir dėl to, kad yra įteisintas Lietuvos respublikos įstatymu nuo 2005 m. ir vadovaujasi visos viešos institucijos (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

D. Serafinas (2011) pabrėžia EFQM tobulumo modelio galimas naudas – tai galimybė pamatyti, kurias verslo tobulinimo sritis reikia tobulinti ir toks modelis padeda surinkti informaciją, kokiose organizacijos vietose yra resursų plėtoti tolimesnę jos plėtrą.

Subalansuotų rodiklių sistemos diegimo populiarumo priežastis yra tokia, kad veiklos matavimas vadovų vadovaujančių organizacijoms manymu, yra kritinis sėkmės faktorius, kuris paverčiamas konkrečių veiksmų programa ir yra nesunkiai sukuriama strategijos (Sudnickas, 2008).

Kalbant apie veiklos vertinimo sistemą, verslo pasaulyje nebeužtenka žinoti vien tai, ar įmonė dirba pelningai ar ne, todėl organizacijoje kokybišką veiklos matavimą sudaro grupė rodiklių ir jie sudaro kitų sistemų posistemes (Christauskas *ir kt.*, 2009).

Vertinant kokybės vadybos sistemų diegimo motyvaciją, pagrindinės priežastys dėl ko ryžtasi kompanijos diegti vadybos sistemas ar taikyti metodus, tai ateities ekonominės tendencijos, kurios priverčia tai daryti norint išlikti konkurencingomis bei lyderio pozicijas užimančiomis organizacijomis.

1.3. Veiksniai, įtakojančios vadybos sistemų diegimą ir metodų taikymą

Atlikto tyrimo ataskaitoje E. Jukienė ir V. Išganaitis (2013) pažymėjo, kad diegiant ISO 9000 standartus labiausiai sudėtingiausi etapai yra, kai reikia vertinti įstaigose procesus, nustatyti veiklos tobulinimo sritis, be to susiduriama ir su atsakingų asmenų parinkimu norint įgyvendinti šio sistemos veikimo principus. Ataskaitoje taip pat minima, kad šio standarto taikymą apriboja ir padidėjęs darbuotojų darbo krūvis bei motyvacijos stoka.

Diegiant kokybės vadybos sistemas susiduriama ne tik su nauda kaip buvo minėta, bet ir neigiama puse. D. Zimon (2016) išanalizavo, kad norint įgyvendinti ISO 9001 standarto reikalavimus, susiduriama su didelėmis sertifikavimo išlaidomis. Pagrindinės įgyvendinimo sistemos sąnaudos: išlaidos už konsultavimo paslaugas, vertinimą ir sertifikavimą, sertifikavimo auditą ir sertifikato išdavimo mokesčių. Taip pat organizacijose susiduriama su vidinėmis išlaidomis, kurios skiriamos procesų tobulinimui ir sistemos priežiūrai.

Kitos kliūtys, su kuriomis susiduriama diegiant sistemas, tai kad tokio projekto vykdymui trūksta organizacijose darbuotojų, darbuotojai neturi tokiais atvejais aiškiai pavestų darbo funkcijų ir pareigų, neturi laisvo laiko visiškai įsitraukti į diegimo procesą ar tobulinti sistemą ir taip pat labai dažnai nesupranta ISO 9001 standarto reikalavimų. Todėl D. Zimon (2016) siūlo šiai problemai spręsti daryti mokymus ar įdarbinti daugiau specialistų. Tai žinoma taip pat didina išlaidas ir yra pagrindinis trūkumas standartizuojant kokybės vadybos sistemas, tačiau, nepaisant šių trūkumų ir atsižvelgiant į autoriaus atliktus tyrimus, 60 proc. respondentų mano, kad įdiegus kokybės vadybos sistemą teigiamo poveikio bus sulaukta (Zimon, 2016).

Tyrimo vadovė E. Jurkienė ir ataskaitą rengęs V. Išganaitis (2013) tyrimo ataskaitoje teigia, kad pagrindinės kokybės vadybos modelių diegimo problemos yra dėl padidėjusio darbuotojų krūvio, jų palaikymo trūkumo, motyvacijos stokos, gebėjimo lygio. Kaip prieš tai buvo minėta autoriaus, E. Jurkienė ir V. Išganaitis taip pat atkreipia dėmesį į tokias pat priežastis kaip finansinius klausimus ir žinoma, kad vis dar Lietuvoje per mažai yra žinoma apie šių sistemų privalumus ir trūkumus bei diegimo procesą.

Sistemų diegimo procesas nėra lengvas uždavinys, tai rodo ir Vokietijos aukštųjų mokyklų patirtis. Kaip buvo minėta, aplinkos apsaugos vadybos ir audito sistema EMAS yra gana sudėtinga pritaikant ją prie kitų esamų vadybos sistemų, o atlikti tyrimai parodė, kad net 23 proc. organizacijų nesuprato EMAS naudos, išlaidos diegiant šią sistemą buvo didelės, daug biurokratinių kelių ir pan. Taip pat daugelis organizacijų darbuotojų diegiant sistemas nėra lankstūs, todėl jos yra sunkiai integruojamos. Šią sistemą norint įsidiesti reikia atlikti aplinkosaugos vertinimą, ko nereikalauja kiti standartai, pavyzdžiui ISO 14001, todėl išlaidos tik dar labiau padidėja (Juškys *ir kt.*, 2010).

L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010) atlikdamos tyrimą nustatė, kad respondentai daugiausiai galvoja kodėl nėra populiaru diegti socialinės atsakomybės standartą atsako taip, kad vis dar į tai žiūrima paviršutiniškai ir laikoma ne prioritetiniu arba vienu iš svarbesnių aspektų, sekantis aspektas nulemia greičiausiai kaip ir kitus standartus diegiant, kad nėra sudaromas aiškus planas įgyvendinti šią sritį.

Svarbu pažymėti ir tai, kad socialinės atsakomybės sistemų diegimas Lietuvoje nėra vis dar svarbus ir dėl šių priežasčių: pirmiausiai verslas turi būti skaidrus, didelis dėmesys turi būti skiriamas darbo santykiams, trūksta finansinių išteklių, žemas inovatyvumas ar nepakankamai sparti modernizacija, socialinės atsakomybės principai taikomi nenuosekliai ir ji dažniausiai suvokiama kaip papildoma veikla, bet ne kaip vertė, idėjos taikomos iš viršaus į apačią, kompanijos nėra linkusios dalintis informaciją apie veiklą, nepakankamai vertinama visuomenės reikšmė, visuomenė abejingai žiūri į verslo veiklas, primityvus mąstymas į verslo tikslus, vietos valdžia dažniausiai yra abejinga, susiduriama su sektino pavyzdžio stoka, dialogo ir bendradarbiavimo trūkumais ir t.t. (Socialiai atsakingas verslas..., 2015).

Diegiant bendrąjį vertinimo modelį (BVM) labiausiai susiduriama su savęs vertinimo tikslais bei rezultatais ir vadovybės paramos trūkumais, toliau iš didelių kliūčių yra tai, kad organizacijos neturi pakankamai patirties dalintis informacija ir dirbti komandoje, susiduriama su skirtingu bendru modelio vertinimu. Toliau diegiant šį modelį ir rengiant veiksmų tobulinimo planą vėl iškyla problemos dėl BVM ir labai svaraus kriterijaus, kad planai būna nepatogūs ar sunkiai suprantami (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

Vieno langelio principo taikymo problema kaip daugelio kitų sistemų yra lėšų trūkumas bei darbo krūvio padidėjimas. Lemia ir kiti kriterijai kaip darbuotojų motyvacijos stoka, trūksta informacijos apie kokybės sistemų naudą ir diegimo procesus, mažiau susiduriama, bet taip pat aktualu, kad susiduriama ir su vadovų palaikymo stoka, vartotojų nėra didelis susidomėjimas, kad organizacijos atitiktų standartus (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

Apžvelgus, kiek buvo susipažinta su kokybės vadybos sistema ir modeliais ar metodais matyti, kad diegimo veiksniai ir problemos su kuriomis susiduria organizacijos yra panašios arba net tokios pačios. Todėl daugelis organizacijų tikriausiai nedrąsiai žengia žingsnius, kad būtų įgyvendintos kokybės vadybos sistemos ir modeliai bei atneštų norimos naudos. E. Jurkienė ir V. Išganaitis (2013) išanalizavo įmones tas, kurios visai netaiko kokybės vadybos metodų ir pateikia štai tokius rezultatus: daugelis respondentų visiškai sutiko, kad labiausiai trūksta finansinių išteklių įsodiegti kokybės vadybos sistemas ir trūksta darbuotojų imtis tokios veiklos. Taip pat atlikti tyrimai parodė, kad daugelis pateikė atsakymą jog sutinka, kad trūksta žinių ir įgūdžių taikant minimas sistemas ar modelius, trūksta

informacijos apie kokybės vadybą, pažymi ir tai jo trūksta ir ekspertų konsultantų, kurie galėtų šiais klausimais padėti.

Pratęsiant temą apie žinių ir įgūdžių trūkumą, Z.O. Atkočiūnienė (2008) apsvarstė organizacijų iškeltą klausimą ar taikant žinių valdymo sistemą ir per didelį žinių kiekį nebus joms didelė grėsmė. Tačiau autorė nuramina ir paaiškina, kad dinamiška žinių raida kaip tik padeda kurti pranašesnį konkurencingumą, o jei siejamos žinios bus su naujų inovacijų diegimu, tai kaip tik atsiranda galimybių augti ir būti pranašesniais. Žinios, kurios intensyviai yra naudojamos – tikėtina, kad įmonė gali susikurti tik jai būdingą veiklos dinamiką ir tokiu būdu sukurs naujas strategines galimybes – tokia įmonė yra ir pranašesnė, nes sparčiai tobulėja.

Apibendrinant šios temos klausimą kodėl vadybos sistemų diegimas yra kol kas ne toks spartus ar populiarus kaip galėtų būti, susidaro įspūdis, kad pagrindinis dalykas yra žinių trūkumas, o neišmanant šios srities abejojama ar tai galėtų būti prioritetas finansuoti į šių sistemų diegimą organizacijose.

1.4. Įdiegtų vadybos sistemų ir modelių veiksmingumas

Įmonės, kurios diegia ir į rinką teikia prekes bei paslaugas laikantis standartų turi pranašumą, nes užtikrina, kad yra socialiai atsakinga už vartotoją, už aplinkos išsaugojimą, mažindama taršą įsipareigoja tiekti sveiką, saugų ar/ir kokybišką produktą, todėl vartotojai yra linkę tokiomis įmonėmis labiau pasitikėti tuo atnešdamos joms ir ekonominę naudą. Žvelgiant iš ekonominių perspektyvų pagal J. Ruževičiaus (2006) pastebėjimus, standartų nauda atsiliepia ir bendram vidaus produkto (BVP) rodikliui, kuris didėja standartizuoto proceso dėka ir padeda augti šalių ekonomikai. Taip pat standartizuotos įmonės yra pranašesnės prieš konkurentus, nes sugeba didinti gamybos apimtį su mažiausiomis išlaidų sąnaudomis ir tuo pačiu užtikrindamos, kad į rinką išeis kokybiškas, saugus ir patrauklios kainos produktas. Tokiu atveju tokios organizacijos gali tikėtis nuolatinio gamybos apimčių augimo bei veiklos išlaidų mažėjimo, kurios garantuoja jų nuolatinę ir stabilią veiklą konkurencingame pasaulyje (Ruževičius, 2006).

Kaip jau buvo minėta, E. Jukienės ir V. Išganaičio (2013) atlikto tyrimo ataskaitoje, labiausiai respondentai pajuto naudą įsidedus ISO 9000 standartus tai, kad įgijo naudingų žinių apie organizacijos veiklą, pagerėjo organizacijos įvaizdis ir paslaugų kokybė, pagerino veiklos rezultatus.

D. Zimon (2016) taip pat pabrėžia, kad įgyvendinus ISO 9001 reikalavimus, atsiranda teigiamas poveikis mažinant riziką pagaminti produktą, kuris neatitinka nustatytus įmonės kokybės reikalavimus ir/ar sumažina riziką pagaminti produktą ne pagal klientų

reikalavimus ar standartus, taip pat gerėja organizacijos vidiniai procesai, o tai reiškia, kad didėja ir įmonių veiklos veiksmingumas.

Taip pat pastebėta, kad vis daugiau organizacijų taiko kokybės vadybos praktiką ir įtraukia į veiklą darbuotojus, jos ne tik sparčiai tobulėja bei pasiekia gerus rezultatus, bet nauda įgyjama visapusiškai – tiek darbuotojams, tiek ir akcininkams (Ruževičius, 2005).

Tuo pačiu verta paminėti, kad ISO 9001 standartas ir įmonės, kurios yra įgyvendinusios kokybės vadybos sistemą ir turi pažymėjimus, įgyja vis didesnę populiarumą bei prestižą ir tai nėra marketingo elementas, nes tokios įmonės nebebūna diferencijuojamos (Zimon, 2016).

Tačiau M. Vilkas ir S. Vaitkevičius (2013) priešingai nei D. Zimon (2016) savo publikuotame straipsnyje teigia, kad tam tikromis aplinkybėmis standartas gali būti naudojamas ir konkurencinei kovai, pavyzdžiui atsiranda galimybė dalyvauti viešuose konkursuose. Nepaisant išsiskiriančių teiginių, straipsnio autoriai atlikto tyrimo metu išsiaiškino, kad įdiegus kokybės vadybos sistemą pagerėjo produkto kokybė, darbuotojų supratingumas, motyvacija ir įsipareigojimai, pelnas, eksportas, pagerėjo įmonės įvaizdis, atsirado galimybė laimėti nacionalinį kokybės prizą ir t.t. Taip pat pritaria, kad sumažėja rūpesčių dėl procesų valdymo gamyboje bei didina klientų pasitenkinimą įmone (Vilkas *ir kt.*, 2013).

Galima remtis ir tokiu pavyzdžiu, kuris buvo aprašytas leidinyje „Atsakingas verslas“ nr. 2 (2013): japonai kurdami savo versle kokybę veiksmingai padidino produktyvumą ir sumažino nuostolius, susidarančius dėl produkto gaminimo metu perdirbimo ir atliekų kiekio, diegė pažangiausias inovacijas, todėl jų ekonomika sparčiai įsiveržė į priekį priešingai nei amerikiečių.

Organizacijų patirtis parodė, kad VKV efektyvi yra tada, kai sėkmingai vadovaujama. Tokiu vadovavimu laikoma, kai yra nustatyta veiklos kryptis ir tikslas, pasitikima žmonėmis, sudarytos palankios visos sąlygos kurti vidaus aplinkai ir siekti užsibrėžtų tikslų, geras strategijos pasirinkimas (Pociūtė, 2002).

W.M. To ir kt. (2011) pastebėjo, kad šalys, kurios yra įsidedusios OHSAS 18001 standartą ir organizacijos, kurios turi įsidedusias tokias sistemas sugeba nustatyti ir valdyti rizikų poveikį darbuotojų saugai ir sveikatai. Įsidedus OHSAS18001 sumažėja su darbu susijusių nelaimingų atsitikimų skaičius, prastovos ir susijusios su jomis išlaidos, vykdomi teisiniai reikalavimai, sumažėja visuomenės atsakomybės draudimo išlaidos ir taip pat padidina patrauklumą, kurio dėka atsiranda naujų klientų. Tuo pačiu, tokios įmonės, kurios atitinka teisinius reikalavimus ir įsipareigojimus – pagerina įmonės įvaizdį, darbo sąlygas ir darbuotojų pasitenkinimą.

Aplinkosaugos vadybos ir audito sistema EMAS yra taikoma beveik visose Europos Sąjungos šalyse išskyrus dvi šalis - Bulgariją ir Lietuvą, kuriose tik dar pradama formuoti aplinkos tausojimo kultūrą. Kitose šalyse šios sistemos taikymas parodė, kad privačiose organizacijose sumažėjo išlaidos apribojant atliekų kiekį, didelį vandens sunaudojimą, o patobulinius procesus – padidėjo energetinis efektyvumas. 2009 m. Europos Komisijai užsakyti tyrimą, rezultatai parodė, kad EMAS sistema išlaidas medžiagoms ir energetiniams ištekliams didelėms ir vidutinėms įmonėms padėjo sutaupyti iki 12 proc., mažoms – 2-11 proc., labai mažoms 2-5 proc. Taip pat šios įdiegtos sistemos rezultatai parodė, kad ne tik geresnis aplinkosaugos optimizavimas ir išteklių panaudojimo optimizavimo rezultatai, bet ir pagerėjo organizacijų įvaizdis, išaugo darbuotojų ir studentų motyvacija, mažesnės veiklos sąnaudos, stipresnė teisinė atitiktis, geresnė įmonių organizacinė struktūra, finansinė parama ir kt. (Juškys *ir kt.*, 2010).

Nors ir nėra šiandien pakankamai populiari diegti SA 8000 vadybos sistemas, tačiau atlikusios tyrimą išvadose L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010) teigia, kad socialinis atsakingumas yra svarbus verslo atstovų patikimumo bruožas ir turi pagalvoti kaip organizacija turi dirbti, kad būtų atsižvelgiama ir į visuomenės poreikius. Autorės teigia, kad tokių įmonių prekių ženklai ir reputacija yra patrauklesni ir labiau vertinami partnerių ir klientų, o darbuotojai geriau supranta organizacijose valdymo struktūrą, yra labiau draugiškesni, lojalūs, motyvuoti ir orientuoti dirbti komandomis, tokiu būdu pasiekama aukštesnė darbo kokybė ir jaučiami teigiami pokyčiai organizacijos valdymo srityje.

Kaip rašoma leidinyje Nr. 2 „Atsakingas verslas“ (2013), nors standartų diegimas Lietuvoje vis dar yra vangus, tačiau socialinio atsakingumo sistema padeda rasti tarp užsienio kompanijų pripažinimą, nes taip įrodoma, kad imtasi realiai visų priemonių užtikrinti įmonės darbuotojų teises, jie nėra išnaudojami gaminant produktus, tokia įmonė vertinama kaip besivadovaujanti etiškumo principais, yra draugiška aplinkai, jos nežaloja ir t.t. Ypač užsienio investuotojai šio standarto reikalauja iš Šiaurės ir Vakarų Europos šalių, tai privalomas reikalavimas norint bendradarbiauti su busimais tiekėjais Lietuvoje. Todėl turint tokį sertifikatą įgaunama ir dar didesnė apčiuopiama nauda įmonės viduje – užtikrinamas kokybės vadybos valdymas, padidėja procesų našumas, skaidrumas ir pan. (Vilkė, 2013).

Panašiai rašo A. Guogis (2006) ir užsimina, kad Šiaurės ir Pietų Europos šalys patvirtina, kad galima greitai ekonomiškai augti, jei tik atsižvelgiama į socialinės atsakomybės reikšmę ir ji yra nuolat didinama. Toks suvokimas didina ekonominį, ir socialinį teisingumą.

Apie socialinės atsakomybės diegimo rezultatus straipsnyje L. Jakulevičienė (2013) teikia, kad prie ne tokių gerų rezultatų prisideda mitai, kad įmonių socialinės atsakomybės

sistemos diegti vis dar neapsimoka, nes tokia sistema įmonėms vis dar per brangi, bei paviršutiniškas šios sistemos diegimas duoda rezultatą ne tokį, kokio buvo tikėtasi.

A. Astromskienė ir R. Adamonienė (2009) atlikusios tyrimą teigia, kad įgyvendintas ir integruotas darnios plėtros, orientuotos į aplinkos apsaugą, projektas skatina atsakingą požiūrį į veiklos procesus ir rezultatus, didina konkurencingumą, taiko naujas inovacijas, kuria naujas darbo vietas tuo pačiu akcentuojant socialinės atsakomybės stiprinimą, skatina privataus ir viešo partnerių bendradarbiavimą ir bendrą atsakomybę.

Įmonės, kurios įsidiegė bendrąjį vertinimo modelį (BVM) pagal atliktus tyrimus, labiausiai pajuto naudą darbuotojų atžvilgiu, kurie įgijo žinių apie organizaciją, taip pat dauguma turinčių respondentų tokį modelį teigia, kad pagerėjo organizacijų įvaizdis ir paslaugų kokybė, pagerino veiklos rezultatus ir vartotojų pasitenkinimą paslaugomis (Jurkienė *ir kt.*, 2013).

Z.O. Atkočiūnienė (2008) teigia, kad žinių vadyboje pagrindinis principas yra mokymasis, dalinimasis žiniomis su kitais ir protingas jų taikymas. Tokie principai leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų. Kaip toliau autorė aiškina - žinių vadyba tarsi sudaro pradžią didinant organizacijoms ir visuomenei vertę ir svarbą. Todėl susidaro aiškesnis „paveikslas“, kad jei pirmiausiai būtų pritaikomas organizacijose šis modelis arba lygiagrečiai taikomi kartu ir kiti metodai ir sistemos, būtų išvengta problemų, su kuriomis susiduriama diegimo metu.

Veiklos vertinimo sistemos pagrindinis principas, kad atsižvelgiama ne į buhalterinius, bet ekonominius aspektus. Vadinasi didelis dėmesys sutelkiamas ne tik į apskaitą, bet analizuojamos ir numatomos išlaidos. Pastebėta, kad veiklos rezultatai įmonėse, kuriose buvo įdiegta ši sistema, žymiai pagerėjo (Christauskas *ir kt.*, 2009).

Daugelis autorių atlikę tyrimus ir pateikę išvadas daugelis atsakė, kad organizacijos, kurios diegėsi KVS ir modelius tikrai įgijo naudos ir gavo laukiamų rezultatų. Organizacijų veiklos rodikliai parodė geresnius rezultatus, padidėjo efektyvumas.

Nors ir tyrime sutikusi dalyvauti įmonių grupė šiuo metu yra palaikomos bei tobulinamos įdiegtos integruotos vadybos sistemos (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), tačiau rezultatyvumas ir darbuotojų motyvacija siekti užsibrėžtų tikslų nėra pakankamai gera. Bendrovėse atlikus vidinį auditą pastebėta, kad darbuotojai didžią dalį vadybos sistemų principų netaiko ir nėra motyvuoti taikyti savo praktinėje veikloje jų metodų ir parinktų valdymo įrankių.

2. TYRIMO METODOLIGOJA IR METODŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Tyrimo metodų apžvalga

Apie įmonių grupių valdymo principus ir ypatumus įvairiuose literatūros šaltiniuose minima nėra daug arba konkretaus atsakymo rasti nepavykta. Todėl, kaip valdyti ir taikyti valdymo sistemas ir metodus kiekvienai tokiai įmonių grupei, reikia ieškoti savo sprendimų būdų ir bandyti pritaikyti praktikoje. Aišku tik tai, kad vadybos sistemų ir metodų principus taikyti būtina norint išlikti konkurencingu verslo srityje.

Darbo autorė pasirinko užduotį, pritaikyti motyvacijos ir kontrolės metodus tiriamojame įmonių grupėje, kurioje yra įdiegtos vadybos sistemos. Minimų metodų taikymo tikslas – vadybos sistemų efektyvumo lygio nustatymas ir gerinimas. Todėl **pagrindinis šio darbo tyrimo tikslas** formuluojamas būtų taip: nustatyti motyvacijos ir kontrolės metodų taikymo įtaką vadybos sistemų efektyvumui siekti.

Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:

1. nustatyti vadybos sistemų ir metodų naudas ir trūkumus, minimus moksliniuose literatūros šaltiniuose;
2. iš moksliniuose literatūros šaltiniuose surinktos informacijos sudaryti anketą išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ir žinių lygį apie vadybos sistemų ir metodų esančius tyrime dalyvavusioje įmonių grupėje naudas ir trūkumus;
3. atlikti įmonių grupės darbuotojų motyvacijos tyrimą remiantis F. Herzbergo teorijomis;
4. atlikti gautų rezultatų analizę;
5. atrasti ryšį tarp darbuotojų išreikštos nuomonės ir žinių pateikimo apie įmonių grupėje taikomų vadybos sistemų ir metodų reikšmę ir pateiktų atsakymų apie motyvaciją darbe;
6. iš darbuotojų pateiktų duomenų ir atrastų tarpusavio sąsajų, sukurti metodą tyrime dalyvavusios įmonių grupės veiklos rezultatams gerinti.





Pirmame šio darbo tyrimo etape iškeltam uždaviniui pasiekti pasitelkta taikyti **literatūros ar kitų informacijos šaltinių analizės metodą** ir išsiaiškinti vadybos sistemų bei metodų taikymo kitose organizacijose privalumus ir trūkumus. Autorės tikslas – palyginti dirbančių visų darbuotojų vienoje iš įmonių grupių nuomonę ir žinias apie įdiegtų sistemų naudą ir trūkumus su šaltiniuose pateikiamais tyrimo rezultatais ir nustatyti taikomų sistemų ir metodų stipriąsias bei silpnąsias vietas.

Atlikus mokslinės ir kitos literatūros šaltinių apžvalgą, nuspręsta pasirinkti *pirminės verbalinės informacijos rinkimo metodo tyrimą* vykdyti apklausas netiesioginiu būdu, t.y.

tiriamos įmonių grupės darbuotojams išsiųsti el. paštu arba pateikti spausdintinėje versijoje sudarytas anketas (1 priedas; 2 priedas). Šio metodo privalumai, kad jis yra turiningesnis nei verbalinė tiesioginė, lengva kiekybiškai apdoroti, yra patikimesnis nei neverbalinė, universalesnis ir pan. (Tamaševičius, 2015).

Verbaliniams priminiam netiesioginiam informacijos tyrimui atlikti, prieš sudarant įmonių grupės darbuotojams anketas apklausai vykdyti, kartu taikomas ir *dokumentų analizės metodas*. Ši analizė padeda suvokti pagrindines mintis ir idėjas, nukreipia teisingo mąstymo linkme, pasveria iš to išplaukiančias išvadas (Tamaševičius, 2015). Tai tradicinis kūrybinis procesas, priklausantis nuo dokumento turinio, formos ir tyrėjo kompetencijos (Tamaševičius, 2015).

Autorės sudarytas klausimynas ir pateiktas darbuotojams padės nustatyti tyrime dalyvavusios įmonių grupės silpnąsias, į valdymą orientuotas vietas ir *pritaikius kontrolės metodo principus*, bus galima tikėtis sėkmės labiau tapti konkurencinga organizacija lyderių gretose. Šio klausimyno *gauti duomenys sugretinti su motyvacijos tyrimo gautais duomenimis* padės sudaryti tyrime dalyvavusiai įmonių grupei taikomą valdymo modelį. Tai valdymo modelis, kuris būtų jungiamoji grandis tarp vadovybės strateginių sprendimų ir darbuotojų motyvacijos. Vadinas, iš gautų duomenų sudaroma nauja strategija – darbuotojus suskirstant į vaidmenis, atsižvelgiant į gautus rezultatus iš motyvacijos tyrimo rezultatų. Darbuotojai, gavę atitinkamus vaidmenis ir įgaliojimus taikyti kontrolės metodo įrankį tam tikroje jautriausiose valdymo vietose, integruojami į vadybos sistemų tobulinimo procesus nepriklausomai kurioje iš įmonių grupės Bendrovėje jis dirba. Darbo autorės tyrimo objektai ir veiksmų žingsniai pavaizduoti 1 paveiksle.

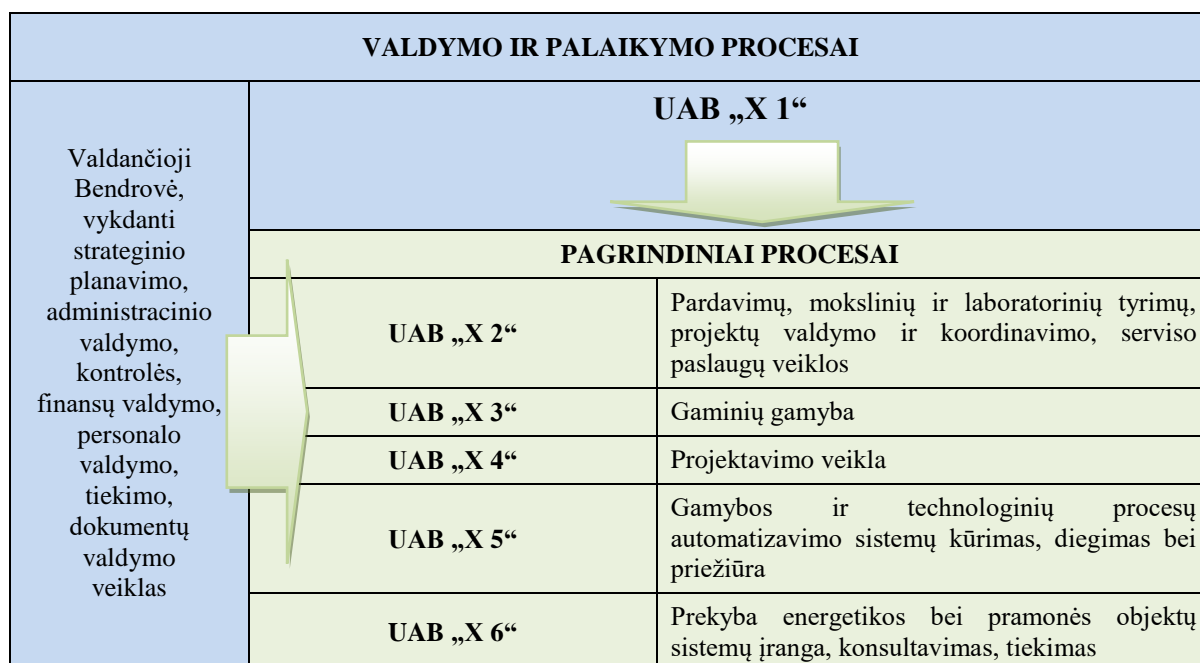
	Taikomų vadybos sistemų privalumų ir trūkumų analizė remiantis moksliniais literatūros šaltiniais
	Darbuotojų žinių lygio nustatymas apie taikomas vadybos sistemų privalumus ir trūkumus
	Darbuotojų motyvacijos lygio nustatymas
	Žinių lygio ir motyvacijos rezultatų analizė, gautų analizės rezultatų bei kontrolės metodo taikymas ir integravimas į vadybos sistemas, esančias įmonių grupėje

1 pav. Tyrimo objektai ir veiksmų žingsniai
(sudaryta autorės)

Tyrimo ribos: tyrime dalyvavusi įmonių grupė, kurioje 6 Bendrovės yra įsidiegusios ISO 9001 Kokybės vadybos, ISO 14001 Aplinkos apsaugos vadybos, OHSAS 18001 Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas. Dėl tyrimo metu gautų tyrimo rezultatų, organizacijos pageidavimu pavadinimai nebus įvardinti, tačiau šiame moksliniame darbe duomenys ir faktai pateikiami realus ir tikri.

2.2. Tyrime dalyvavusios įmonių grupės valdymo struktūra ir procesai

Tyrime sutikusi dalyvauti įmonių grupės vadovybė įsipareigojo užtikrinti stabilią teikiamų paslaugų kokybę, prisiimti atsakomybę už darbuotojų saugą ir sveikatą bei aplinkos apsaugą. Todėl labai svarbu aiškiai nustatyti didelės organizacijos pagrindines veiklas bei strateginio valdymo aspektus. Įmonių grupės valdymo modelis pavaizduotas 2 paveiksle.



2 pav. Įmonių grupės valdymas ir veiklos
(sudaryta autorės, remiantis įmonių grupės dokumentais)

Šios organizacijos vadovybė „Kokybės, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vadovas“ (KV/AV/DV) teigiama, kad visi Bendrovės darbuotojai prisideda prie kokybės, aplinkos apsaugos, DSS valdymo, todėl vadybos sistemoje nustatyti reikalavimai privalomi visiems darbuotojams. Tačiau, kad įmonių grupei pavyktų sėkmingai įgyvendinti nustatytus tikslus, svarbu, kad darbuotojas turėtų motyvaciją.

Atsižvelgiant į standartų reikalavimų gaires (Kokybės vadybos sistemos reikalavimai..., 2016) ir tai, kad pagal standartus yra taikomas procesinis požiūris, kuris apima: planuok, dalyk, tikrink ir veik, ir tuo pačiu mąstymą atsižvelgiant į rizikas, po atlikto

darbuotojų motyvacijos tyrimo bei pritaikius kontrolės valdymo metodikos principus iš gautų rezultatų tikimasi, kad bus galima efektyviau suvaldyti darbuotojų motyvaciją ir darbo veiklas vykdyti sistemingai. Tikimasi, kad atkreiptas vadovybės dėmesys į konkrečias organizacijai jautriausias sritis ir jų teikiama pagalba padės efektyviau ir rezultatyviau vystyti įmonių grupės veiklas.

2.3. Teoriniai motyvacijos metodo aspektai ir taikymo reikšmė

Norint užimti lyderio pozicijas rinkose, įmonių grupė turi būti konkurencinga. Pranašumą organizacija įgauna tada, kai gali pasiūlyti unikalų ir išskirtinį produktą ar paslaugą, išstobulina sugebėjimą itin jautriai reaguoti į rinką ir adaptuotis prie jos, pirma randa būdą prieiti prie pagrindinių išteklių, anksčiau nei kiti pasiekia aukščiausią rezultatyvumo lygį (Činčikaitė, Janelinienė, 2010). Tyrime dalyvaujančiai įmonių grupės aukščiausiai vadovybei labai svarbu siekti kuo geriausių rezultatų konkurencingoje aplinkoje, tačiau ne mažiau svarbus ir darbuotojų įsitraukimas siekiant užsibrėžtų tikslų. Todėl atsižvelgiant į konkurencingumo sąvoką ir pagal atliktus R. Činčikaitės ir R. Janeliūnienės (2010) mokslinės literatūros analizės rezultatus galima pasakyti, kad tai yra kelių subjektų tarpusavio santykiai, kurie yra pranašesni parduodant savo produktą ar teikdami paslaugą įgauna pranašumą ir tuo pačiu rinkose gali diktuoti savo sąlygas. Subjektų sėkmingai veiklai vystyti būtinos sąlygos: optimali produkto ar paslaugos kokybė ir maža jos kaina bei motyvuotas personalas.

Apie tai, kas motyvuoja žmones veiklos imtis siekiant rezultatų, randama nemažai literatūros šaltiniuose įvairiausių teorijų. F. Šuliauskė (2011) moksliniame straipsnyje rašo, kad pagrindinis poreikių pasitenkinimo darbu motyvacijos iš turinio pusės yra poreikių prigimtis, struktūra, o iš procesų teorijos – žmogaus elgesio stebėjimas, žmogaus suvokimo ir reakcijos stebėjimas į esamas situacijas. Pagal F. Šuliauskės (2011) tolimesnius teigimus, pavyzdžiui apie F. Herzbergo teorijas, ji rašo, kad tai yra nauja motyvacijos samprata ir nereiškia jei darbuotas nemotyvuotas, tai demotyvacija - tai gali būti tiesiog neutralizuotas požiūris į darbą, t.y. darbuotojų patekimas į abejingumo būseną, neskatinančią geriau dirbti. Toliau besidomint šia teorija, darbuotojų pasitenkinimo lygis priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo, tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas – kokia yra organizacijos valdymo politika, vadovavimo kokybė, pavaldinių ir vadovų santykiai, santykiai su kolegomis, darbo sąlygos, atlyginimas, darbuotojo asmeninis gyvenimas, statusas, saugumas. Matome, kad šie veiksniai yra konkrečiai susiję su motyvacijos vertinimu darbinėje aplinkoje, tai reiškia, kad jei darbinėje aplinkoje darbuotojai yra motyvuoti, jie efektyviau dirba.

Kadangi, kaip kitų autorių rašytiniuose šaltiniuose paskelbti tyrimai rodo, jog svarbu yra turėti tarpusavio gerus santykius bei motyvuotą personalą, įmonių grupės darbuotojai buvo apklausti pateikiant jiems anketas. Anketos klausimynas (3 priedas) pateiktas remiantis F. Herzbergo teorijomis, kurio panaudojimo pagrindas yra darbuotojų motyvacijos darbe nustatymas. Darbuotojai vertino teiginius skaitant du klausimus ir vertinant juos iki 5 balų sumos, t.y. vienas iš klausimų gali būti vertinamas 5 balais, o kitas 0, arba 2 ir 3, 4 ir 1 ir pan. pagal kuris yra svarbesnis nei kitas, bet svarbu, kad jų bendra suma sudarytų viso 5 balus vienai klausimų porai. Toliau darbuotojų buvo prašoma skaičius surašyti į lentelę, kurioje susumuoti skaičiai parodė darbuotojų rezultatus – darbo aplinkos veiksnius, kurie labiausiai juos motyvuoja. Į klausimus buvo paprašyta atsakyti greitai ir spontaniškai, remtis tik savo nuomone.

2.4. Teoriniai kontrolės metodo aspektai ir jų taikymo reikšmė

Viename straipsnyje autoriai teigiama, kad dauguma mokslininkų sutaria (Podsakoff *et. al.*, 2003) jog kontrolės taikymo metodas turi būti naudojamas, kai yra atliekami elgsenos tyrimai. Tai yra svarbi proceso dalis nustatyti matuojamus rodiklius rezultatams pasiekti ir vertinti. Todėl kontrolės metodo taikymo pagrindinė reikšmė būtų po darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatų.

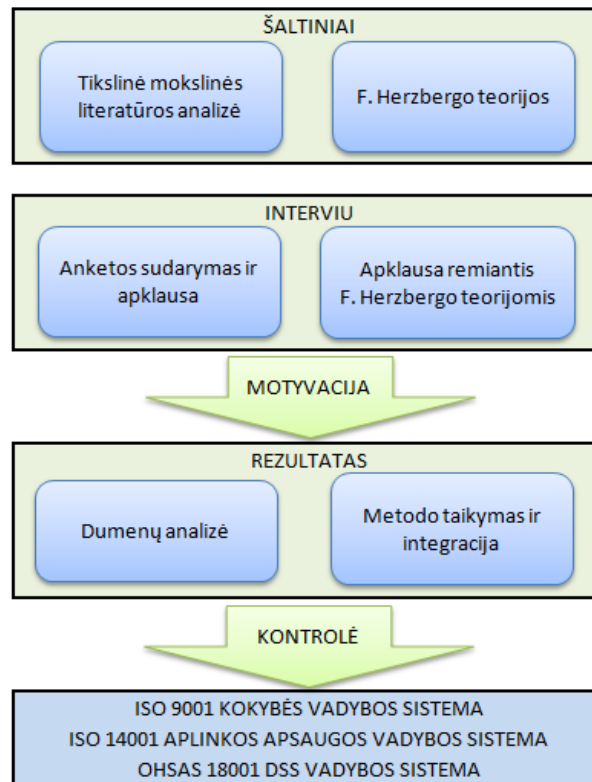
Kontrolės vertinimo sistema veikia tuomet, kai tam tikri elementai tarpusavyje yra suderinti ir išsamiai suprojektuoti, tai vidaus aplinka, nuolat organizacijose vertinama rizika, vykdoma kontrolės veikla ir komunikacija (Chunlan *et.al.*, 2010).

Kontrolės sistema yra naudinga, kai organizacijos vykdo vidinio auditoriaus konsultavimo veiklą, skirtą sukurti pridėtinę vertę ir pagerinti organizacijos valdymą. Ši priemonė padeda organizacijai įgyvendinti tikslus, todėl jei yra taikomas įmonėse disciplinuotas požiūris įvertinti rizikas ir gerinti kontrolės ir valdymo procesus, sulaukiama veiksmingų organizacijose rezultatų (Evaluating Internal Control Systems..., 2014).

Tačiau, kaip vėliau straipsnyje rašo Podsakoff *ir kt.* (2003), paplitęs metodas gali rezultatą pateikti su tam tikra paklaida, nes rezultatas dažniausiai pateikiamas apibendrintas. Autoriai pataria atidžiai įvertinti gautus duomenys, juo labiau, kad tokie duomenys gali būti nuolat kintantys, ypač atsižvelgiant į darbo aplinką ar į masinius reiškinius dėl kurių pateikti rezultatai buvo įtakojami kitų faktorių ir pan.

2.5. Taikomų tyrimo metodų apibendrinimas

Tyrimo metodai susideda iš trijų metodų apjungimo etapų į vieną sistemą vadybos sistemų efektyvesniam valdymui sukurti ir norimam rezultatui gauti. Kaip tai atrodo, pavaizduota 3 paveiksle.



3 pav. **Valdymo metodo struktūra vadybos sistemų veiksmingumui ir rezultatyvumui didinti**
(sudaryta autorės)

Remiantis kitų autorių atliktų tyrimų duomenimis, po atliktos literatūros analizės sudaromos anketos – klausimynai (1 priedas, 2 priedas) darbuotų nuomonei išreikšti ar jie pritaria teiginiams atsakant „sutinku“, „nesutinku“ ir jei yra abejojama arba nėra darbuotojas tikras dėl atsakymo tikslumo – atsako „nežinau“. Sąlyga: respondentas turi galvoti apie situaciją esančia Bendrovėje, kurioje darbuotojas dirba.

Antro etapo metu taip pat darbuotojai atsako į pateiktus klausus, kurie pateikiami remiantis F. Herzbergo teorijomis (3 priedas). Vykdomas duomenų palyginimo procesas, gretinimas, analizė. Po duomenų susistemavimo sprendžiama, kurie darbuotojai yra tinkami labiausiai naudotis kontrolės metodo principais ir yra integruojami į vadybos sistemų gerinimo procesus.

3. KONTROLĖS BEI MOTYVACIJOS METODŲ PRITAIKYMAS IR REZULTATŲ INTEGRAVIMAS Į ĮMONIŲ GRUPĖS VADYBOS SISTEMAS

3.1. Vadybos sistemų privalumai ir trūkumai

Vadybos sistemų ir metodų taikymo privalumams ir trūkumams nustatyti bei apklausai pasiruošti, pirmiausia buvo atlikta literatūros šaltiniuose esančios aktualios informacijos analizė ir iš įvairiausių mokslinių šaltinių išrinkti teiginiai.

Mokslinės literatūros šaltiniuose aptikti atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos, kurios taiko vadybos sistemas, gauna štai tokias naudas:

1 lentelė. **Taikomų vadybos sistemų organizacijoms privalumai**
(sudaryta autorės, remiantis įvairiais mokslinės literatūros šaltiniais)

Vadybos sistemų ar taikomų metodų privalumai	
1.	Kuria pridėtinę vertę
2.	Parodo sugebėjimą valdyti visus kokybės veiksnius mažinant sąnaudas
3.	Turi konkurencinį pranašumą ir prestižą
4.	Užtikrina produkto ir paslaugų kokybę
5.	Padedą užtikrinti proceso stabilumą
6.	Gerina įmonių veiklą
7.	Padedą geriau komunikuoti su klientais ir siekti geresnės produkto ir paslaugų kokybės
8.	Valdomi visi vidiniai procesai yra efektyvūs ir pasižymi veiksmingumu
9.	Padedą suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, kurias po to būtų galima tobulinti
10.	Padedą įmonėms sumažinti profesinės rizikos dažnumą ir sunkumą
11.	Gerina darbuotojų nuotaiką
12.	Mažina nelaimingų atsitikimų darbe skaičių
13.	Mažina išlaidas
14.	Gerina įmonės įvaizdį
15.	Gerina darbo sąlygas ir darbuotojų pasitenkinimą
16.	Socialinė atsakomybė padeda sukurti patrauklaus ir patikimo darbdavio įvaizdį
17.	Gerėja gyvenimo kokybė, švari ir saugi aplinka
18.	Atsakingas darbdavys užtikrina geras darbo sąlygas, socialines garantijas, atsiranda bendruomeniškumas
19.	Sistema padeda konkuruoti su kitomis įmonėmis pritraukiant kvalifikuotus specialistus
20.	Visuomenei kelia didesnę pasitikėjimą
21.	Sistema suteikia galimybę pamatyti, kurias verslo tobulinimo sritis reikia tobulinti
22.	Sistema ir joje taikomi metodai padeda surinkti informaciją, kokiose organizacijos vietose yra resursų plėtoti tolimesnę jos plėtrą
23.	Konkrečių veiksmų programos dėka yra nesunkiai sukuriamos strategijos

Apibendrinant pagrindinius vadybos sistemų ir metodų taikymo gaunamus privalumus, juos galime sugrupuoti į tokias pagrindines sritis:

- sritis susijusi su išorės klientais, kai organizacija, kuri savo veikloje pritaikiusi vadybos sistemas ir metodus turi konkurencinį pranašumą ir prestižą, jų dėka sugeba pritraukti verslo partnerius ir kvalifikuotus darbuotojus;

- organizacijos, taikančios vadybos sistemų ir metodų principus, kuria pridėtinę vertę, valdo efektyviai ir rezultatyviai procesus, atsiranda stabilumas, padeda eliminuoti silpnąsias valdymo vietas ir stiprinti bei tobulinti, labiau užtikrina teikiamų gaminių ir paslaugų kokybę, mažina sąnaudas ir kt.;
- taikoma vadybos sistema ir metodai atneša naudą ir organizacijų darbuotojams. Darbuotojai jaučiasi saugesni, pagerėja jų darbo sąlygos ir nuotaika, didesnis įmonėse jaučiamas pasitenkinimo lygis, plačiąja prasme gerėja gyvenimo kokybė.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, rezultatai rodo, kad organizacijos, kurios taiko vadybos sistemas, susiduria ir su tokiais sunkumais:

2 lentelė. **Taikomų vadybos sistemų organizacijoms trūkumai**
(sudaryta autorės)

Vadybos sistemų ar taikomų metodų trūkumai	
1.	Sudėtingas procesų, veiklų tobulinimo sričių vertinimas
2.	Nenustatyti atsakingi asmenys norint įgyvendinti sistemos veikimo principus
3.	Padidėjęs darbuotojų darbo krūvis
4.	Didelės sertifikavimo išlaidos: konsultavimo, vertinimo, sertifikavimo, sertifikavimo audito, sertifikato išdavimo mokesčiai
5.	Išlaidos procesų tobulinimui ir sistemos priežiūrai
6.	Neaiškiai apibrėžtos darbuotojų darbo funkcijos
7.	Darbuotai neturi laiko įsitraukti į diegimo procesą ar sistemų tobulinimą
8.	Darbuotojai nesupranta standartų reikalavimų
9.	Darbuotai nėra vadovybės palaikomi
10.	Trūksta darbuotojams motyvacijos
11.	Trūksta sugebėjimų diegti vadybos sistemas
12.	Mažai yra žinoma apie sistemų privalumus
13.	Mažai yra žinoma apie diegimo procesus
14.	Mažai yra žinoma apie sistemų trūkumus
15.	Darbuotojas nesupranta apie diegiamų vadybos sistemų naudą
16.	Daugelis organizacijų darbuotojų diegiant sistemas nėra lankstūs, todėl jos yra sunkiai integruojamos
17.	Vis dar į tai žiūrima paviršutiniškai ir laikoma ne prioritetiniu arba vienu iš svarbesniu aspektu
18.	Nėra sudaromas aiškus planas įgyvendinti vadybos sistemų principus
19.	Nepakankamas dėmesys skiriamas darbo santykiams
20.	Žemas inovatyvumas ar nepakankamai sparti modernizacija
21.	Socialinės atsakomybės principai taikomi nenuosekliai ir ji dažniausiai suvokiama kaip papildoma veikla, bet ne kaip vertė
22.	Idėjos taikomos iš viršaus į apačią, o ne iš apačios į viršų
23.	Tarpusavyje darbuotai nėra linkę dalintis informaciją apie veiklą
24.	Primityvus mąstymas į verslo tikslus
25.	Valdžia dažniausiai yra abejinga, susiduriama su sektino pavyzdžio stoka, dialogo ir bendradarbiavimo trūkumais
26.	Darbuotojų motyvacijos stoka
27.	Trūksta informacijos apie vadybos sistemų naudą ir diegimo procesus
28.	Darbuotų nėra didelis susidomėjimas, kad Bendrovės atitiktų standartus

Apibendrinant pagrindinius vadybos sistemų ir metodų taikymo trūkumus, galime juos sugrupuoti į tokias pagrindines sritis:

- organizacijose vadybos sistemų ir metodų efektyviam pritaikymui trukdo sudėtingi procesai, nenustatomi atsakingi asmenys procesams valdyti, neaiškiai apibrėžtos darbuotojų funkcijos, nesuprantami standartų reikalavimai, mažai žinių apie diegimo principus;
- taip pat efektyviai valdyti organizacijas trukdo didelis darbuotojų darbo krūvis, trūksta jiems motyvacijos, jie nėra lankstūs, nėra susidomėjimo ir pan.;
- didelės sertifikavimo ir diegimo ir vadybos sistemų ir metodų organizacijose palaikymo išlaidos.

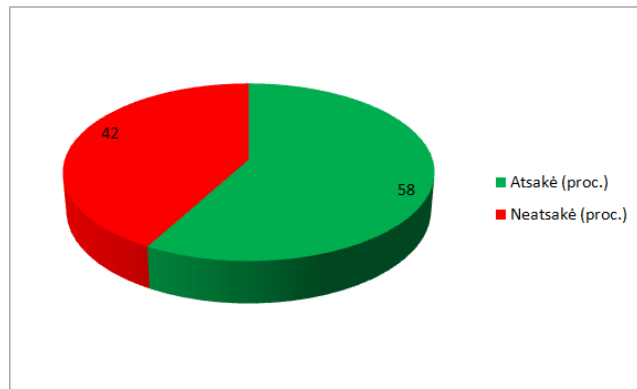
Atsižvelgiant į gautus rezultatus, šie teiginiai buvo pateikti tyrime dalyvauti sutikusiems įmonių grupės darbuotojams prašant atsakyti, su kuriais jie teiginiais sutinka arba nesutinka. Jei darbuotojas nėra tikras dėl kurio nors teiginio arba nežino į jį atsakymo, turėjo galimybę atsakymą pateikti atsakant žodžiu „nežinau“. Ši apklausa buvo išsiųsta visiems tyrime dalyvavusios įmonių grupės darbuotojams, turintiems priėjimus prie informacinių technologijų sistemos.

3.2. Taikomų vadybos sistemų įmonių grupėje efektyvumo vertinimas

Pirmojo etapo metu, taikant interviu metodą, kuris buvo atliekamas netiesioginiu būdu pateikiant respondentams anketas el. paštu, apklausos tikslas – išsiaiškinti įmonių grupės integruotų vadybos sistemų efektyvumą ir pagal gautus rezultatus išsikelti tikslus siekti aukštesnio vadybos sistemų integravimo lygio į įmonių grupei priklausančias Bendroves.

Darbuotojams buvo pateikti teiginiai apie vadybos sistemų naudas ir trūkumus (1 priedas, 2 priedas), kurie praktikoje egzistuoja kitose organizacijose, turinčiose vieną ar kelias integruotas vadybos sistemas. Integruoti įmonių grupės Bendrovėse vadybos sistemas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, papildomai ISO 3438-2(gamybai) ir ISO 17025(laboratorijai), yra aukščiausios vadovybės strateginis sprendimas. Kuo didesnis darbuotojų įsitraukimas ir aktyvumas, tuo aukštesni veiklos rezultatai.

Atsižvelgiant į sudalyvavusių darbuotojų apklausoje rezultatus, nepriklausomai, kad į anketos teiginius respondentai galėjo atsakyti neidentifikuojant jų tapatybių ir išreiškiant savo subjektyvią nuomonę, tik 58 proc. darbuotojų buvo susidomėję dalyvauti apklausoje apie integruotas įmonių grupėje esančias vadybos sistemas (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001). 4 pav.

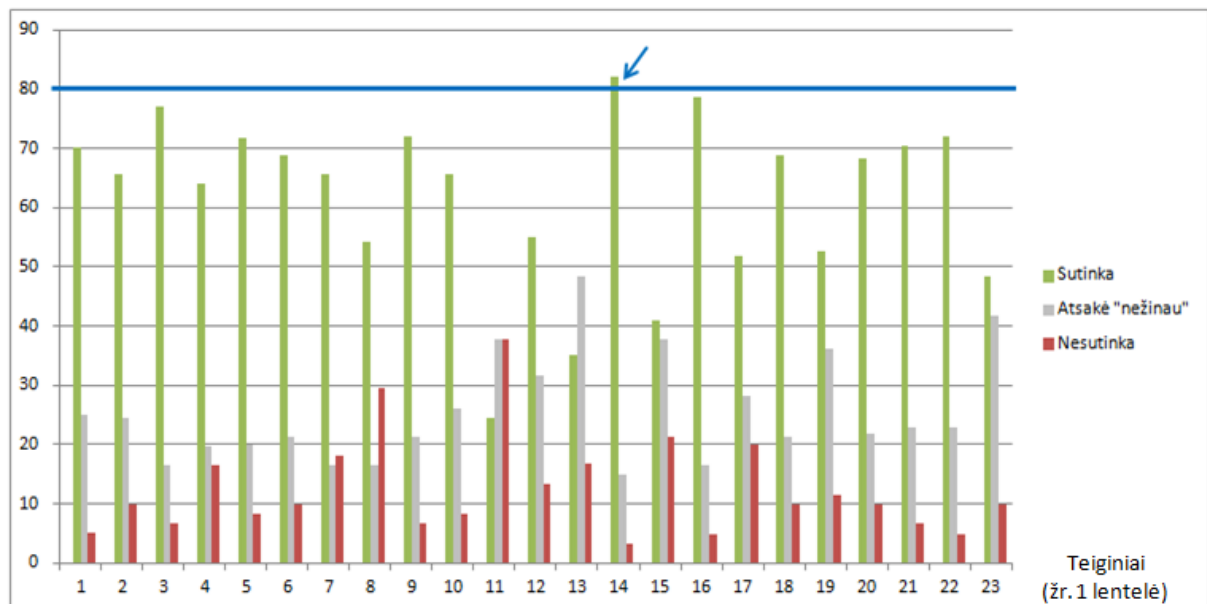


4 pav. **Apklausoje dalyvavusių darbuotojų skaičius proc.**
(sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Toks darbuotojų požiūris atskleidė, kad šios temos nagrinėjami klausimai nėra jiems tokie svarbūs ir greičiausiai nesupranta vadybos sistemų pritaikymo svarbos ir naudos.

Susidūrus su sunkumais, jog į šio tyrimo įsitraukimą sudalyvavo tik šiek tiek daugiau negu pusė įmonių grupės darbuotojų, tolimesni tyrimo rezultatai pateikiami vadovaujantis sudalyvavusiųjų respondentų skaičiumi ir jų pateiktais rezultatų duomenimis.

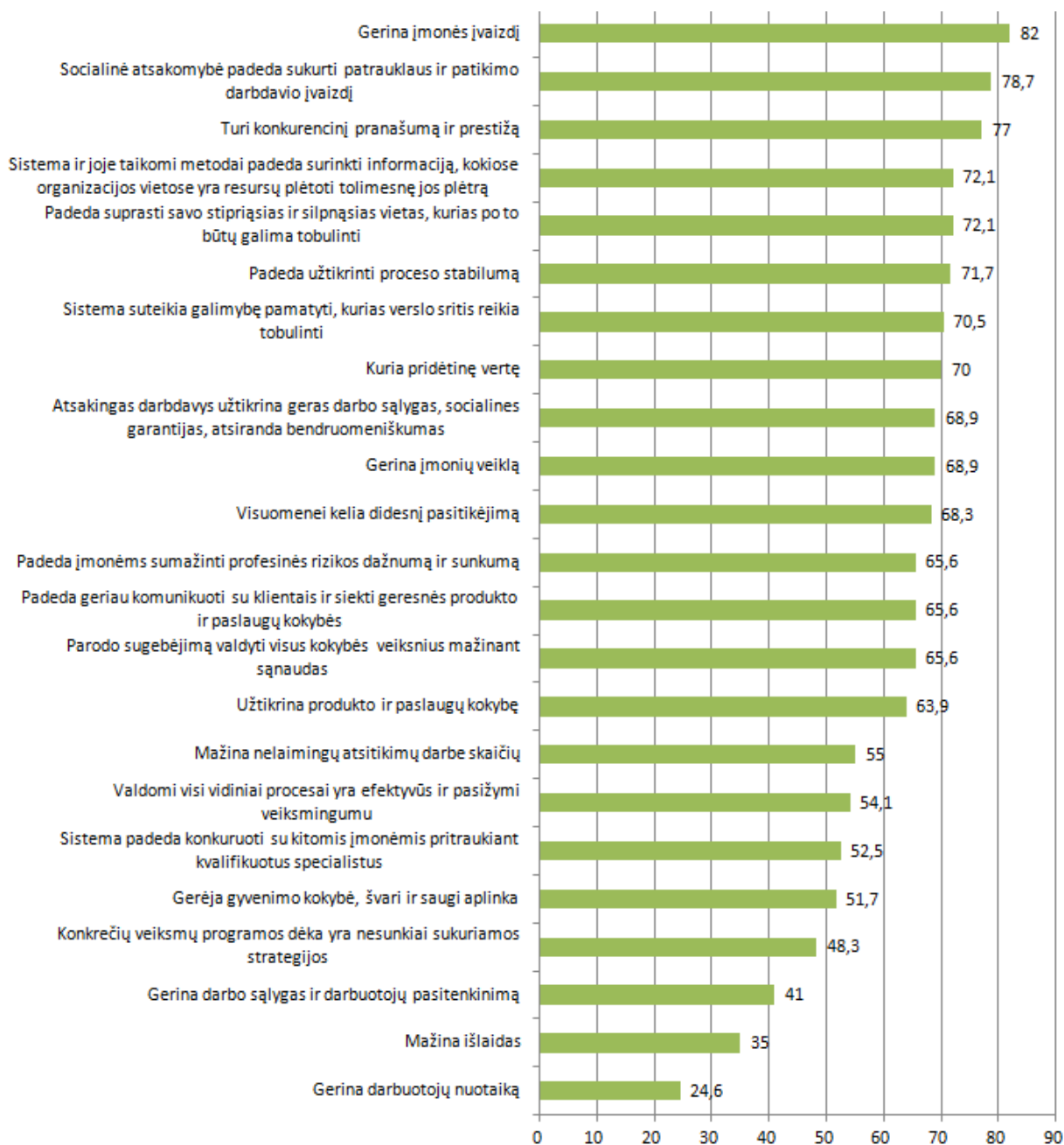
Tyrimo dalyvavusios įmonių grupės darbuotojų nuomonė apie taikomų vadybos sistemų naudą, kaip matome 5 paveiksle, daugiausiai darbuotojai sutiko su teiginiu „Gerina įmonės įvaizdį“ (82 proc.). Teiginių sąrašas – žr. į 1 lentelę.



5. pav. **Bendras rezultatas vertinant darbuotojų nuomonę apie taikomų vadybos sistemų naudą**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Analizuojant išsamiau gautus tyrimo rezultatus ir atlikus grafinį reitingavimą (6 pav.) matome, kad respondentai (77-82 proc.), atsakydami į teiginius „sutinku“, labiausiai sutiko,

kad įdiegtos vadybos sistemos nauda yra susijusi su organizacijos įvaizdžiu, prestižu, patrauklaus darbdavio aspektais. Toliau rezultatai parodė, kad dauguma (52,5-72,1 proc.) sutiko su sisteminiiais ir procesiniais aspektais, kurių pasėkoje gerėja įmonės veikla, paslaugų ir produktų kokybė, saugesnė darbo aplinka ir t.t., mažiausiai respondentų sutiko, kad integruotos vadybos sistemos gerina darbuotojų nuotaiką (24,6 proc.), mažina išlaidas (35 proc.) ir gerėja darbo sąlygos bei darbuotojų pasitenkinimas (41 proc.).



6 pav. **Teiginiai, su kuriais darbuotojai sutiko**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Įdomu tai, kad nors darbuotojai ir teigia, kad vadybos sistema gerina įmonės ir darbdavio įvaizdį, padeda užtikrinti proceso stabilumą bei suprasti silpnąsias ir stipriąsias vietas procesuose, kurias galima tobulinti ir kurti pridėtinę vertę, tačiau susiduriama ir su

paradoksu, kuris stebina jog darbuotojai mažiausiai sutiko su teiginiais, kurie susiję su jų asmeniniu pasitenkinimu ir nuotaika darbinėje aplinkoje. Taip pat yra mažai manančių, kad vadybos sistema padeda mažinti išlaidas. Rezultatai, su kuriais teiginiais daugiausiai darbuotojų nesutiko, informacija pateikiama 7 paveiksle.

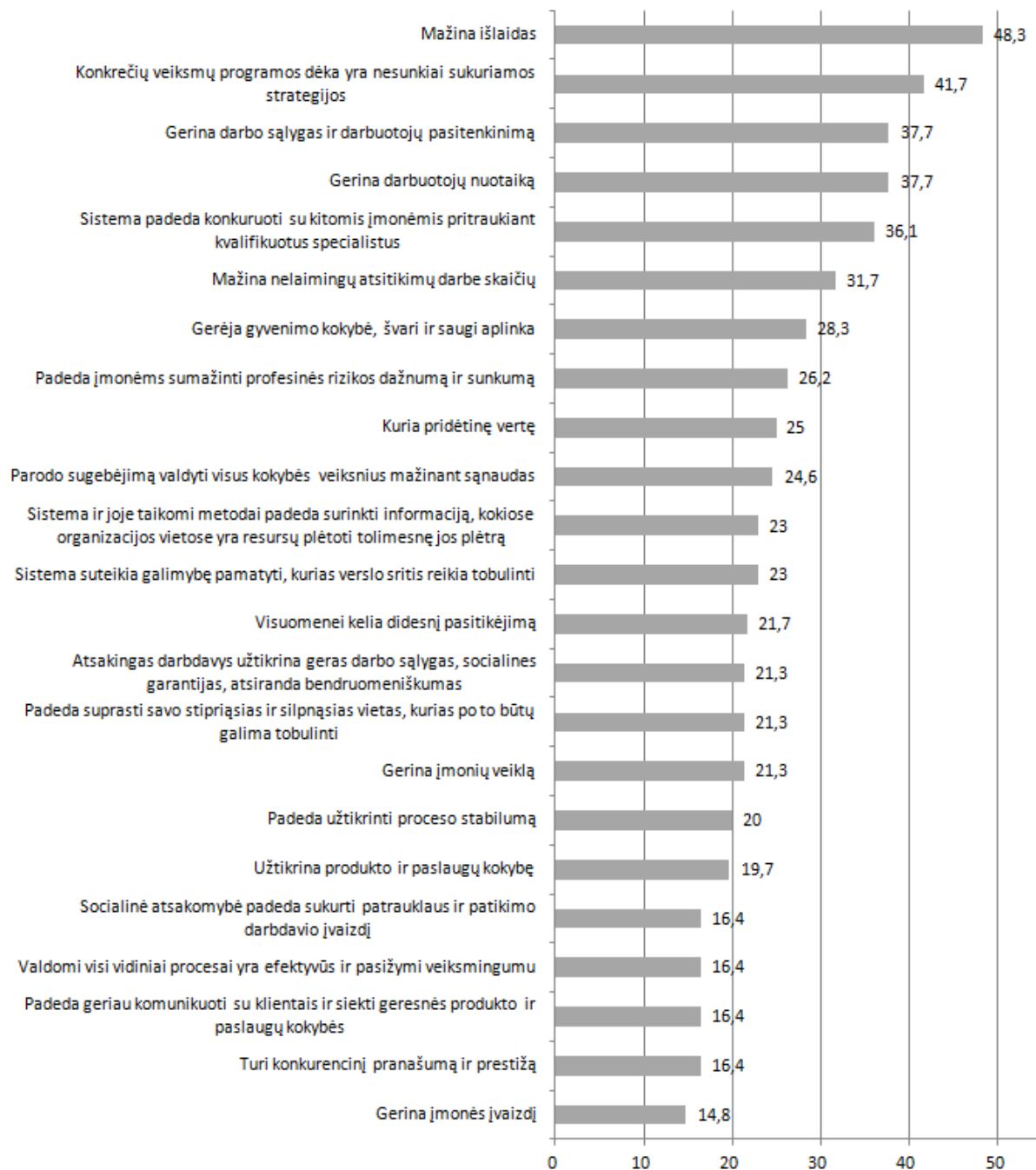


7 pav. **Teiginiai, su kuriais darbuotojai nesutiko**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Palyginus duomenis su teiginiais, su kuriais darbuotojai mažiausiai sutiko, sutampa teiginys „Gerina darbuotojų nuotaiką“. Darbuotojai taip pat nesutinka, kad turint vadybos sistemą vidiniai procesai yra efektyvūs ir pasižymi veiksmingumu, o sąlygos negerėja ir

darbuotojai dėl to jaučia nepasitenkinimą. Tokie gauti tyrimo rezultatai rodo, kad vadybos sistema turi tobulintinų vietų.

Mažiausiai nesutiko su teiginiu, kad vadybos sistema gerina įmonės įvaizdį, todėl galima teigti jog darbuotojai gerai žino kokią naudą teikia vadybos sistema žiūrint iš marketingo perspektyvos.



8 pav. Teiginiai, į kuriuos darbuotojai atsakė „nežinau“ (sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Vertinant respondentų išsakytą nuomonę, į kuriuos teiginių klausimus jie atsakė „nežinau“ (8 pav.), o tai reiškia, kad darbuotojas neturi žinių arba tiesiog nenorėjo tvirtai

sutikti arba paneigti esančia situaciją, atskleidė štai tokias perspektyvas, į kurias atsižvelgiant būtų galima gerinti tam tikras vadybos sistemos sritis.

Esminiu aspektu galima pavadinti tai, kad darbuotojai nežino, jog vadybos sistema gali padėti mažinti išlaidas. O į tai, kad mažiausiai buvo atsakyta į teiginį „Gerina įmonės įvaizdį“ ir kartu susumavus rezultatus su tokiu pat teiginiu „nesutinku“ – rezultatas nėra esminis, kadangi bendra vyraujanti įmonių grupėje tendencija, šis teiginys visiems buvo labiausiai jų manymų nešantis įmonėje naudą.

Darbuotojams pateikus teiginius apie vadybos sistemų naudas, jei pati vadybos sistema Bendrovėse yra efektyvi, į teiginius turėjo daugiausiai atsakyti teigiamai, tačiau rezultatai atskleidė, kad vadybos sistemos funkcionavimui yra tobulintinų vietų (9 pav.).



9 pav. Teiginiai, į kuriuos darbuotojai atsakė „nesutinku“ kartu sudėjus atsakymus, į kuriuos buvo atsakyta „nežinau“ (sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

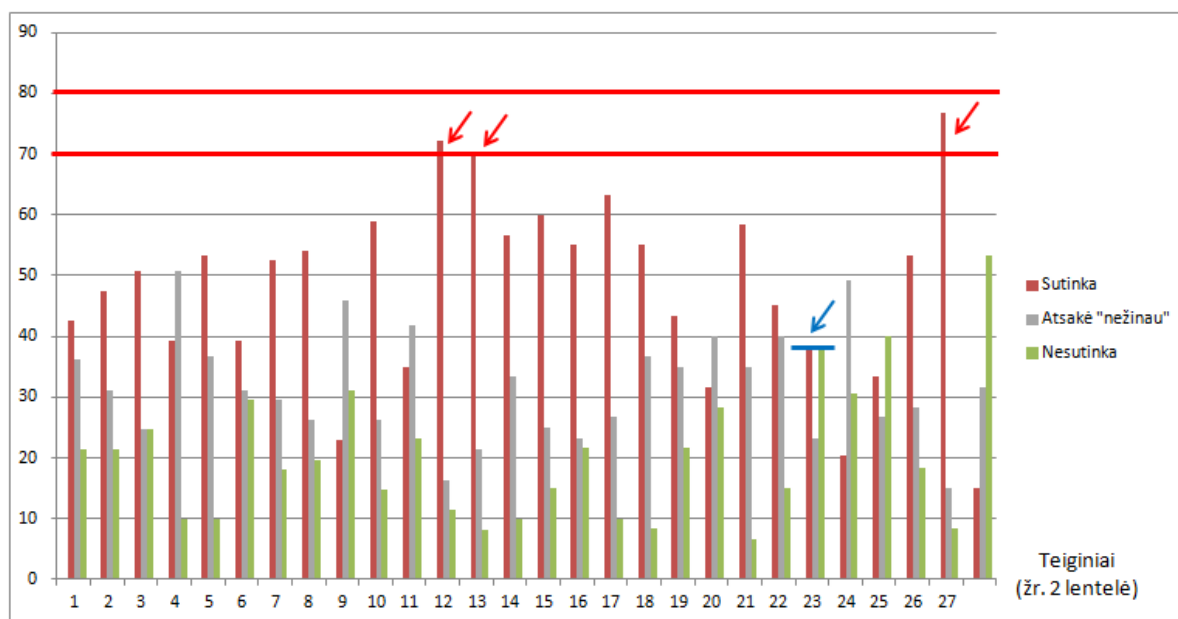
Atlikus dar vieną tyrimą, kai susumavus atsakymus „nesutinku“ kartu su „nežinau“ ir lyginant su teiginiais, su kuriais darbuotojai sutiko, matome labiausiai jautriausias vadybos sistemos vietas, į kurias reikia atkreipti dėmesį.

Vertinant kriterijus, kurių procentinę dalį daugiausiai sudaro sudėjus darbuotojų atsakymus „Nesutinku“ ir „Nežinau“ ir lyginant su „Sutinku“, daugiausiai procentų sudarė šie teiginiai:

- gerina darbuotojų nuotaiką (nežino ir kartu nesutinka – 75,4 proc., sutinka – 24,6 proc.);
- mažina išlaidas (nežino ir kartu nesutinka – 65 proc., sutinka – 35 proc.);
- gerina darbo sąlygas ir darbuotojų pasitenkinimą (nežino ir kartu nesutinka – 59 proc., sutinka – 41 proc.).

Vertinant pirmo etapo rezultatus, nors vadybos sistemų integravimo vienas iš esminių elementų yra, kad darbuotojų pasitenkinamas turėtų būti taip pat nenusileidžiantis kitiems teiginiams, jis yra pats žemiausias. Šie rezultatai atskleidžia, kad būtina vertinti darbuotojų motyvaciją darbinėje aplinkoje.

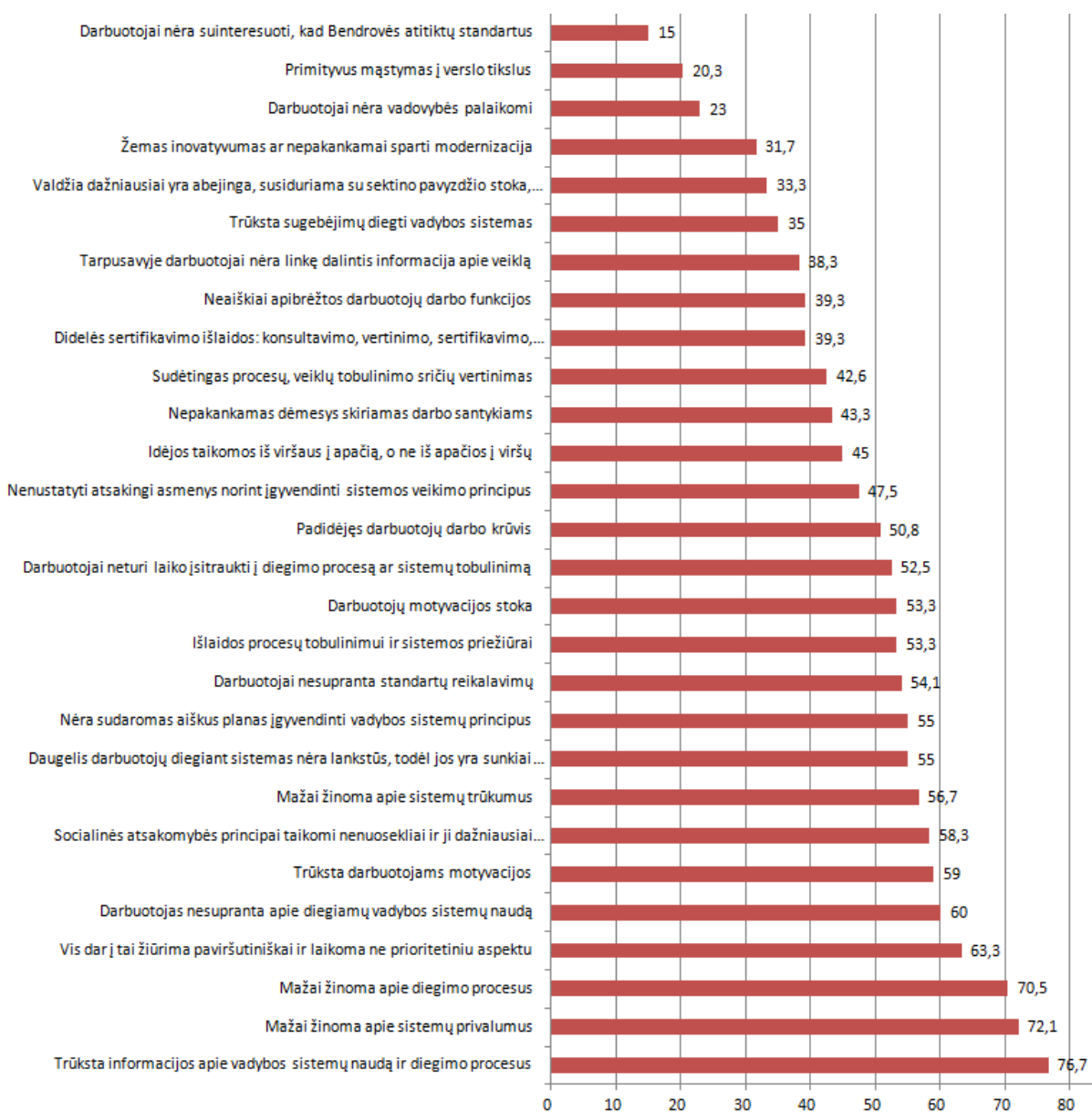
Tyrimo dalyvavusios įmonių grupės darbuotojų nuomonė apie taikomų vadybos sistemų trūkumus, su kurių teiginiais darbuotojas sutinka, kaip matome 10 paveiksle, daugiausiai respondentų (76,7 proc.) sutiko su teiginiu „Trūksta informacijos apie vadybos sistemų naudą ir diegimo procesus“ (teiginys nr. 27). Teiginių sąrašas – žr. 2 lentelė. Taip pat darbuotojai prisipažino, kad mažai žino apie sistemų (72,1 proc.) bei procesų (70,5 proc.) privalumus ir jų diegimą.



10 pav. Bendras rezultatas vertinant darbuotojų nuomonę apie taikomų vadybos sistemų trūkumus

(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Įdomu ir tai, kad po lygiai (teiginio nr. 23) pasiskirstė (10 pav.) atsakančiųjų skaičius, jog „Tarpusavyje darbuotojai nėra linkę dalintis informacija apie veiklą“ („nesutinku“ atsakė 38,3 proc., „sutinku“ atsakė 38,3 proc.). Tačiau 23,3 darbuotojų atsakė „Nežinau“, todėl galima daryti prielaidą, kad yra abejojančių arba nėra tikri dėl to, kad tvirtai žino ar visada kolega pasidalins su kitu kolega informacija apie savo veiklas. Tai tuomet taip pat įmonių grupėje gali būti svarbus klausimas sprendžiant vadybos sistemų efektyvumo rezultatams siekti.

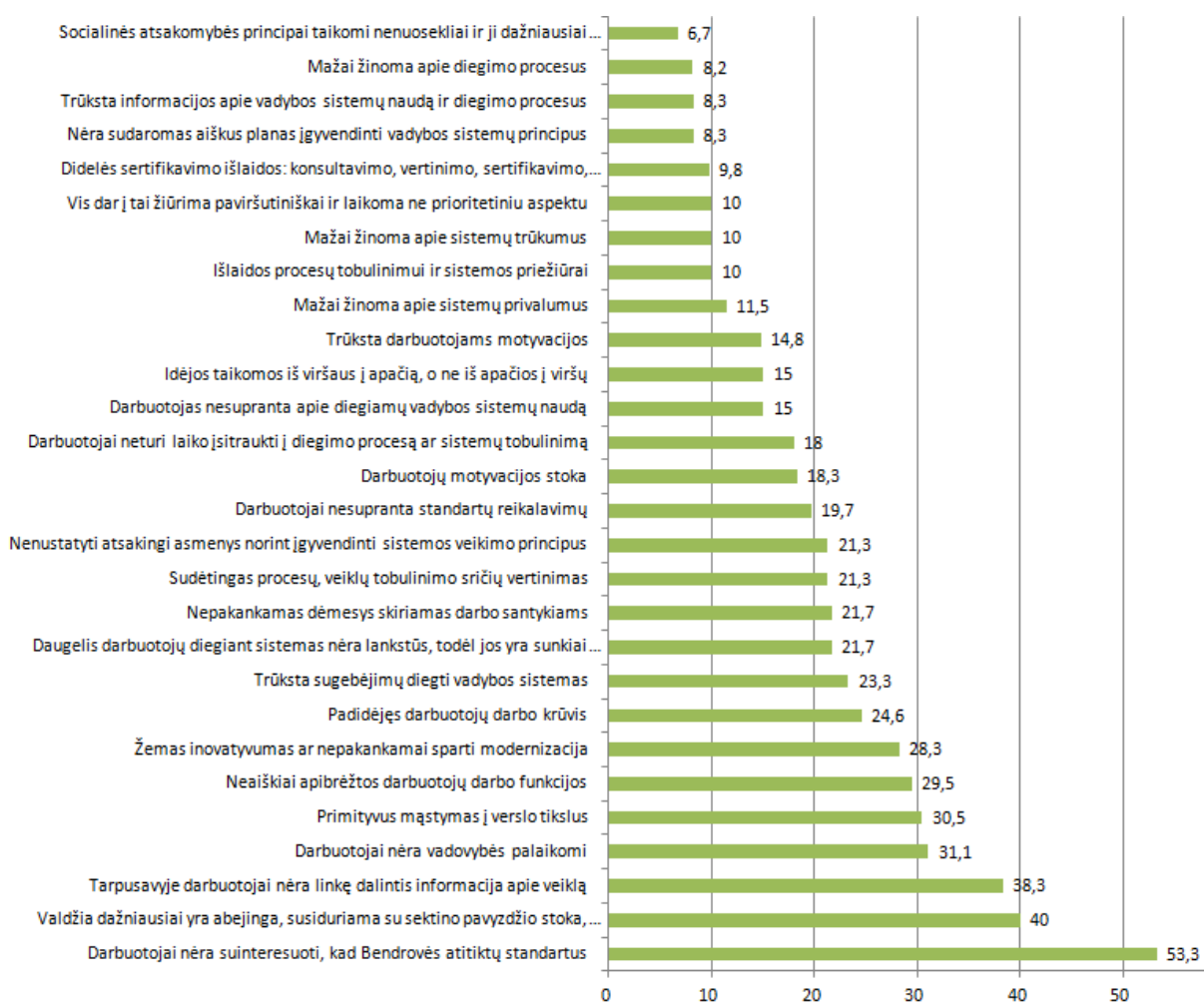


11 pav. **Teiginiai, su kuriais darbuotojai sutiko**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Taip pat, kaip matome 11 paveiksle, pateiktų gautų rezultatų, mažuma sutiko, jog darbuotai nėra suintegruoti, kad organizacijoje funkcionuotų vadybos sistema ir darbas vyktų standartizuotai, dauguma mąsto į verslo tikslus primityviai, juo labiau nesutiko, kad jų

vadovybė jų nepalaiko. Vadinasi, darbuotojai yra suinteresuoti, kad Bendrovėje, kurioje jie dirba, atitiktų standartus, tačiau labiausiai trūksta informacijos apie vadybos sistemas, jų naudas, bei kaip diegti procesus. Tačiau, reikia atkreipti ir į dar vieną labai svarbų teiginį su kuriuo taip pat nemaža dalis respondentų sutiko tai, taip pat susiduriama ir su paviršutinišku požiūriu, kad vadybos sistemų integracija ir procesų diegimas yra neprioritetinė veikla. Šis rezultatas kelia klausimą, į kurį reikėtų ypač atkreipti dėmesį norint siekti išsikeltų tikslų, susijusių su vadybos sistemų efektyvumu.

Atsižvelgiant į tai, kad pateikus teiginius apie vadybos sistemų integravimo trūkumus ir darant prielaidą, kad jei vadybos sistema yra pakankamai funkcionali, respondentų su šiais teiginiais turėtų būti nesutikusių labai maža dalis (12 pav.).



12 pav. **Teiginiai, su kuriais darbuotojai nesutiko**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Vertinant rezultatus galima sakyti, jog darbuotojai yra suinteresuoti, kad Bendrovės atitiktų standartus ir sutinka, kad yra vadovybės palaikomi, gauna jų sektiną pavyzdį, nėra tarp vadovo ir pavaldinio dialogo ar bendradarbiavimo trūkumo. Teiginiai, su kuriais darbuotojai mažiausiai nesutiko lyginant su prieš tai pateiktais rezultatais 11 pav., šie

duomenis nėra esminiai, todėl pagrindu laikomi bus duomenys pagal pateikto 11 pav. rezultatus.

Atsakiusiųjų respondentų skaičius į teiginius „nežinau“ sudaro vidutiniškai 31,67 proc. Tai gana nemažas procentas dalyvių, kurie negalėjo patvirtinti ar paneigti apie įmonių grupės Bendrovėse esančius vadybos sistemų trūkumus (13 pav.).



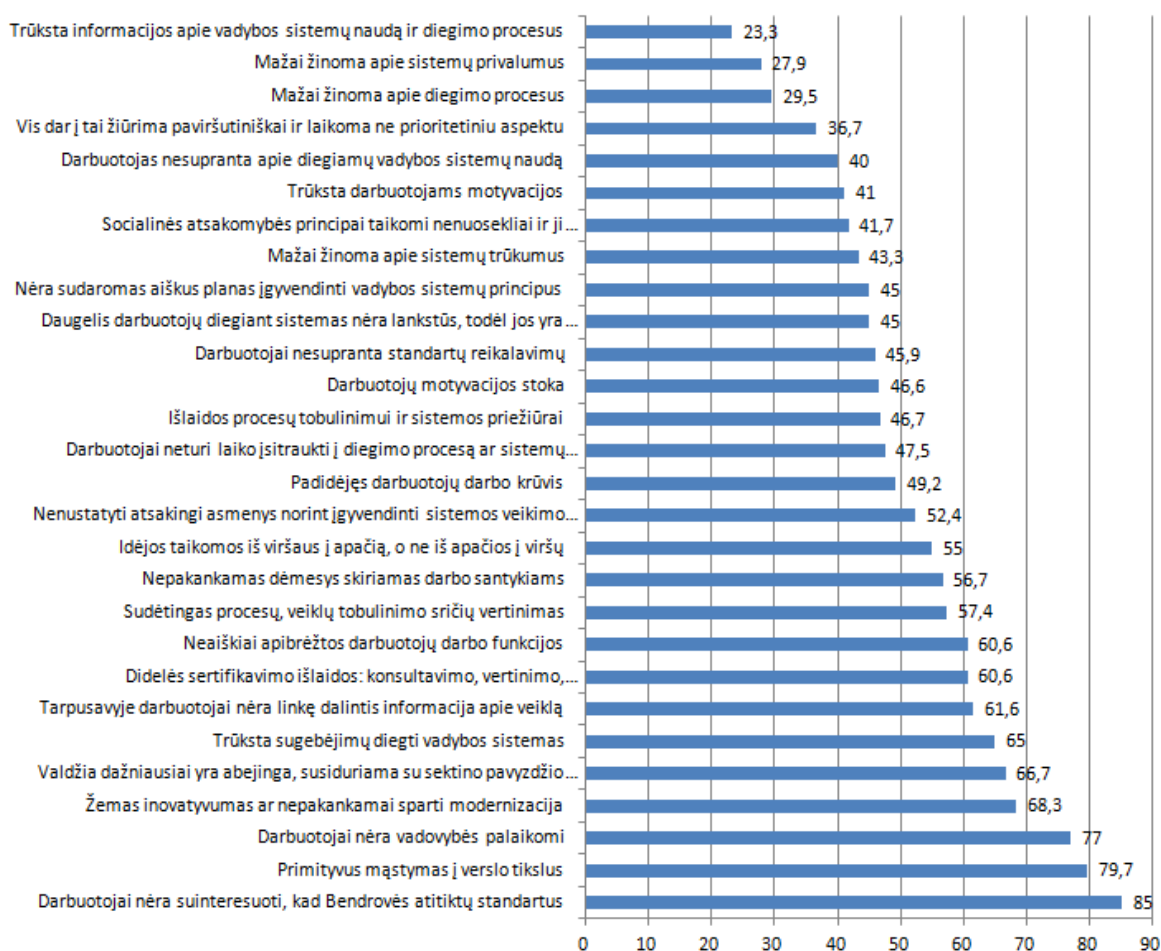
13 pav. Teiginiai, į kuriuos darbuotojai atsakė „nežinau“ (sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Daugiausiai respondentų negalėjo atsakyti į klausimą, kokias išlaidas patiria organizacijos turinčios įsidedusias vadybos sistemas. Tačiau tai normalu, kadangi šiuo klausimu dirba paprastai už tai atsakingi darbuotojai ir tai nėra esminis dalykas sprendžiant įmonių grupės viduje esančias problemas. Toliau visi rezultatai mažėjančia tvarka rodo problemas, susijusias su mąstymu, vadovybės palaikymu, žinių trūkumo apie vadybos įsitemo ir procesų diegimą, priežiūrą, gerinimą aspektais.

Vertinant kriterijus (14 pav.), kurių procentinę dalį daugiausiai sudaro sudėjus darbuotojų atsakymus „Nesutinku“ ir „Nežinau“ ir lyginant su „Sutinku“, daugiausiai procentų sudarė šie teiginiai:

- darbuotojai nėra suinteresuoti, kad Bendrovės atitiktų standartus (nežino ir nesutinka – 85 proc., sutinka – 15 proc.);

- primityvus mąstymas į verslo tikslus (nežino ir nesutinka – 79,7 proc., sutinka – 20,3 proc.);
- darbuotojai nėra vadovybės palaikomi (nežino ir nesutinka – 77 proc., sutinka – 23 proc.);
- žemas inovatyvumas arba nepakankamai sparti modernizacija (nežino ir nesutinka – 68,3 proc., sutinka – 31,7 proc.);
- valdžia dažniausiai yra abejinga, susiduriama su sektino pavyzdžio stoka, dialogo ir bendradarbiavimo trūkumais (nežino ir nesutinka – 66,7 proc., sutinka – 33,3 proc.) ir t.t.



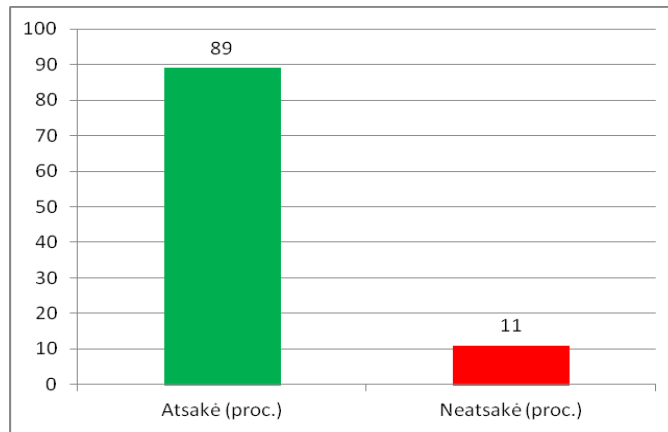
14 pav. **Teiginiai, į kuriuos darbuotojai atsakė „nesutinku“ kartu sudėjęs atsakymus, į kuriuos buvo atsakyta „nežinau“**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Paskutiniųjų rezultatų gauti duomenys atskleidė „užslėptas“ įmonių grupėje esančias problemas ir padėjo atsakyti į klausimą su kokiomis problemomis daugiausiai susiduriama, trukdančiomis vadybos sistemos efektyvumo rodikliui padidinti. Apibendrinant šios dalies temos rezultatus galima pasakyti, kad:

- darbuotojai gerai žino ir supranta apie vadybos sistemų ir procesų naudą, tačiau labiausiai trūksta informacijos apie jų taikymą;
- vadybos sistemų integracija ir procesų diegimas yra neprioritetinė veikla ir yra abejojančių ar visada kolega pasidalins su kitu kolega informacija apie savo veiklas;
- atsižvelgiant į „užslėptus rezultatus“, į kuriuos dauguma atsakė „nežinau“ išryškėja šie aspektai: nepriklausomai, kad yra integruota vadybos sistema Bendrovėje, darbuotojų nuotaika nėra pagerėjusi ir ar jie tikėtų, kad vadybos sistema pagerina darbo sąlygas; darbuotojams nėra žinomos sertifikavimo išlaidos, trūksta sugebėjimų diegti vadybos sistemas, taip pat darbuotojai į klausimą „nežinau“ atsako, kad neturi vadovybės palaikymo; susumavus rezultatus su atsakymais į kuriuos buvo atsakyta „nesutinku“ ir „nežinau“ ir darant prielaidą, kad darbuotojas nenorėjo konkrečiai išsakyti savo nuomonės kai kuriais klausimais, rezultatas – darbuotojai nėra suinteresuoti atitikti standartus, kadangi nėra vadovybės palaikomi.

3.3. Darbuotojų motyvacijos tyrimas

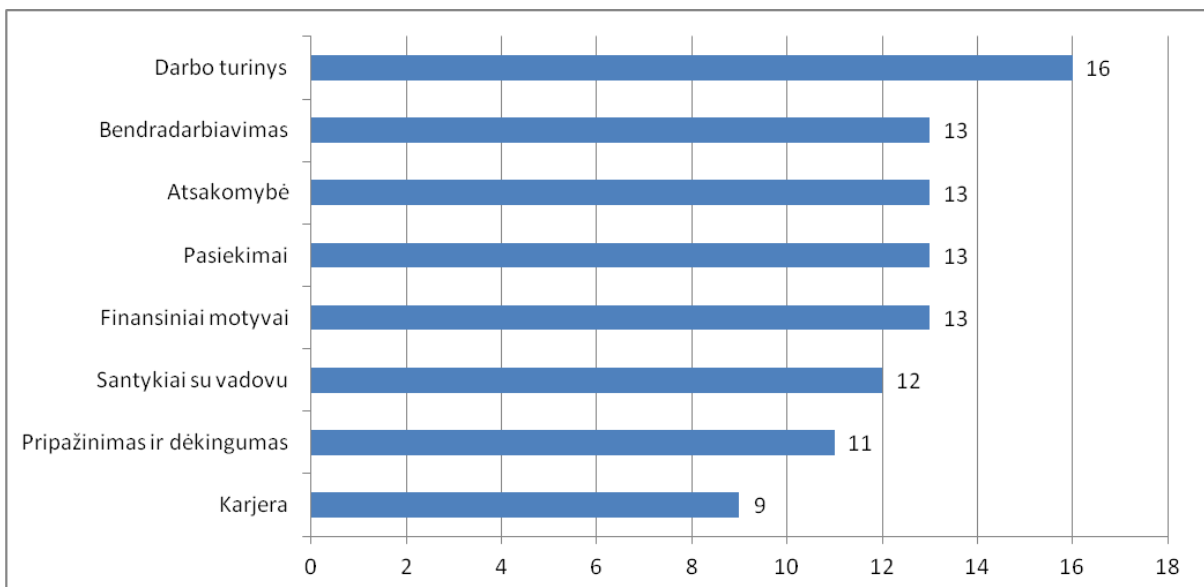
Darbuotojų motyvacijos tyrimui atlikti buvo pasirinktas interviu metodas ne tiesioginiu verbaliniu būdu pateikiant jiems anketas spausdintiniu popieriniu variantu į rankas. Anketos klausimynas (3 priedas) sudarytas buvo remiantis F. Herzbergo teorijomis, jų pagalba yra nustatomas darbuotojų motyvacijos lygis darbe. Gavę darbuotojai anketas, turėjo kiekvieną klausimų porą įvertinti 5 balų suma, t.y. vienas iš klausimų galėjo būti įvertintas pvz., 1, o kitas 4 arba 2 ir 3, 0 ir 5 ir t.t. Prie kiekvieno klausimo buvo surašyti atitinkami žymenys, identifikuojantis klausimo sritį, apie kurią darbuotojai sužinojo tik atlikto testo pabaigoje. Atsakius į klausimus ir įvertinus balais, toliau balai buvo surašyti į atskyrą lentelę atsižvelgiant į žymenį. Susumavus gautus rezultatus ir žymuo kuris pagal pateiktus darbuotojų atsakymus surinko daugiausiai balų, parodė kas darbuotojui yra svarbiausia, kad jis darbo aplinkoje jaustųsi geriausiai.



15 pav. **Apklausoje dalyvavusių darbuotojų skaičius proc.**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Darbuotojų dalyvavimo skaičius motyvacijos lygio nustatymo tyrime buvo didesnis lyginant su pirmo etapo atliktu tyrimu. Svarbu pažymėti, kad apklausa šį kartą nebuvo atliekama anoniminiu būdu. Personalo skyriaus pageidavimu darbuotojų, prieš grąžinant anketas, buvo paprašyta įrašyti savo vardą ir pavardę. Galbūt tai lėmė, kad toks būdas labiau įpareigojo darbuotojus atsakyti į pateiktus klausimus. Be to, į anketos klausimus buvo atsakinėjama ne el. būdu, t.y., jie buvo įteikti darbuotojui į rankas.

Svarbu įvardinti, kad bendra tendencija visoje įmonių grupėje yra vyraujanti, jog darbuotojams yra svarbiausias darbo turinys (16 proc.), taip pat svarbu bendradarbiavimas, atsakomybė, pasiekimai ir kt. (16 pav.).

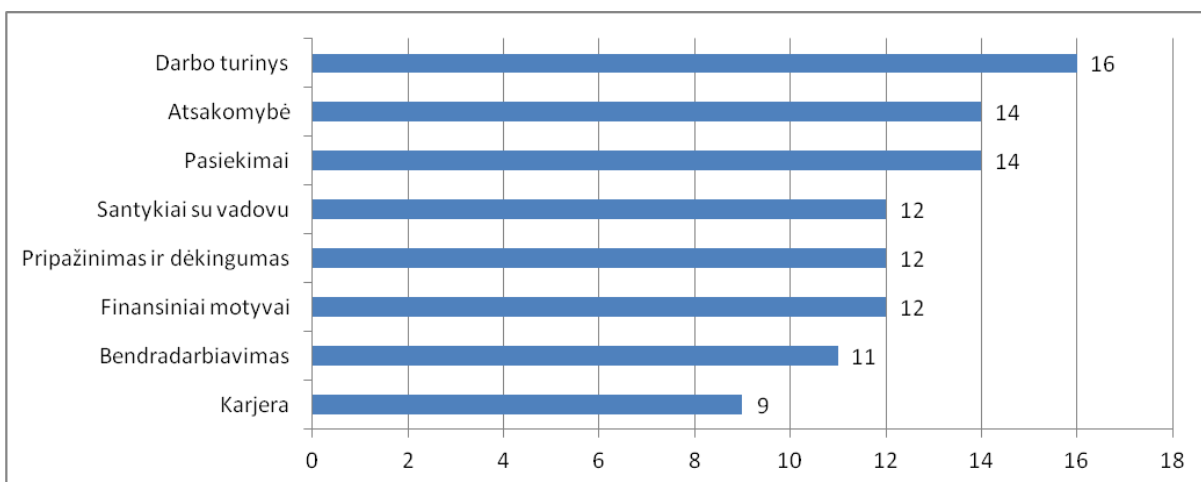


16 pav. **Įmonių grupės darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Akivaizdu, jei darbuotojas yra labiausiai orientuotas į darbo turinį, bendradarbiavimą, pasiekimus bei atsakomybę, tai rodo, kad tokie darbuotojai pasirenge dirbti komandinį darbą ir siekti bendrų iškeltų tikslų.

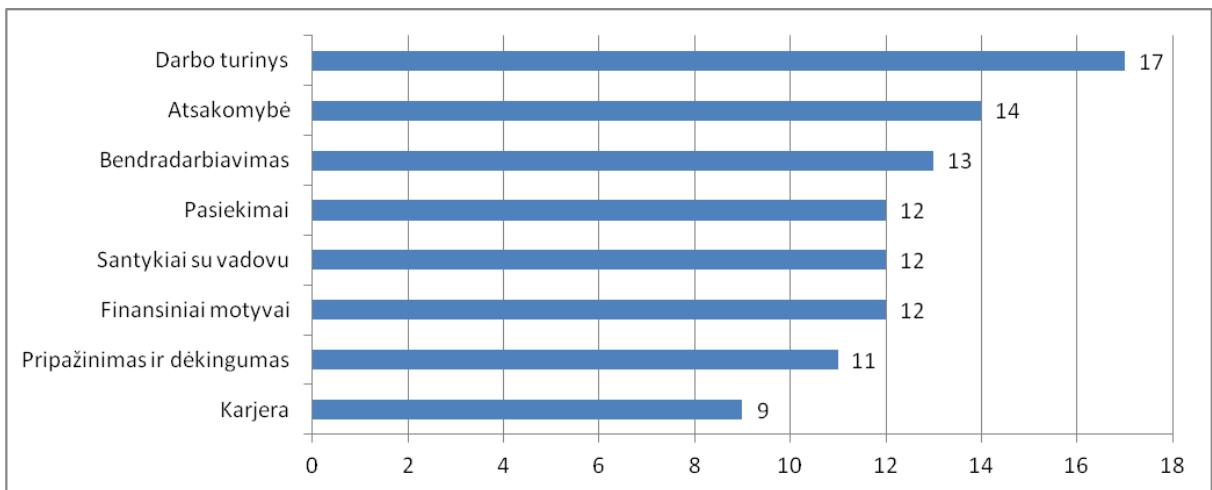
Kadangi šio darbo tikslas buvo atrinkti labiausiai tinkančius kandidatus ir integruoti juos į vadybos sistemų efektyvumo rodiklių didinimą, toliau buvo analizuojami duomenys kokios įmonių grupėje esančios Bendrovės labiausiai būtų orientuotos greičiausiai siekti išsikeltų tikslų rezultatų.

UAB „X 1“, vykdanči strateginio planavimo, administracinio valdymo, kontrolės valdymo, finansų valdymo, personalo valdymo, dokumentų valdymo, teisinių paslaugų, tiekimo paslaugų veiklas kaip matome 17 paveiksle, svarbiausias darbo turinys, atsakomybė, pasiekimai. Nenuostabu, juk tai valdančioji Bendrovė, kuriai ypač aktualu, kad įmonių grupė būtų efektyviai valdoma, nešūt maksimalią naudą tiek organizacijai tiek darbuotojui.



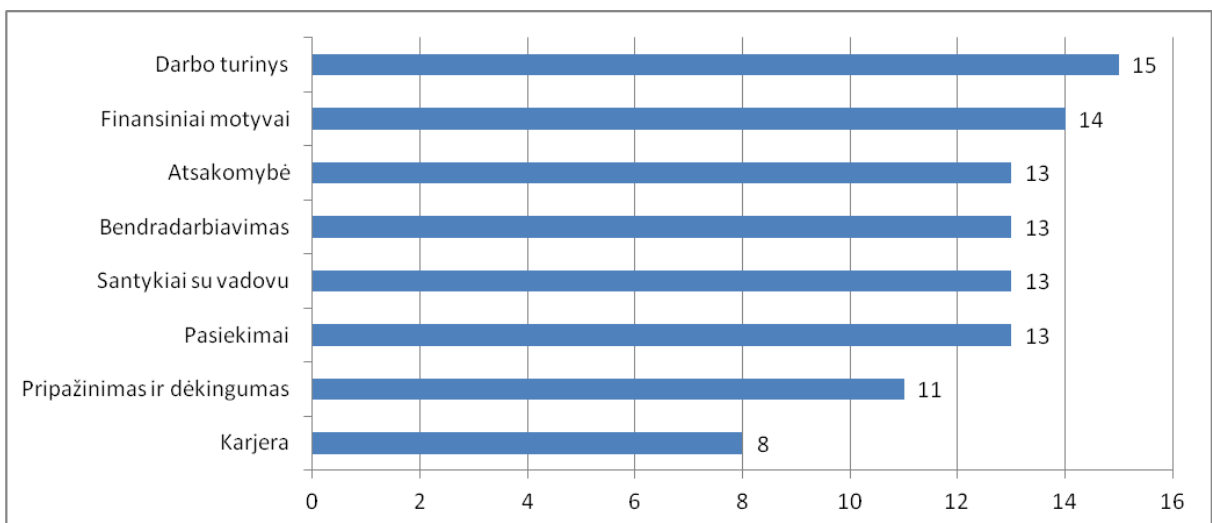
17 pav. UAB „X 1“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

UAB „X 2“ atliekanti pardavimų, mokslinių ir laboratorinių tyrimų, projektų valdymo ir koordinavimo, serviso paslaugų aptarnavimo veiklas, taip pat svarbiausias (18 pav.) darbo turinys, toliau – atsakomybė ir bendradarbiavimas. Tai labai aukšti tyrimo rezultatai, orientuoti į kokybišką organizacijos veiklą būti šiuolaikiškiems, veržliems, orientuotiems į tai, kas padėtų įgyvendinti išskeltiems strateginiams tikslams pasiekti.



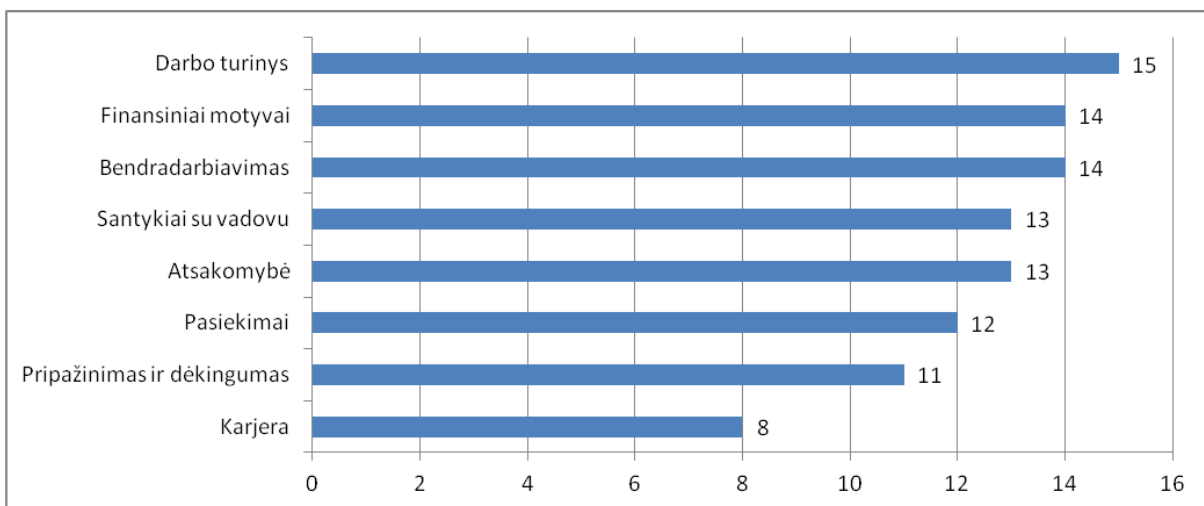
18 pav. UAB „X 2“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Kiek kitokia situacija pagal gautus rezultatus UAB „X 3“. Nors šiai Bendrovei taip pat svarbu darbo turinys, tačiau antroje vietoje darbuotojus labiausiai domina finansiniai motyvai (19 pav.). Toliau darbuotojų nuomone, būtų svarbūs dalykai kaip atsakomybė, bendradarbiavimas, santykiai su vadovu.



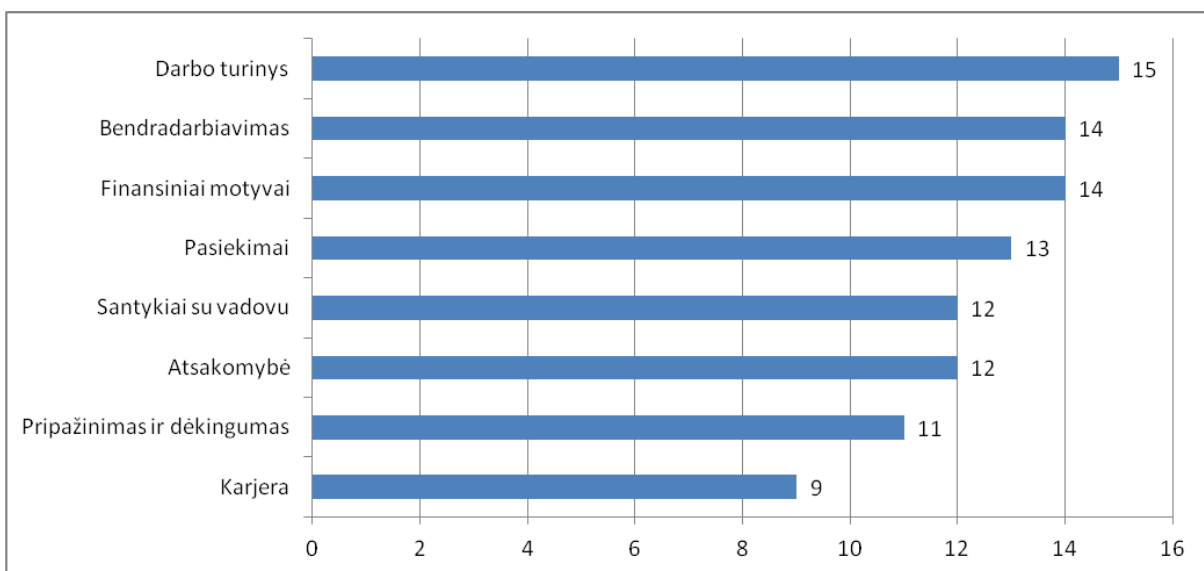
19 pav. UAB „X 3“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Taip pat labai panašūs gauti rezultatai ir UAB „X 4“, kuri užsiima projektavimo veikla, kaip ir prieš tai Bendrovės apžvelgti rezultatai, čia taip pat svarbiausias darbo turinys ir finansiniai motyvai (20 pav.).



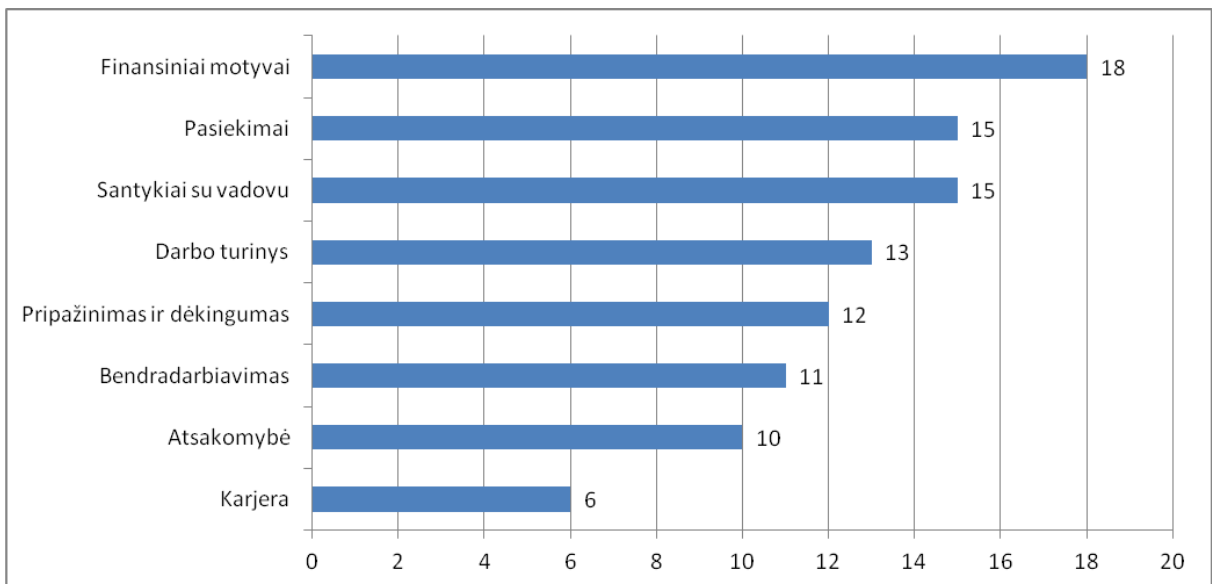
20 pav. UAB „X 4“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Gamybos ir technologijų procesų automatizavimo sistemų kūrimu, diegimu bei priežiūra užsiimančiai UAB „X 5“ taip pat svarbu darbo turinys ir bendradarbiavimas, finansiniai motyvai (21 pav.)



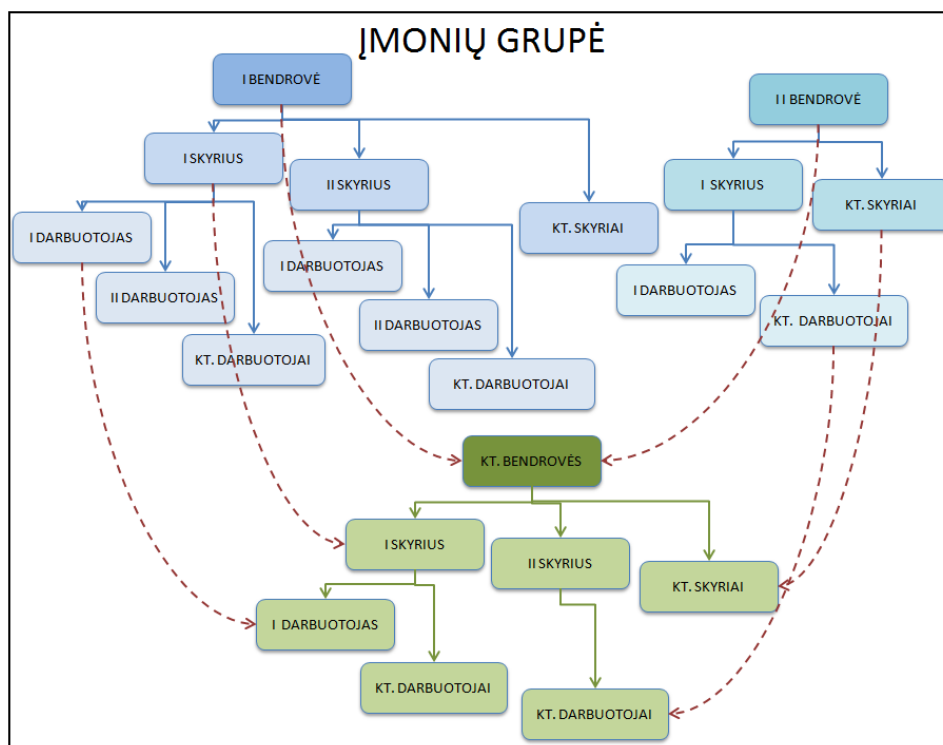
21 pav. UAB „X 5“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

UAB „X 6“, vykdanči energetikos ir pramonės objektų sistemų įrangos prekybą bei teikianči konsultavimo tiekimo paslaugas, labiausiai domina finansiniai motyvai, pasiekimai, santykiai su vadovu (22 pav.).



22 pav. UAB „X 6“ darbuotojų motyvacijos tyrimo rezultatai (proc.)
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Pagal atliktus antro etapo tyrimo rezultatų duomenis tikėtina, kad integruotas vadybos sistemas efektyvumo rodikliams siekti labiausiai orientuotos bus dvi Bendrovės UAB „X 1“ ir UAB „X 2“. Jose didžiausia darbuotojų koncentracija, kuriems svarbi yra atsakomybė, veržlumas, siekiai, įdomus darbas ir pan. Todėl atsižvelgiant į gautus pirminius darbuotojų motyvacijos nustatymo darbe rezultatus siūloma veikti pagal žemiau pateiktą darbo autorės schemą (23 pav.):



23 pav. Įmonių grupės Bendrovių, Bendrovės skyrių, skyriaus darbuotojų reitingavimas
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Siūloma atlikti Bendrovių reitingavimą pagal darbuotojų motyvacijos tyrimo gautus rezultatus, toliau kiekvienoje Bendrovėje motyvacijos reitingų nustatymas pagal skyrius. Skyriuje siūloma taip pat atlikti darbuotojų reitingavimą. Ši informacija bus aktuali kuriamo metodo pritaikymui apie kurį kalbama plačiau sekančioje šio darbo dalyje.

3.4. Tyrimo rezultatų vertinimas ir integravimas į vadybos sistemas

Remiantis organizacijų patirtimi ir atliktais kitų tyrimo autorių pateikiamais įvairiuose literatūros šaltiniuose rezultatais, buvo atrikti dažniausiai minimi privalumai ir trūkumai, su kuriais susiduria organizacijos diegiant ar integruojant, palaikant vadybos sistemas, taikomus metodus ar modelius. Ši analizė buvo reikalinga atlikti tam, kad būtų galima išsamiau įvertinti tyrime dalyvavusios įmonių grupės dalyvių nuomonę apie taikomų vadybos sistemų, metodų ar modelių naudas ir trūkumus Bendrovėse, kuriose darbuotojai dirba. Tyrimo metu koncentruojamasi daugiau buvo į vadybos sistemas, kurios yra integruotos įmonių grupėje (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001), nes darbuotojai žino apie jų palaikymo svarbą Bendrovėse. Vertinant tai, kad įmonių grupėje bet koks taikomas metodas ar modelis yra vadybos sistemos dalis, tai įtakos rezultatų netikslumui neturėjo.

Teiginių apie vadybos sistemų naudas (1 priedas) anketos sudarymo pagrindinė esmė parodė, kad bet kokiame atveju, jei vadybos sistema efektyvi, visiems teiginiams daugiausia būtų pritarta. Tačiau pritaikius šio tyrimo metodą, tyrime dalyvavusios įmonių grupės darbuotojai atskleidė, ką reikia atkreipti dėmesį ir gerinti tas vietas, kurios buvo įvertintos mažiausiai sulaukus pritarimo. Mažiausiai darbuotojai sutiko su teiginiais, kurie susiję su jų asmenine savijauta darbo aplinkoje:

- 75,4 proc. respondentų nepritarė kad efektyvi vadybos sistema gerina darbuotojų nuotaiką;
- 65 proc. respondentų nepasirodė, kad dėl vadybos sistemų integravimo į Bendrovės sumažėjo išlaidos;
- 59 proc. respondentų nesutiko, kad dėl vadybos sistemos gerėja darbo sąlygos ir darbuotojų pasitenkinimas.

Teiginiai apie vadybos sistemų trūkumus (2 priedas) sudaryti taip pat remiantis kitų organizacijų patirtimi, tačiau jų pagrindinė esmė – nustatyti silpniausias esančias įmonių grupėje vietas. Jei vadybos sistema yra efektyvi, tokiems teiginiams daugiausia respondentų būtų nepritarę. Tačiau atlikti tyrimo rezultatai parodė, kad yra galimybė tobulinti ir gerinti esančias vadybos sistemas, siekti efektingesnio jų taikymo įmonių grupėje rezultato. Labiausiai darbuotojai sutiko su teiginiais, kurie susiję su informacijos trūkumu apie vadybos sistemas ir procesus:

- 76,7 respondentų atskleidė, kad trūksta informacijos apie vadybos sistemų naudą ir diegimo procesus;
- 72,1 proc. respondentų mažai žino apie privalumus;
- 70,5 proc. respondentų taip pat įvardino, kad mažai jiems yra žinoma apie diegimo procesus.

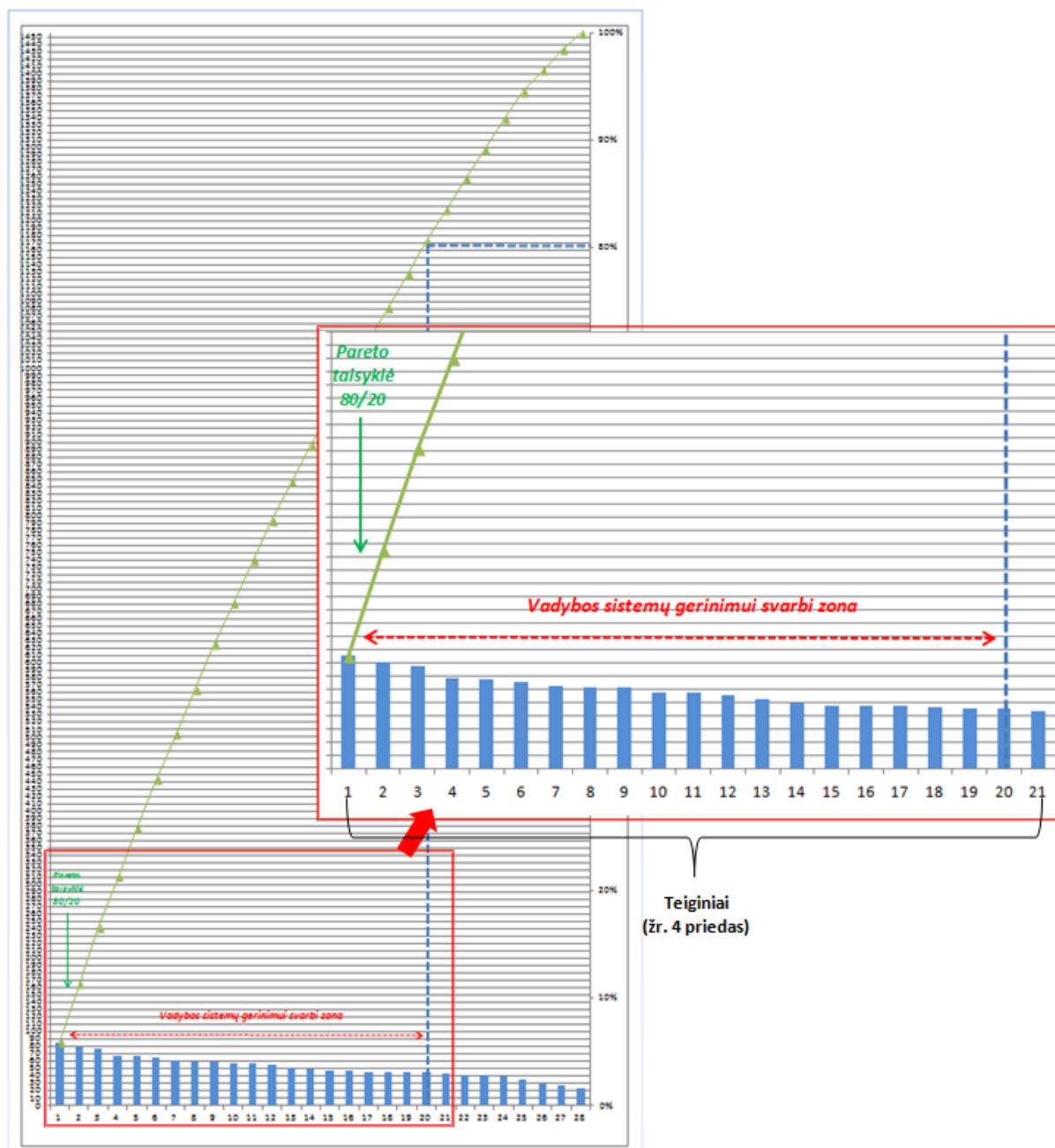
Gavus pirmus tyrimo rezultatus iš pirmo įspūdžio atrodo, kad labai aišku, jog darbuotojų motyvacija priklauso nuo informacijos ir turimų žinių apimties. Jei mažai žinoma apie vadybos sistemas ir procesus, tuomet jie neįsivaizduoja taikomos vadybos sistemos naudos Bendrovėje, kurioje jie dirba. Tačiau, kaip toliau tyrimo eigoje buvo analizuojami kiti duomenis, rezultatai parodė, kad yra kur kas gilesnių „užslėptų“ pasekmių, dėl ko vadybos sistema nėra tokia efektyvi kaip norėtusi vadovybei, kuri pati priėmė sprendimą kurti šiuolaikišką, inovatyvią įmonių grupę, remiantis pasaulyje pripažintais vadybos valdymo metodais, padedančiais organizacijoms tapti konkurencingoms.

Todėl anketų teiginiams buvo numatyta ne tik pritarti ar nesutikti, bet ir palikti galimybę į juos atsakyti „nežinau“ darant prielaidą, kad darbuotojas tikrai nežino atsakymo į pateiktą teiginį arba abejoja dėl iškelto klausimo teisingumo. Rezultatai parodė, kad daugiausiai darbuotojų nežinojo kaip atsakyti į teiginius, yra abstraktaus turinio (3 lentelė).

3 lentelė. **Teiginiai, į kuriuos darbuotojai atsakė „nežinau“**
(sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Teiginiai apie vadybos sistemų privalumus	Proc.	Teiginiai apie vadybos sistemų trūkumus	Proc.
Mažina išlaidas	48,3	Didelės sertifikavimo išlaidos: konsultavimo, vertinimo, sertifikavimo, sertifikavimo audito, sertifikato išdavimo mokesčiai	50,8
Konkrečių veiksmų programos dėka yra nesunkiai sukuriama strategija	41,7	Primityvus mąstymas į verslo tikslus	49,2
Gerina darbo sąlygas ir darbuotojų pasitenkinimą	37,7	Darbuotojai nėra vadovybės palaikomi	45,9

Remiantis duomenimis, kurie buvo gauti iš teiginių apie vadybos sistemų trūkumus, į juos daugiausiai „nesutinku“ ir susumavus kartu su atsakymo rezultatais „nežinau“ bei pritaikius Pereto taisyklės metodą 80:20 (80/20), gaunami labiau informatyvūs duomenys (24 pav.). Šis metodas pasirinktas dėl to, kad yra pritaikytas taip, jog juo pasinaudojus galima pasiekti daug daugiau skiriant daug mažiau pastangų (Koch, 1998), taip pat taikomas Pareto metodas padeda įmonių valdyme efektyviai planuoti darbus ir laiką (Vasiliauskiene, 2011) bei vadovaujantis šiuo 80/20 principu tinka šalinti kokybės trūkumus ir gerinti gaminių bei paslaugų patikimumą, vertę (Biveinis, 2011).



24 pav. Įmonių grupėje mažinantys vadybos sistemos efektyvumą trūkumai (sudaryta darbo autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis)

Atlikus duomenų analizę ir duomenims apdoroti pritaikius Pareto 80/20 principus, matome (24 pav.), kad vis tik pagrindinė problema yra jog darbuotojai nėra suinteresuoti, kad Bendrovės atitiktų standartus (4 priedas). Vadinasi, labiau turėtų būti dėmesys sutelkiamas į darbuotojų žinių teikimą apie vadybos sistemų naudas.

Taip pat didžioji dalis, neviršijusi 80 proc. pagal Pareto taisyklę ribos, teiginių papuola į „gyvybiškai“ svarbią zoną – įtaką darančią vadybos sistemos efektyvumui. Tai nuo 2 iki 20 horizontalioje eilutėje 24 paveiksle pavaizduoti teiginiai (žr. 4 priedą). Siekiant, kad vadybos sistemos efektyvumo rodiklis būtų ženkliai didesnis, sutelkiamas dėmesys turėtų būti

ir į tai, kad vadovai taip pat būtinai įsitrauktų į sistemos tobulinimo ir gerinimo veiklą, nuolat visi kartu norėtų siekti aukštų rezultatų darbinėje veikloje, labiau vieni su kitais komunikuotų, išgryninamos ir aiškiai būtų apibrėžiamos darbo funkcijos, įvertinti ir atlikti tik tuos darbus, kurie kuria pridėtinę vertę, teikti žinias apie vadybos sistemų privalumus ir naudas.

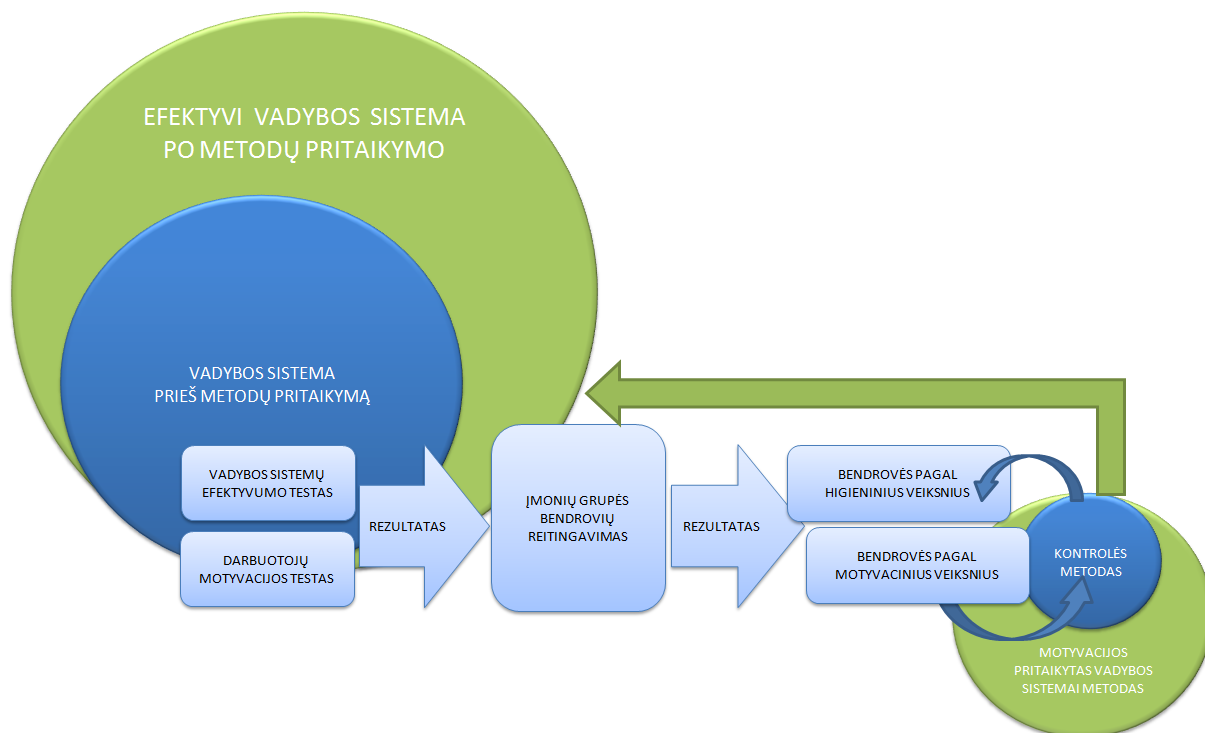
Pagal pirminius atliktus tyrimo rezultatus teiginiai nuo 21 iki 28 (žr. 4 priedą) buvo vieni iš svarbiausių, tačiau atlikus išsamesnę analizę, jie tampa ne tokie reikšmingi. Vadinas, sutelkus dėmesį į išsamesnės analizės atliktus rezultatus, darbuotojai turėtų greitai pajusti efektą ir greičiau perpras esančius Bendrovėje, kurioje dirba, sistemų trūkumus, kuriuos galės iš karto pašalinti, tuo pačiu racionaliau valdys procesus, lydimi sėkmės labiau bus motyvuoti ir patenkinti veiklos rezultatais.

Tačiau atlikus išsamią analizę apie vadybos sistemų efektyvumą, esantį įmonių grupėje kurioje buvo atliktas tyrimas, neužtenka vien žinoti faktus ir bandyti dirbti nepritaikius kokio nors metodo ar modelio. Pasitelkus kontrolės metodus dažnai matome, kad situaciją valdyti nėra taip paprasta. Juo labiau tai atsitinka, kai atsakingi už tai asmenys neturi motyvacijos. Rezultatas nėra efektyvus, kai atlikus motyvacijos tyrimą su darbuotojais dirbama tradiciškai, t.y. pagal gautus tyrimo duomenis kalbama su kiekvienu darbuotoju atskirai ir bandoma išsiaiškinti, kuo galėtų vadovai darbuotojui padėti, kad būtų pasiektas abejoms pusėms norimas rezultatas.

Atlikus darbuotojo motyvacijos tyrimą ir remiantis F. Herzbeigo teorijomis svarbu paminėti, kad jos išsiskiria į du veiksnius, nuo kurių priklauso pasitenkinimas ir nepasitenkinimas (Skačkauskienė *ir kt.*, 2014). Pasitenkinimo veiksniai (motyvaciniai veiksniai), kurie motyvuoja darbuotojus laikomi – karjeros galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė, laimėjimai. Nepasitenkinimo arba veiksniai, kurie tiesiog sukuria neutralią poziciją (higienos veiksniai) – vadovavimo kokybė, įmonės politika, atlygis, darbo sąlygos, santykiai su kitais darbuotojais, darbo užtikrinimas (Skačkauskienė *ir kt.*, 2014). Todėl pagal gautus tyrimo rezultatus, labiausiai motyvuotos yra tos įmonių grupėje Bendrovės, kurios daugiausiai surinko balų ties atsakymais „Pripažinimas ir dėkingumas“ (B), „Atsakomybė“ (C), „Darbo turinys“ (H), „Karjera“ (E), „Pasiekimai“ (F). Tuo tarpu Bendrovės, kurios daugiausiai surinko balų atsakydami, kad juos labiausiai motyvuoja „Finansiniai motyvai“ (A), „Santykiai su vadovu“ (D), „Bendradarbiavimas“ (I) – užima neutralią poziciją arba ištiktųjų nėra motyvuotos.

Lyderio pozicijas, pagal atliktus motyvacijos tyrimo rezultatus, užima įmonių grupėje dvi Bendrovės, tai UAB „X 1“ (žr. 17 pav.) ir UAB „X 2“ (žr. 18 pav.). Todėl pagal darbo autorės kuriamą metodą siūloma atlikti kiekvienoje Bendrovėje motyvacijos reitingus atrenkant labiausiai motyvuotas ne tik Bendroves, bet ir Bendrovėje esančius skyrius, skyriuje

dirbančius darbuotojus. Siūloma darbą tęsti su labiausiai motyvuotais darbuotojais juos integruojant į vadybos sistemas. Svarbu iškelti darbuotojams tikslus, susijusius su vadybos sistemos efektyvumu. Kadangi nauji, 2015 metų standartai ISO 9001 Kokybės vadybos ir ISO 14001 Aplinkos apsaugos sako, jog svarbu atkreipti dėmesį, kad organizacija turi vystyti procesinį požiūrį ir mąstymą atkreipiant į rizikas, tai ir kontrolės metodas turėtų būtų taikomas atsižvelgiant į šiuos aspektus. Darbo autorės vadybos sistemos efektyvumo didinimo metodas pateikiamas 25 paveiksle.



25 pav. **Vadybos sistemos efektyvumo didinimo modelis**
(sudarytas darbo autorės)

Norimam tikslui pasiekti labai svarbu nuosekliai taikyti metodus ir rezultatų siekti aiškiai sudarius veiksmų planą. Pagal šį planą veikia visi standartuose minimi PDTV ciklai (Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai..., 2016; Aplinkos apsaugos vadybos..., 2016; Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos..., 2008), kurie buvo minėti šiame darbe anksčiau „planuok – daryk – tikrink – veik“. Šio metodo pritaikymas lengvai leidžia siekti išsikeltų tikslų, tai tarsi suplanuota visa nuoseklių veiksmų seka. Metodiškas planas įpareigoja daryti veiksmus, kurie glaudžiai susiję vieni su kitais ir yra priklausomi vieni nuo kitų. Šis metodas taip pat įpareigoja nustatytu periodiškumu atlikt monitoringą, tai reiškia, kad neišvengiamai įgyvendinamas yra dar vienas ciklo etapas visus rezultatus patikrinti. Po rezultatų monitoringo lieka dar vienas ciklo etapas, kuris įpareigoja veikti: imtis veiksmų siekiant pagerinti veiksmingumą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados.

1. Atlikus literatūros analizę apie vadybos sistemas pakankamai pateikiama informacijos apie jų ir modelių ar metodų diegimo principus, jų diegimo naudas ir trūkumus, todėl sudarius sąrašus apie vadybos sistemų naudas ir trūkumus buvo gauta pakankamai informatyvi medžiaga gilesniam darbo autorės tyrimui atlikti.
2. Literatūros analizės metu išsiskyrė šios sritys, kuriose labiausiai esanti organizacijose palaikoma vadybos sistema atneša naudos:
 - 2.1. dėl integruotų vadybos sistemų organizacija laikoma turinti konkurencinį pranašumą ir prestižo dėka pritraukia verslo partnerius ir potencialius reikiamos kompetencijos ir kvalifikacijos darbuotojus;
 - 2.2. efektyvi vadybos sistema padeda surasti esančias silpnąsias valdymo vietas ir jas tobulinti, efektyviau valdomi vidiniai procesai, atsiranda organizacijoje stabilumas;
 - 2.3. vadybos sistemų taikymas gerina darbo sąlygas, gerėja darbuotojų nuotaika, darbuotojai jaučiasi saugesni.
3. Analizuojant kitų tyrimo autorių literatūros šaltiniuose pateiktus rezultatus apie integruotus vadybos sistemų trūkumus, labiausiai išsiskyrė šios sritys:
 - 3.1. dėl nesuprantamų standartų reikalavimų ir žinių trūkumo apie diegimo procesus vadybos sistema nėra efektyvi;
 - 3.2. organizacijose esantys sudėtingi procesai, nenustatyti atsakingi asmenys procesams valdyti, neapibrėžtos aiškios darbuotojų darbo funkcijos trukdo siekti efektyvios vadybos sistemos;
 - 3.3. dėl didelio darbo krūvio, darbuotojo nelankstumo ir motyvacijos trūkumo sunku siekti efektyvios vadybos sistemos;
 - 3.4. didelės vadybos sistemų diegimo, sertifikavimo ir palaikymo išlaidos.
4. Atlikus pirminį verbalinės informacijos rinkimo metodu ne tiesioginiu būdu tyrimą, susijusį su vadybos sistemų integravimo efektyvumo nustatymu tyrime sutikusiai dalyvauti įmonių grupėje, pagal gautus duomenis paaiškėjo:
 - 4.1. darbuotojų susidomėjimas vadybos sistemos taikymu organizacijoje yra nepakankamas, nes tyrime dalyvavo tik šiek tiek daugiau nei pusę įmonių grupėje dirbančiųjų, toliau gautų duomenų atlikta analizė patvirtino šią teoriją, vadinasi – nuo norinčių buvo sudalyvauti tyrime dalyvių skaičiaus, priklauso ir vadybos sistemos veiksmingumas;

- 4.2. darbuotojai, nesutikę arba pasirinkę neutralų atsakymo variantą su kuriuo teiginiu sutinka arba nesutinka atskleidė, kad esanti vadybos sistema turi silpnų vietų, kurias pagal vadybos sistemos principus reikia tobulinti ar imtis gerinimo priemonių.
5. Išsamesnės analizės metu apie vadybos sistemos veiksmingumą tyrime sutikusiai dalyvauti įmonių grupei buvo iškeltos dvi teorijos, kurios turėjo didelės įtakos tolimesnei tyrimo eigai:
 - 5.1. jei vadybos sistema įmonių grupėje būtų veiksminga, tai dauguma respondentų su pateiktais teiginiais apie vadybos sistemų naudas organizacijoms sutiktų;
 - 5.2. jei vadybos sistema įmonių grupėje nėra veiksminga, tai su pateiktais teiginiais apie vadybos sistemų trūkumus daugiausiai darbuotojai sutiktų.
6. Atsižvelgiant į iškeltas teorijas ir palyginus su gautais respondentų atsakymais matyti, kad jos padeda įvertinti įmonių grupėje esančių integruotų vadybos sistemų veiksmingumą.
7. Nagrinėjant teorinius motyvacijos veiksnius išaiškėjo, kad motyvacijos lygis glaudžiai susijęs su asmens charakterio ypatybėmis ir jei darbuotojas daugiau orientuotas į asmeninius pasiekimus, atsakomybę, pripažinimą, tobulėjimo galimybes ir pan., toks darbuotojas dirba efektyviau. Tyrimo metu taip pat išaiškėjo, kad vadybos sistemų efektyvumas labai priklauso nuo darbuotojo asmeninės motyvacijos savybių, dvi Bendrovės iš šešių pagal gautus rezultatus turi aukštą motyvacijos lygį, kitos labiau orientuotos į higieninius veiksnius, todėl gauti darbuotojo motyvacijos tyrimo duomenys patvirtino pirmo etapo metu gautus rezultatus.
8. Vadybos sistemos efektyvumo lygį taip pat parodo ir panaudoti skirtingi anketų pateikimo būdai, kai pirmu atveju elektroninėje sistemoje pateikiami viso 51 teiginiai apie vadybos sistemų integracijos naudas ir trūkumus Bendrovėse, kurioje darbuotojas dirba, galėjo išreikšti nuomonę paprastesniu ir greitesniu būdu ir popieriniame variante darbuotojo motyvacijos anketa, kurios klausimų bendra suma sudarė viso 56, aktyvumas yra skirtingas. Antruoju būdu buvo sugaišta daugiau laiko spausdinant popierinį variantą, važinėjant po skirtingas Bendroves ir įteikiant asmeniškai į rankas anketas, paskui skiriant laiko dokumentų susigražinimui, gautus rezultatus suvedant į el. sistemą, rodo, kad procesinio požiūrio kultūros nėra norint savo veiklas vykdyti efektyviau.

9. Pasinaudojus Pareto taisykle 80/20, gauti rezultatai labiausiai atskleidė problemą susijusią su asmeninėmis darbuotojų savybėmis, jog jie patys nėra suinteresuoti dėl vadybos sistemų palaikymo organizacijoje, nors pirminiai rezultatai to pradžioje neparodė.
10. Viso tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad kiekvienu atveju, išsamesniems rezultatams gauti ir norint pasiekti išsikeltus tikslus, turi būti nuoseklus sudarytas veiksmų planas ir taikomas ne vienas metodas. Dažnai po atlikto tyrimo ir gautų rezultatų išsikeliama nauja strategija, orientuota į darbuotojus. Sukurtas vadybos sistemų efektyvumo didinimo metodas atsako į klausimą kaip padaryti, kad vadybos sistema būtų veiksminga ir duoti greitesnių rezultatų.
11. Teorinės apžvalgos metu nustatyta, kad kontrolės metodo taikymas yra efektyvus tuomet, kai yra nustatyti darbuotojų įmonių grupėse motyvacijos lygis. Šiuo atveju tikslinga būtų orientuojantis į labiausiai motyvuotus asmenis. Tuomet rezultato galima būtų sulaukti greitesnio ir veiksmingesnio nei šiuo įrankiu duoti naudotis visiems ir tuo pačiu eikvojant netikslingai laiko ir jėgų sąnaudas.
12. Pritaikytas vadybos sistemos efektyvumo didinimo metodas leidžia greičiau suprasti vadybos sistemų silpnąsias vietas, įvertinti kiek galima greitai pasiekti rezultatų panaudojant motyvacijos metodus ir dirbant su darbuotojų grupe, kuri greitai integruotųsi į vadybos sistemas, ir skatinti po truputi tai daryti kitus žiūrint per procesinį ir rizikų valdymo aspektus.

Pasiūlymai.

1. Įmonių grupėje pirmiausiai rekomenduojama dirbti su tiksline darbuotojų grupe, kuri yra labiausiai motyvuota tam, kad būtų pasiektas vadybos sistemų efektyvumas. Sudaryta tikslinė darbuotojų grupė gali būti sudaryta ne tik iš vienos Bendrovės, kurioje jie dirba, bet ir iš kitų įmonių grupei priklausančių Bendrovių darbuotojų. Tokia darbuotojų grupė gali labiau būti kūrybinga dėl savo skirtingos patirties, įžvalgų, kitokio matymo ir pan.
2. Efektyviam vadybos sistemų valdymui darbo autorė siūlo taikyti mentorystės programą. Ši programa padės greičiau įtraukti mažiau motyvuotus arba neutralią poziciją užimančius darbuotojus įsitraukti į vadybos sistemų efektyvumo didinimą. Ši programa skatina ne būti funkcinio vykdytoju, bet pačiam generuoti idėjas, taikyti praktikoje, jausti pasitenkinimą dėl gautų rezultatų.

3. Tikslesniems rezultatams gauti apie vadybos sistemų efektyvumą galima keisti apklausos pateikimo būdą, t.y. asmenys taip pat identifikuojami kaip ir atliekant darbuotojo motyvacijos tyrimą. Gauti abiejų tyrimų rezultatai turėtų būti lyginami vieno asmens. Šis būdas reikalaujantis yra daugiau laiko, tačiau šiuo atveju galima paprasčiau nustatyti kiekvieno darbuotojo nešamą pridėtinę vertę Bendrovėje, kurioje jis dirba.

Tolimesnės tyrimo kryptys.

1. Stebėti ar taikomą metodą įmonių grupės vadovybė priima lengvai, skiria tam žmogiškuosius ir kitus išteklius, rūpinasi vadybos sistemų palaikymu didelį dėmesį skiriant darbuotojams ir teikiant jiems visapusišką pagalbą bei paramą.
2. Stebėti kaip keičiasi darbuotojų elgesys, kurie įmonių grupėje užima neutralias motyvacijos pozicijas. Atžvelgiant į jų elgesio pokyčius ir jei jie yra teigiami bei keičiasi motyvacijos lygis – taip pat rekomenduojama nedelsiant įtraukti į grupę, su kuria dirbama siekti efektyvesnės vadybos sistemos pritaikymo visoje įmonių grupėje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *Aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės: LST 9001:2015.* Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2016.
2. Astromskienė, A., Adamonienė, R. (2009). *Įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvų Lietuvoje tendencijos.* Akademija: Lietuvos žemės ūkio universitetas, Nr. 14, p. 217-222. Prieiga per internetą: <http://mechanika.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/9306/4699> (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
3. Atkočiūnienė, Z. O., (2008). *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi.* Vilnius: Vilniaus universitetas, Nr. 46. p. 24-36. Prieiga per internetą: <http://www.journals.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3360/2428> (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
4. Biveinis, M. (2011). *80/20 principas. Kaip mažesnėmis pastangomis daugiau pasiekti?.* Verslas.in. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/80-20-principas/> (žiūrėta 2017 m. balandžio 30 d.).
5. Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009). *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu.* Ekonomika ir vadyba: Nr. 14, p. 715-722. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Dalia/Desktop/9462-30694-1-PB.pdf> (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
6. Chunlan D., Huoyan J., Quan P., (2010). *Research on Comprehensive Quantitative Method of Internal Control Evaluation Based on Risk.* P. R. China: Wuhan University of Technology, p. 680-685. Prieiga per internetą: http://www.pucsp.br/icim/ingles/downloads/papers_2010/part_5/9_Research%20on%20Comprehensive%20Quantitative.pdf (žiūrėta 2017 m. balandžio 29 d.).
7. Činčikaitė, R., Janeliūnienė, R. (2010). *Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis.* Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per internetą: http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf (žiūrėta 2017 m. balandžio 16-17 d.).
8. Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Reikalavimai: LST 1997:2008. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008.
9. Dikavičius, V., Stoškus, S., (2003). *Visuotinė kokybės vadyba Mokomoji medžiaga.* Kaunas: Technologija. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Visuotine_kokybes_vadyba.pdf (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
10. *Evaluating Internal Control Systems* (2014). Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation. Prieiga per internetą: <http://www.interniaudit.cz/download/IIA/Evaluating-Internal-Control-Systems.pdf> (žiūrėta 2017 m. balandžio 16-17 d.).

11. Guogis, A. (2006). Viešoji politika ir administravimas: *Kai kurie korporatyvinės socialinės atsakomybės ir socialinio teisingumo aspektai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Nr. 18, p. 73-77. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12799/2337-4997-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
12. *Įmonių grupės atsakomybės už kiekvieno įmonės – grupės narės – finansinę padėtį (mokumą) nustatymo teisės galimybės ir taikymo efektyvumas tyčinių bankrotų prevencijos kontekste taikomasis mokslinis tyrimo darbas* (2012). Vilnius: Advokatų profesinė bendrija „Baltic Legal Solutions Lietuva“. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_imoniu_grupes_atsakomybe.pdf (žiūrėta 2017 m. balandžio 30 d.).
13. Jakulevičienė, L. (2013). *Kas yra įmonių socialinė atsakomybė?. Atsakingas verslas Įmonių socialinė atsakomybė ir standartai*, Nr. 5, p. 1. Prieiga per internetą: http://csrbaltic.lt/wp-content/uploads/2013/04/Atsakingas-verslas_Nr5.pdf (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
14. Jurkienė, E., Išganaitis, V. (2013). *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną Tyrimo ataskaita*. Vilnius: UAB „Socialinės informacijos centras“.
15. Juškys, A., Ruževičius, J. (2010). Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimo ir naudingumas: *Vokietijos aukštųjų mokyklų patirties studija*, Vol. 5, p. 52-69. Doi: 10.5200/1822-9530.2010.00.
16. Kirilovas, G., Jankauskas, R., Eičninaitė-Lingienė, R., Gorobecienė, D. (2014). *Lietuvos įmonių darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybų žmogiškieji ištekliai ir vykdoma profesinės sveikatos priežiūros veikla*. Visuomenės sveikata: higienos institutas, Nr. 2014/1(64), p. 33-39. Prieiga per internetą: [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.1\(64\)/VS%202014%201\(64\)%20ORIG%20Imoni%20darbuotojai.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.1(64)/VS%202014%201(64)%20ORIG%20Imoni%20darbuotojai.pdf) (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
17. Koch, R. (1998). *Praise for The 80/20 Principle*. London: Nichlas Brealey Publishing. Prieiga per internetą: <http://leadershipcoachingblog.com/wp-content/uploads/2012/03/the-80-20-principle-to-achieve-more-with-less-effort1.pdf> (žiūrėta 2017 m. balandžio 30 d.).
18. *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas: LST EN 9001:2015*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2016.
19. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai: LST EN 9001:2015*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2016.
20. *Kokybės, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas: KV/AV/DV*. Kaunas: UAB „X 2“, 2014.

21. Latham, J.R. (2012). *Management System Design for Sustainable Excellence: Framework, Practices and Considerations*. University of Northern Colorado. p. 7-21. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2687761 (žiūrėta 2016 m. gegužės 26 d.).
22. Markevičiūtė, L. (2007). *Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas*. Vilnius: Informacijos mokslai, Nr. 40, p. 73-80. per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/3466/public/73-80.pdf> (žiūrėta 2016 m. gegužės 26 d.).
23. Mikšys, A. (2008). *Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda*. Vilnius: VRM konferencija. Prieiga per internetą: [http://02KV%20pagal%20ISO.%20Sertifikavimas_VRM_04b%20\(1\).pdf](http://02KV%20pagal%20ISO.%20Sertifikavimas_VRM_04b%20(1).pdf) (žiūrėta 2015 m. spalio 17 d.).
24. Pociūtė, D. (2002). *Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje*. Vilnius: Viešojo politika ir administravimas, Nr. 2, p. 18-25.
25. Podsakoff P.M, MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N.P. (2003). *Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies*, Vol. 88, No. 5, 879–903. DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
26. Ruževičius, J. (2005). Informacijos mokslai: *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas*, Nr. 35, p. 47-58. Prieiga per internetą: http://su.lt/bylos/studijos/Stud_kokybe/Methodine_medziaga/publikacijos/21.pdf (žiūrėta 2015 m. spalio 17 d.).
27. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/KNYGA-2-JR.pdf> (žiūrėta 2015 m. spalio 17 d.).
28. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: VU. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf> (žiūrėta 2015 m. spalio 17 d.).
29. Skačkauskienė, I., Kiselefskaja, A. (2014). *Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema*. Verslas: Teorija ir praktika, Nr. 15(3), p. 245-253.
30. *Socialiai atsakingas verslas: kur link judame? Teminio tyrimo ataskaita* (2015). Vilnius. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Dalia/Desktop/Socialiai%20atsakingas%20verslas.pdf> (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
31. Sudnickas, T. (2008). *Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir procesų tobulinimo sistemomis galimybės*. Mykolo Romerio universitetas: viešojo politika ir administravimas, Nr. 26. p. 17-24. Prieiga per internetą:

- <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12504/1971-4145-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (žiūrėta 2016 m. birželio 7 d.).
32. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). *Įmonių socialinės atsakomybės svarba Lietuvos organizacijoms*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Klaipėdos universitetas. Nr. 20 (1).
33. Šuliauskė F. (2011). *Turinio ir Procesų motyvacijos teorijos*. Prieiga per internetą: <https://anemolif.wordpress.com/2011/05/18/turinio-ir-procesu-motyvacijos-teorijos/> (žiūrėta 2017 m. balandžio 16-17 d.).
34. Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
35. To, W.M., Peter K.C., Lee, Yu, Billy T.W. (2011). *Benefits of implementing management system standards A case study of certified companies in the Pearl River Delta, China*. Management system standards: p. 17-28. Prieiga per internetą: http://202.116.197.15/cadalcanton/Fulltext/20972_2014318_11419_1.pdf (žiūrėta 2016 m. gegužės 26-27 d.).
36. Vasiliauskienė, G. (2011). *Pareto principas*. Alfa.lt. Prieiga per internetą: <http://www.alfa.lt/straipsnis/12310176/pareto-principas> (žiūrėta 2017 m. balandžio 30 d.).
37. Vilkas, M., Vaitkevičius, S. (2013). *Typological Modelsof Motives and Effct of adoption of ISO Series Standards*. Kaunas University of Technology, No. 24(4), p. 373-384. Prieiga per internetą: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/4535/2992> (žiūrėta 2016 m. gegužės 26 d.).
38. Vilkė, R. (2013). *Socialinė atsakomybė, kokybė ir standartai: Veiksmingas, akivaizdus, bet dar neįvertintas ryšys*. Atsakingas verslas Įmonių socialinė atsakomybė ir standartai, Nr. 2, p. 2-6. Prieiga per internetą: <http://csrba.lt/atsakingas-verslas-nr-2/> (žiūrėta 2016 m. birželio 6 d.).
39. Zimon, D. (2016). *Inffluence of Qualiity Management System on Improving Prrocesssss in Smallll and Mediium-Siized Orrganiizzattiionss*. Quality Access to success, Vol. 17, No. 150/February 2016, p. 61-64. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/298072272> Influence of quality management system on improving processes in small and medium-sized organizations (žiūrėta 2016 m. gegužės 26 d.).

ĮMONIŲ GRUPĖSE NAUDOJAMOS VADYBOS SISTEMOS, KONTROLĖS IR MOTYVAVIMO METODAI

Dalia LEUGAUDAITĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos magistro programa

Vilniaus universiteto, Ekonomikos fakulteto, Vadybos katedra

Darbo vadovas – prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2017

SANTRAUKA

69 puslapiai, 3 lentelės, 25 paveikslai, 39 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – nustatyti motyvacijos ir kontrolės metodų taikymo įtaką vadybos sistemų efektyvumui siekti.

Mokslinės literatūros analizės metu buvo atrinkti taikomų vadybos sistemų privalumai ir trūkumai ir remiantis šiais teiginiais atlikta pirminė įmonių grupės, kuri sutiko dalyvauti tyrime, darbuotojų apklausa interviu metodu netiesioginiu būdu anketas siunčiant per el. sistemą, išsiaiškinti įmonės grupėje integruotų vadybos sistemų veiksmingumą. Atliekant tyrimą buvo iškeltos dvi pagrindinės darbo autorės teorijos, kurios sako, kad vadybos sistema yra veiksminga, jei į teiginius apie esamas vadybos sistemų naudas bus atsakyta daugiausiai teigiamai ir antra teorija – jei dauguma darbuotojų sutiks su teiginiais apie esančius vadybos sistemų trūkumus, vadinasi, įmonių grupėje esanti vadybos sistema nėra pakankamai efektyvi. Tyrimo metu pasitvirtino prielaida, kad vadybos sistemoje yra tobulintinų vietų.

Antro etapo metu buvo atliktas darbuotojų motyvacijos lygio nustatymas remiantis F. Herzbergo teorijomis. Apklausa atlikta interviu metodu netiesioginiu būdu darbuotojams įteikiant anketas spausdintu popieriniu formatu. Šis metodas padėjo nustatyti įmonių grupės Bendrovių motyvacijos lygius.

Dviem etapais atliktų tyrimo rezultatų analizavimo metu išaiškėjo kurias įmonių grupėje esančias Bendroves būtų tikslinga integruoti skatinti vadybos sistemų veiksmingumą per procesinį požiūrį, t.y., kai labiausiai motyvuoti darbuotojai palengva į procesą įtraukia neutralią poziciją užimančius darbuotojus ir tuo pačiu pabrėždami rizikos valdymo aspektus, dėl ko sulaukiama nepalankių pasekmių jei pati sistema nėra tinkamai valdoma. Tai ypač svarbu, nes motyvuotas darbuotojas turi tam tikrų savybių, kurios padeda siekti jiems iškeltų tikslų. Tikslas yra siekti efektyvios vadybos sistemos visoje įmonių grupėje.

Remiantis visais analizės metu gautais duomenimis buvo sukurtas metodas, kurio pagrindinė esmė – motyvacijos metodą taikyti ne tradiciniu būdu, bet sieti su vadybos sistema. Labiausiai motyvuoti darbuotojai integruojami į vadybos sistemas iškeliant jiems tikslus. Tikslas vienas iš motyvacijos aspektų išraiškų, kai darbuotojui yra priskirta atsakomybė vykdyti organizacijai svarbias darbo veiklas.

Atlikus kontrolės metodų teorinę apžvalgą nustatyta, kad šio metodo taikymo efektyvi nauda yra tik atlikus darbuotojų elgsenos tyrimą. Po atlikto darbuotojų motyvacijos tyrimo ir gautų duomenų išanalizavimo, pagrindiniai kontrolės metodo taikymo kriterijai yra: nuolat vykdyti kontrolės veiklą ir vertinti organizacijoje esančias rizikas, komunikuoti, kurti pridėtinę vertę, gerinti kontrolės ir valdymo procesus.

Darbo autorės manymu, jos pačios pritaikytas vadybos sistemų efektyvumo didinimo metodas yra tas valdymo įrankis, kuris padeda greičiau ir veiksmingiau siekti išsikeltų tikslų.

MANAGEMENT SYSTEMS, CONTROL AND MOTIVATION METHODS USED AT ENTERPRISES GROUPS

Dalia LEUGAUDAITĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2017

SAMMARY

69 pages, 3 tables, 25 pictures, 39 literature references.

The aim of the Master's paper is to determine the implementation impact of the motivation and controlling methods to achieve efficiency in management systems.

As a result of the scientific literature analysis, the advantages and disadvantages of the management systems were selected. These statements were used for the primary survey of the initial group of companies that have agreed to participate in the survey. The survey was provided using interviews indirectly sending a questionnaire via e-mail. system, to find the integrated management systems of the company group.

During the investigation two main author's hypotheses were raised. The first hypothesis declines that the management system is effective, if the allegations of the existing management system are supposed to be answered in the positive way and the second hypothesis says that if the majority of employees agrees with the statement of the existing management system deficiencies, this can mean that companies management system is not sufficiently effective. The study confirmed that the management system is under the question of improvement.

During the second phase of investigation the motivation level of the employees was carried out according to F. Herzberg's theories. The survey was conducted using the interview method indirectly. The employees were given printed questionnaire forms. This approach helped to establish the motivation level of the companies in the Enterprises Group.

Analyzing the results of two phases, it was cleared which enterprises in the Company group would be appropriate to promote the integration of systems management efficiency through a process approach, that is, when some of the most motivated staff gradually involves employees with a neutral position at the same time emphasizing the aspects of risk management, which receives the adverse consequences if the system is not properly managed.

This is especially important because the motivated employees have certain properties that help to achieve their goals. The aim is to achieve an effective management system across the Group.

According to all the data obtained during the analysis, the method was developed as a result. The core thrust of the developed method is that motivation method should not be used in the traditional way, but it has to associate with the system management. The most motivated employees are integrated into the management systems by bringing them targets. The aim is one of the aspects of motivation expressions when an employee is assigned the responsibility to carry out major work activities that are important for the organization.

As a result of the theoretical review of control methods it was found that this method is effective only after the employees' behavioral research. After the study of the data received from this research, the basic control method criteria are: continuously carry out control and evaluate existing risks of the organization, communicate, create added value and improve the control and management processes.

According to the author's opinion, the management systems efficiency approach method, which was applied by the author in a practical field, is the management tool that helps to achieve the goals in more efficient and productive way.

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų nuomonės tyrimas apie Bendrovėje integruotą vadybos sistemų privalumus

Įmonių grupė nuo 2007 m. yra įsidiegusi, yra sertifikuota ir dirba pagal ISO 9001 Kokybės vadybos, ISO Aplinkos apsaugos, OHSAS Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas, vykdo jų palaikymą ir priežiūrą. Norime sužinoti Jūsų nuomonę, kokią naudą duoda taikomos vadybos sistemos mūsų Bendrovėse. Remkitės savo spontaniška, asmenine nuomone pažymint su kuriais teiginiais sutinkate, o kuriems nepritariate arba nematote pokyčių tam tikrose srityse. Jei dėl kai kurių teiginių abejojate - žymėkite „nežinau“.

Eil. nr.	Teiginys	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
1.	Kuria pridėtinę vertę			
24.	Parodo sugebėjimą valdyti visus kokybės veiksnius mažinant sąnaudas			
25.	Turi konkurencinį pranašumą ir prestižą			
26.	Užtikrina produkto ir paslaugų kokybę			
27.	Padedą užtikrinti proceso stabilumą			
28.	Gerina įmonių veiklą			
29.	Padedą geriau komunikuoti su klientais ir siekti geresnės produkto ir paslaugų kokybės			
30.	Valdomi visi vidiniai procesai yra efektyvūs ir pasižymi veiksmingumu			
31.	Padedą suprasti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas, kurias po to būtų galima tobulinti			
32.	Padedą įmonėms sumažinti profesinės rizikos dažnumą ir sunkumą			
33.	Gerina darbuotojų nuotaiką			
34.	Mažina nelaimingų atsitikimų darbe skaičių			
35.	Mažina išlaidas			
36.	Gerina įmonės įvaizdį			
37.	Gerina darbo sąlygas ir darbuotojų pasitenkinimą			
38.	Socialinė atsakomybė padeda sukurti patrauklaus ir patikimo darbdavio įvaizdį			
39.	Gerėja gyvenimo kokybė, švari ir saugi aplinka			
40.	Atsakingas darbdavys užtikrina geras darbo sąlygas, socialines garantijas, atsiranda bendruomeniškumas			
41.	Sistema padeda konkuruoti su kitomis įmonėmis pritraukiant kvalifikuotus specialistus			
42.	Visuomenei kelia didesnę pasitikėjimą			
43.	Sistema suteikia galimybę pamatyti, kurias verslo tobulinimo sritis reikia tobulinti			
44.	Sistema ir joje taikomi metodai padeda surinkti informaciją, kokiose organizacijos vietose yra resursų plėtoti tolimesnę jos plėtrą			
45.	Konkrečių veiksmų programos dėka yra nesunkiai sukuriamos strategijos			

2 priedas. Darbuotojų nuomonės tyrimas apie integruotą Bendrovėje vadybos sistemų trūkumus

Įmonių grupė nuo 2007 m. yra įsidedgusi, yra sertifikuota ir dirba pagal ISO 9001 Kokybės vadybos, ISO Aplinkos apsaugos, OHSAS Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas, vykdo jų palaikymą ir priežiūrą. Norime sužinoti Jūsų nuomonę, kokią naudą duoda taikomos vadybos sistemos mūsų Bendrovėse. Remkitės savo spontaniška, asmenine nuomone pažymint su kuriais teiginiais sutinkate, o kuriems nepritariate arba nematote pokyčių tam tikrose srityse. Jei dėl kai kurių teiginių abejojate - žymėkite „nežinau“.

Eil. nr.	Teiginys	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
1.	Sudėtingas procesų, veiklų tobulinimo sričių vertinimas			
2.	Nenustatyti atsakingi asmenys norint įgyvendinti sistemos veikimo principus			
3.	Padidėjęs darbuotojų darbo krūvis			
4.	Didelės sertifikavimo išlaidos: konsultavimo, vertinimo, sertifikavimo, sertifikavimo audito, sertifikato išdavimo mokesčiai			
5.	Išlaidos procesų tobulinimui ir sistemos priežiūrai			
6.	Neaiškiai apibrėžtos darbuotojų darbo funkcijos			
7.	Darbuotai neturi laiko įsitraukti į diegimo procesą ar sistemų tobulinimą			
8.	Darbuotojai nesupranta standartų reikalavimų			
9.	Darbuotai nėra vadovybės palaikomi			
10.	Trūksta darbuotojams motyvacijos			
11.	Trūksta sugebėjimų diegti vadybos sistemas			
12.	Mažai yra žinoma apie sistemų privalumus			
13.	Mažai yra žinoma apie diegimo procesus			
14.	Mažai yra žinoma apie sistemų trūkumus			
15.	Darbuojas nesupranta apie diegiamų vadybos sistemų naudą			
16.	Daugelis organizacijų darbuotojų diegiant sistemas nėra lankstūs, todėl jos yra sunkiai integruojamos			
17.	Vis dar į tai žiūrima paviršutiniškai ir laikoma ne prioritetiniu arba vienu iš svarbesniu aspektu			
18.	Nėra sudaromas aiškus planas įgyvendinti vadybos sistemų principus			
19.	Nepakankamas dėmesys skiriamas darbo santykiams			
20.	Žemas inovatyvumas ar nepakankamai sparti modernizacija			
21.	Socialinės atsakomybės principai taikomi nenuosekliai ir ji dažniausiai suvokiama kaip papildoma veikla, bet ne kaip vertė			
22.	Idėjos taikomos iš viršaus į apačią, o ne iš apačios į viršų			
23.	Tarpusavyje darbuotai nėra linkę dalintis informaciją apie veiklą			
24.	Primityvus mąstymas į verslo tikslus			
25.	Valdžia dažniausiai yra abejinga, susiduriama su sektino pavyzdžio stoka, dialogo ir bendradarbiavimo trūkumais			
26.	Darbuotojų motyvacijos stoja			
27.	Trūksta informacijos apie vadybos sistemų naudą ir diegimo procesus			
28.	Darbuotų nėra didelis susidomėjimas, kad Bendrovės atitiktų standartus			

3 priedas. Motyvacijos darbe nustatymas

Ši medžiaga pateikta F. Herzbergo teorijos pagrindu ir naudojama motyvacijos darbe nustatymui. Įvertinkite pateiktus teiginius. Balų suma turi būti lygi 5 balų sumai: 5-0; 4-1; 3-2; 2-3; 1-4; 0-5. Vertinant naudokite sveikus skaičius. Atsakymus pateikite greitai ir spontaniškai, remkitės tik savo nuomone.

Eil. nr.	Klausimai	Balai (bendra suma iki 5 balų dviem klausikams)	Atsakymo identifikacinis žymuo
1.	Jums svarbiausia - gerai apmokamas darbas, jei ir nebūsite deramai įvertintas.		A
2.	Jums svarbiausia - pripažinimas ir pagyrimai, net jei atlyginimas nėra ypatingai aukštas.		B
3.	Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą.		D
4.	Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu		C
5.	Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jei dėl to reikės dirbti neįdomų darbą.		D
6.	Jums svarbiau įdomus darbas, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu.		H
7.	Jums svarbiau paaukštinimas, net jei sumažės atlyginimas.		E
8.	Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jei bus mažiau galimybių pakilti pareigose.		A
9.	Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam.		B
10.	Geriau dirbti svarbų darbą, už kurį Jus gerbia ir giria.		H
11.	Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis.		I
12.	Jūs pasirinktumėte darbą, už kurį yra skatinama, net jei tapsite nepopuliarus kolegų tarpe.		A
13.	Svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus.		C
14.	Geriausias stimulus darbui - didelis atlyginimas.		A
15.	Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jei darbas neįdomus.		D
16.	Jums svarbu dirbti įdomų darbą, net jei santykiai su vadovu bus blogi.		H
17.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnę pripažinimą.		C
18.	Jūs teikiate pirmenybę ne tokioms atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir giria.		B
19.	Jus skatina Jūsų darbo pripažinimas.		B
20.	Jus skatina geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais.		D
21.	Jums svarbiau įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą.		F
22.	Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti ypatingų problemų.		A
23.	Jums svarbiau kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus.		I
24.	Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą, negu santykius su kolegomis.		B
25.	Jus daugiau stimuliuoja tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už		I

	darbą.		
26.	Jūs daugiau stimuliuoja atsakomybę dirbti atsakingą darbą, negu paaukštinimas pareigose.		C
27.	Jums svarbiau dirbti svarbų ir atsakingą darbą, net jei nėra galimybės pakilti pareigose.		C
28.	Jūs daugiau domina paaukštinimas pareigose, net jei darbas nebus atsakingas.		E
29.	Jums svarbus konkretus Jūsų įvertinimas, o ne pripažinimas ir pagyros.		F
30.	Jums svarbiau pripažinimas ir pagyrimas, negu supratimas apie savo sėkmę darbe.		B
31.	Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu.		I
32.	32. Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, negu kolegų parama.		D
33.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jei jis ir neįdomus.		C
34.	Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jei jis ir neatsakingas.		H
35.	Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, tegu ir nuobodu.		A
36.	Jums svarbu turiningas darbas, net jeigu jis ir mažai apmokamas.		H
37.	Jeigu Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas.		E
38.	Jūs keisite darbą tik todėl, kad jame nėra galimybės realizuoti save.		F
39.	Jums svarbesnė vieša informacija apie Jūsų pasiekimus, nei geri santykiai su vadovu.		F
40.	Jums svarbesni geri santykiai su vadovu, nei vieša informacija apie Jūsų pasiekimus.		D
41.	Geriau palaikyti gerus santykius su vadovu, nei gadinti juos dėl paaukštinimo pareigose.		D
42.	Geriau būti paaukštintam pareigose, net jei dėl to nukentės santykiai su vadovu.		E
43.	Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus Jums ir nenorėtumėte keisti užimamų pareigų, net jei ateityje tokių galimybių ir nebus.		H
44.	Jūs rinksitės paaukštinimą pareigose, net jei šiame darbe bus daug rutinos.		E
45.	Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri tarpusavio bendradarbiavimo santykiai.		I
46.	Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.		A
47.	Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai.		C
48.	Geriau įvykdyti gautą užduotį, negu turėti didelę atsakomybę.		F
49.	Šiuo metu geriau būti pripažintam už darbą, negu būti paaukštinam pareigose.		B
50.	Geriau būti paaukštintam pareigose, net jei ir nebūsime pripažintas naujoje darbo vietoje.		E
51.	Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas, negu paaukštinimas pareigose, jeigu reikės skirtis su kolegomis.		I
52.	Jums svarbiau paaukštinimas darbe, net jei teks skirtis su kolegomis.		E
53.	Geriau dirbti esamą darbą negu daug įdomesnį, kuriame dažnai ištinka nesėkmės.		F
54.	Geriau dirbti įdomų, nors ir sunkesnį darbą, negu nuobodu.		H
55.	Geriau dirbti su permaininga sėkme, negu skirtis su kolegomis.		I
56.	Geriau visada sėkmingai dirbti, net jei ir nėra kolegų paramos.		F

Motyvacijos testo rezultatai

Atitinkamai pagal raides įrašykite į lentelę gautus rezultatus. Pasitikrinimui - suma turi būti lygi 140.

A									+
B									+
C									+
D									+
E									+
F									+
H									+
I									+
VISO 140									

Motyvacijos testo rezultatai

Atsakymo identifikacinis žymuo	Darbo aplinkos veiksniai	Rezultatas
A	Finansiniai motyvai	
B	Pripažinimas ir dėkingumas	
C	Atsakomybė	
D	Santykiai su vadovu	
E	Karjera	
F	Pasiekimai	
H	Darbo turinys	
I	Bendradarbiavimas	

**4 priedas. „Įmonių grupėje mažinantys vadybos sistemos efektyvumą trūkumai“
24 paveikslas Pareto grafike vaizduojami horizontalioje eilutėje teiginiai**

Horizontalios 24 pav. eilutės nr.	Teiginys
1	Darbuotojai nėra suinteresuoti, kad Bendrovės atitiktų standartus
2	Primityvus mąstymas į verslo tikslus
3	Darbuotojai nėra vadovybės palaikomi
4	Žemas inovatyvumas ar nepakankamai sparti modernizacija
5	Valdžia dažniausiai yra abejinga, susiduriama su sektino pavyzdžio stoka, dialogo ir bendradarbiavimo trūkumais
6	Trūksta sugebėjimų diegti vadybos sistemas
7	Tarpusavyje darbuotojai nėra linkę dalintis informacija apie veiklą
8	Didelės sertifikavimo išlaidos: konsultavimo, vertinimo, sertifikavimo, sertifikavimo audito, sertifikato išdavimo mokesčiai
9	Neaiškiai apibrėžtos darbuotojų darbo funkcijos
10	Sudėtingas procesų, veiklų tobulinimo sričių vertinimas
11	Nepakankamas dėmesys skiriamas darbo santykiams
12	Idėjos taikomos iš viršaus į apačią, o ne iš apačios į viršų
13	Nenustatyti atsakingi asmenys norint įgyvendinti sistemos veikimo principus
14	Padidėjęs darbuotojų darbo krūvis
15	Darbuotojai neturi laiko įsitraukti į diegimo procesą ar sistemų tobulinimą
16	Išlaidos procesų tobulinimui ir sistemos priežiūrai
17	Darbuotojų motyvacijos stoka
18	Darbuotojai nesupranta standartų reikalavimų
19	Daugelis darbuotojų diegiant sistemas nėra lankstūs, todėl jos yra sunkiai integruojamos
20	Nėra sudaromas aiškus planas įgyvendinti vadybos sistemų principus
21	Mažai žinoma apie sistemų trūkumus
22	Socialinės atsakomybės principai taikomi nenuosekliai ir ji dažniausiai suvokiama kaip papildoma veikla, bet ne kaip vertė
23	Trūksta darbuotojams motyvacijos
24	Darbuotojas nesupranta apie diegiamų vadybos sistemų naudą
25	Vis dar į tai žiūrima paviršutiniškai ir laikoma ne prioritetiniu aspektu
26	Mažai žinoma apie diegimo procesus
27	Mažai žinoma apie sistemų privalumus
28	Trūksta informacijos apie vadybos sistemų naudą ir diegimo procesus