

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Izoldas AŠKELAVIČIUS**

*Kokybės vadybos programa*

**MAGISTRO DARBAS**  
**VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS KOKYBĖS KULTŪROS TYRIMAS**  
**RESEARCH OF QUALITY CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATION**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. dr. **R. Adomaitienė**

Darbo įteikimo data:  
Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

## TURINYS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| IVADAS.....                                                           | 3  |
| 1. KOKYBĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI .....                          | 6  |
| 1.1. Organizacinė kultūra ir jos funkcijos .....                      | 6  |
| 1.2. Kokybės kultūros samprata ir nauda .....                         | 11 |
| 1.3. Kokybės kultūros analizės ir vertinimo ypatumai .....            | 20 |
| 2. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO ASPEKTAI ..... | 24 |
| 3. KOKYBĖS KULTŪROS TYRIMAS VILNIAUS TERITORINĖJE DARBO BIRŽOJE.....  | 29 |
| 3.1. Anketinės apklausos ir interviu metodikos .....                  | 29 |
| 3.2. Anketinės apklausos rezultatai .....                             | 32 |
| 3.3. Interviu rezultatų analizė .....                                 | 43 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....                                            | 48 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS.....                                              | 51 |
| SANTRAUKA .....                                                       | 57 |
| SUMMARY .....                                                         | 58 |
| PRIEDAI.....                                                          | 59 |

## IVADAS

**Temos aktualumas ir problematika.** Sprendžiant visuomenei teikiamų paslaugų kokybės gerinimo klausimą, ypač dėmesys atkreiptinas į Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų vidaus kokybės kultūros plėtojimą. Organizacija, turinti susiformavusias tradicijas ir pažiūras į kliento vertybių skalę ir elgesio normas, tai - neabejotinas teikiamų paslaugų kokybės garantas (Kaziliūnas, 2007). Kiekviena organizacija susikuria savo tikslus, kurių siekia jos nariai. Kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas bei sėkmė priklauso ne tik nuo jos narių sugebėjimų ir motyvacijos (Guščinskienė, 2000). Kiekvienos organizacijos viduje esanti tam tikra sistema veikia jos narių elgesį. Tai - organizacijos kokybės kultūra. Organizacija turi tarsi nematomą kokybę – savo stilių charakterį, veiklos būdą ir panašiai (Dubauskas, 2006).

Tyrimą paskatino kokybės kultūros raiškos viešojo sektoriaus organizacijoje temos stoka. Temos aktualumą atspindi tai, kad viešojo sektoriaus organizacijos kokybės kultūra nenagrinėta sritis. Akivaizdu, kad visus organizacijos vadovus ir darbuotojus vienija bendras tikslas t. y. - gerinti kokybės kultūros organizacijoje būklę.

Organizacijų vadovai sutaria, kad kokybės kultūra yra konkurencinio pobūdžio pranašumo šaltinis globalioje verslo ir viešojoje aplinkoje, kurioje reiklūs vartotojai, inovacijos ir technologijos vaidina lemiamą vaidmenį (Campos et al., 2014). Kokybės kultūra yra neabejotinai viena iš aktualiausių šiandienos temų, nagrinėjamų knygoose, žurnaluose, seminaruose, konferencijose ir įvairiose mokslinėse publikacijose. Tiriant kokybę bandoma ieškoti vis naujų sistemų ir koncepcijų, kurios leistų užtikrinti gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę, tenkinančią vartotojų, darbuotojų ir savininkų poreikius (Baravska, 2015).

Kultūros įtakos kokybei požiūris atsirado iš empirinių tyrimų, rodančių, kad organizacijos kokybės programos yra nepakankamos be nuoseklios vertybių sistemos, taip pat daug problemų iškyla dėl nepalankių darbo aplinkos sąlygų (Campos et al, 2014).

Kultūriniu požiūriu kokybė yra organizacinė posistemė, o kultūrai būdingos vertybės ir įsitikinimai. Vertybės yra ilgalaikiai tikslai, atspindintys pagrindinius žmonių gyvenimo principus, darantys įtaką žmonių veiksams. Įsitikinimai apibūdinami, kaip bendros prielaidos, susijusios su tuo, kaip individai organizacijose suvokia juos supančią aplinką ir kaip šie įsitikinimai daro įtaką veiksams konkrečiose situacijose.

Kokybės kultūros plėtojimas organizacijose yra sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas. Pakeisti darbuotojų vertybes, požiūrį ar elgesį yra kur kas sudėtingiau, negu organizacijose įdiegti kokybės programas ir standartus (Malhi, 2013). Tam reikalingos palankios sąlygos, tinkama darbo atmosfera, demokratiškas vadovavimo stilius, darbuotojų

dalyvavimas organizacijos veikloje, dėmesys darbuotojų poreikiams, veiklos ir mąstymo stiliaus pokyčiai. Reikia pripažinti, kad kultūros kokybė, tai - plačių interesų ir perspektyvos susietas vaizdinys, kurie yra glaudžiai susiję su viešojo sektoriaus institucijos kokybės kultūra ir jos plėtra (Ruževičius ir Kosinskienė, 2011).

Kokybės kultūros fenomenas lietuvių autorių plačiau analizuojamas B. Pociūtės (2005). Straipsnyje autorė siekia atskleisti kokybės kultūros esmę ir parodyti gerosios universitetų patirties sklaidos reikšmę gerinant kokybę. G. Adomavičienė ir R. Pukelytė (2010) analizuoja kokybės kultūros sampratą bei kokybės kultūros dimensijas, kurios leidžia vertinti ir lyginti kokybės kultūrą skirtingose aukštojo mokslo institucijose. R. Baravska (2015) nagrinėja kokybės kultūrą, jos formavimąsi pramonės organizacijose. Autorė analizuoja vertybes, kurios daro įtaką sėkmingai kokybės kultūros integracijai į visą organizacijos veiklą, pateikia kokybės kultūros plėtojimą įtakančius esminius veiksnius ir jų tyrimą ir siūlo koncepcinį situacijos tyrimo modelį. Užsienio autoriai, nagrinėję organizacijos kokybės kultūros ypatumus, yra šie: A. C. Campos ir kitų bendraautorių, (2014), J. D. Fife (2001), J. J. Johnson (2000), R.S. Malhi (2013).

**Darbo problema** - nepakankamai ištirtas kultūrinis požiūris į kokybę Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose.

**Darbo tikslas** – analizuojant organizacinės kultūros formavimosi ir vertinimo teorinius bei metodologinius aspektus, atskleisti ir įvertinti konkrečios viešojo sektoriaus institucijos organizacinę ir kokybės kultūrą bei jos raišką.

Tikslui pasiekti, iškeliami tokie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą ir pagrindines kultūros funkcijas;
2. Atskleisti organizacijos kokybės kultūros vertinimo lygius ir kriterijus bei naudą organizacijos veiklai;
3. Išnagrinėti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros formavimo aspektus;
4. Atlikti Vilniaus teritorinės darbo biržos kokybės kultūros tyrimą.

**Darbe naudojami metodai:** Siekiant išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą ir pagrindines kultūros funkcijas, atskleisti kokybės kultūros vertinimo lygius ir kriterijus buvo pasitelkta Lietuvos ir užsienio autorių literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė bei apibendrinimo metodas. Empiriškai ištirti pasirinktas kompleksinis analizės būdas. Tyrimo kompleksiskumas pasireiškia tuo, kad yra naudojami įvairūs tyrimo būdai bei metodai. Buvo siekiama kuo labiau susieti tyrimo metodus taip, kad įmonių kokybės kultūra būtų analizuojama iš įvairių pozicijų. Bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra vienpusis ir ne visa apimantis, siekiant nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį, būtina

taikyti kelis tyrimo metodus – trianguliacijos principą. Todėl magistro darbo tyrimas atliekamas vadovaujantis trianguliacijos principu, kuomet tarpusavyje derinami kokybiniai ir kiekybiniai metodai (Merkys, 1999; Šaparnis ir Merkys, 2000; Kardelis, 2002).

Kiekybinis tyrimas, tai toks tyrimas, kuomet atliekama anketinė darbuotojų apklausa. Anketa paremta J.J. Johnson (2000) kokybės kultūros koncepcija - svarbiausiais kokybės kultūros plėtojimo veiksniais. Siekiant išsiaiškinti organizacijoje vyraujančią kokybės kultūrą, pasitelkiamas kokybinis tyrimo metodas, bei pusiau struktūrizuoto interviu pagalba siekiama išsiaiškinti organizacijoje vyraujančią kokybės kultūrą bei gauti kompetentingą ir įvairiapusę nuomonę įvairiais aspektais. Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys išanalizuoti taikant kokybinio turinio analizės metodą. Kiekybinės apklausos duomenims apdoroti pasitelkta „Excel“ programa.

**Darbo struktūra:** Magistro darbą sudaro įvadas, du skyriai, kurie skirstomi į smulkesnius poskyrius, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santrauka anglų kalba, 2 priedai. Pirmajame darbo skyriuje nagrinėjami kokybės kultūros teoriniai aspektai: nagrinėjama organizacinės kultūros bei pagrindinės kultūros funkcijų samprata; analizuojama kokybės kultūros esmė ir ypatumai, poveikis organizacijos veiklos rezultatams; remiantis organizacijos kokybės kultūros analizės ir vertinimo teoriniais aspektais, pateikiamas kokybės kultūros vertinimo modelis. Antrajame darbo skyriuje pateikiama empirinio tyrimo metodologija, duomenų analizė. Tyrimo etapuose pateikiami apklausų rezultatai. Darbe pristatoma išsami projekto dalyvių, atsakymų analizė. Vykdamas organizacijos kokybės kultūros tyrimą derinami skirtingi ir įvairūs išsamiai pagrįsti empirinio analizės tyrimo metu gauti metodų aspektai. Pirmajame empirinio tyrimo etape atliekamas kiekybinis tyrimas, panaudojant anketinės apklausos metodą. Antrajame empirinio tyrimo etape, siekiant išsamiai atskleisti organizacijos kokybės kultūrą, įvedamas kokybinis tyrimo metodas, kurio metu pasitelktas pusiau struktūrizuotas interviu. Apdorojant empirinio tyrimo duomenis, atliekama tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, pateikiamas apibendrintas empirinio tyrimo modelis ir formuojamos išvados ir pasiūlymai.

**Darbo apimtis:** 64 puslapis, 8 lentelės, 13 paveikslų, 81 literatūros šaltinių nuorodos, 2 priedai.

## 1. KOKYBĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

Šiuolaikinėje visuomenėje didelis dėmesys yra skiriamas kultūrai. Pastaraisiais metais tampa svarbi ne tik pavienių asmenų, grupių ar tautų kultūra, bet ir organizacijų kultūra. Nuolat keičiasi bendravimas ir bendradarbiavimas tarp įvairių visuomenės grupių, regionų, šalių. Vis dažniau organizacijų vadovų ir kitų darbuotojų kalbose girdime terminą „organizacinė kultūra“. Ši sąvoka plati ir sudėtinga, todėl vienareikšmiškai nusakyti jos turinį ir jos svarbą organizacijai gana sudėtinga (Katiliūtė ir Stanikūnienė, 2009).

Jau kurį laiką įvairių sričių mokslininkai vis daugiau dėmesio skiria organizacinės kultūros tyrimams. Susidomėjimas organizacine kultūra atsirado dėl to, kad nepaliaujamai ieškoma kelių į didesnę veiklos efektyvumą, organizacijos tobulinimą, suvokiama, kokios sudėtingos šiuolaikinės organizacijos. Užsienio autoriai organizacinės kultūros tyrimams skiria didelį dėmesį. Šios srities aktualumo priežastis yra vis labiau įsigalinti nuostata, kad organizacijos kultūra turi itin didelę reikšmę organizacijos veiklos rezultatams. Užsienio mokslininkai (pvz., E. H. Schein (1990), B. Schneider (1990)) organizacinę kultūrą tyrė įvairiais aspektais (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998). Tuo tarpu Lietuvoje organizacijos kultūrą pradėta kiek išsamiau tirti tik XX a. devintajame dešimtmetyje (Jucevičienė, 1996).

### 1.1. Organizacinė kultūra ir jos funkcijos

Terminas „organizacinė kultūra“ turi daugybę apibrėžimų, kurie siejasi su termino „kultūra“ apibrėžimais. Lotyniškai „*cultura*“ – apdirbimas, ugdymas, auklėjimas, tobulinimas, vystymas, garbinimas. Tarptautinių žodžių žodynas (1985) pateikia penkis kultūros sampratas. Šiame darbe tiriamajam darbui tinkamiausia būtų - „žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes“. O. S. Vichanskovo ir A. I. Naumovos nuomone, organizacinė kultūra – tai svarbiausių teiginių rinkinys, kuris, priimtinas organizacijos nariams ir yra išreiškiamas organizacijos vertybėmis (Šimanskienė, 2002). Filosofijos žodynas (1975) kultūrą apibrėžia kaip „visumą materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bet kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese ir kurios apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą“. Pagal M. Lukšienę (2000), kultūra yra tai, kas žmonių pagaminta ir tai, kas jiems turi reikšmės.

Organizacinės kultūros apibrėžimų yra daug. E. H. Schein yra vienas iš organizacinės kultūros tyrinėjimo bei diagnozavimo pradininkų. Šis mokslininkas vienas pirmųjų susidomėjo organizacine kultūra, todėl kalbėdami apie organizacinę kultūrą, negalime išvengti šio autoriaus citavimo. Jau klasikiniu tapo Schein organizacinės kultūros apibrėžimas

– „tai kertinių įsitikinimų modelis, išsiugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi organizacijos viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, jį reikia perduoti naujiems nariams, kaip vienintelį teisingą būdą suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.” (Schein, 1992).

Daugelio mokslininkų požiūriu, organizacinės kultūros pagrindas, tai - bendros filosofijos, ideologijos, vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, nuostatų ir normų visuma, kurie sujungia organizaciją (Kilman et al., 1986). Organizacinė kultūra tai - kolektyvinės sąmonės formavimasis, kuris leidžia atskirti įvairių žmonių grupių narius, nusakyti charakteristikų, kurios lemia žmonių grupės reakciją į savo aplinką, visumą (Hofstede, 1992).

Pavyzdžiui, C. O. Reilly organizacinę kultūrą įvardija, kaip stiprių, plačiai paplitusių esminių vertybių visumą. Kai kurie organizacinės kultūros sampratą laiko platesnę, manydami, jog ji apima ne tik vertybių sistemą, bet ir jos pasireiškimo kelius bei būdus. Pasak T. J. Peters ir R. H. Waterman organizacinė kultūra – tai vyraujančios vertybės, kurios pasireiškia per pasakojimus, atsiminimus, legendas, mitus (Jucevičienė, 1996).

Pasak Ouchi, organizacinė kultūra – mitai, simboliai bei kūno kalba, kurie išreiškiami bendraujant, kuomet yra ir pabrėžiamos perduodamos vertybės bei įsitikinimai. Uttal manymu, tai padalytos vertybės (kurios yra svarbios) ir įsitikinimai (kaip reikia dirbti), kad sąveikaujant su organizacijos struktūra ir kontrolės sistema, būtų sukurtos elgsenos normos (kaip tai reikia atlikti). Pasak Swartz, Jordon, tai įsitikinimų ir lūkesčių modelis, padalytas organizacijos nariams ir suformuojantis jų elgsenos normas (Schneider, 1990). Van Maanen, Schein organizacinę kultūrą įvardijo kaip vertybes, įsitikinimus ir lūkesčius, kurių dalimi tampa organizacijos nariai. Denison pabrėžia organizacinės kultūros vertybes, įsitikinimus ir principus, kurie padeda kurti organizacijos valdymo sistemą ir sustiprinti esminius valdymo principus (Šimanskienė, 2008).

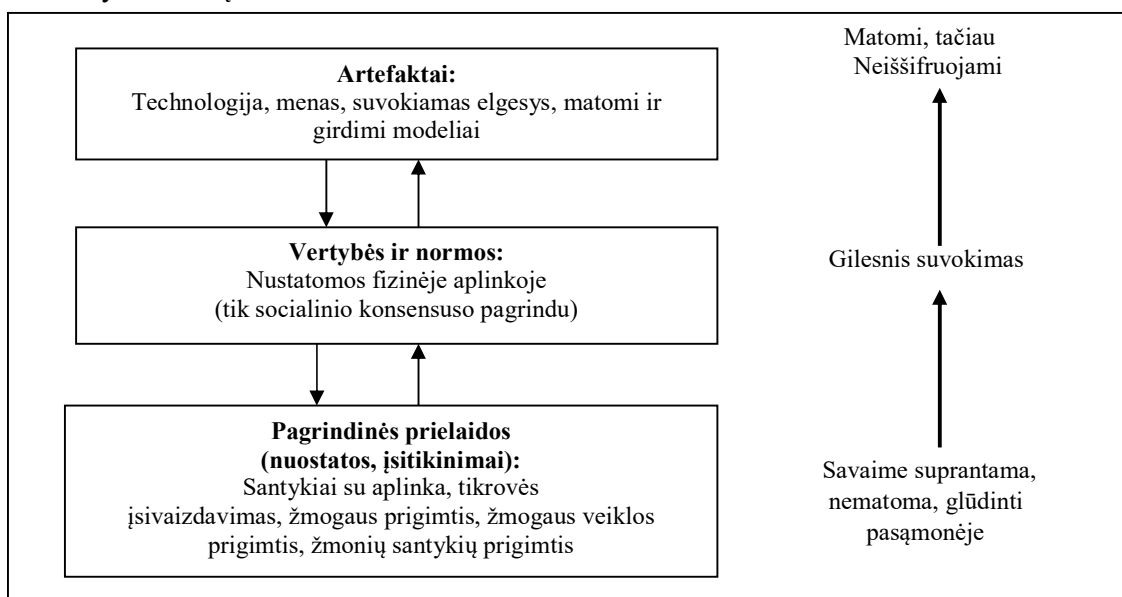
Organizacinė kultūra turi įtakos organizacijos produktyvumui ir motyvacijai. Tai pasitikėjimo ir vertybių sistema, kuri aktyviai veikia organizacijos narių elgseną. Teisinga organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus būti produktyvius, ir tai yra geriausia motyvacija, tik reikia pabrėžti, kad kultūrą sunku pakeisti.

Organizacinę kultūrą galima apibrėžti kaip veiksnį, turintį įtakos žmogaus elgsenai ir vartojimui, t. y., - tam tikras elgsenos stereotipų ir vertybių rinkinys, formuojamas nuo vaikystės šeimoje ir per kitas visuomenines institucijas. Bendruoju požiūriu organizacinė kultūra, tai – keitimasis patirtimi, istorija, taisyklės, charakterizuojančios organizaciją. Tuo pačiu, tai - vertybių ir įsitikinimų sistema, kuri vystosi organizacijoje ir lemia darbuotojų elgseną.

Kaip teigia L. Šimanskienė (2008), „daugybė autorių įvairiai apibūdina organizacinę kultūrą, vis dėlto visi sutaria, kad organizacinė kultūra nėra savaiminis produktas, bet specialiai sukuriamas, siekiant vieną organizaciją išskirti iš daugelio kitų organizacijų.“

Pažymėtina, kad mokslinėje literatūroje analizuojant kultūros problematiką vartojamos dvi sąvokos - „organizacinė kultūra“ ir „organizacijos kultūra“. Gana dažnai šias sąvokas galima vartoti apibūdinant tą pačią organizacijos charakteristiką – jos narių nuostatų, įsitikinimų, normų ir t.t. visumą (Zakarevičius, 2003). L. Šimanskienė (2008) tvirtina, kad „organizacinė kultūra“ ir „organizacijos kultūra“ yra visiškai skirtingos sąvokos, reiškiančios labai skirtingas organizacijų būsenas. Organizacijos kultūra – savaime susiklosčiusi, susikūrusi žmonių bendravimo forma, vertybės, požiūriai. Tai natūrali, specialiai nesukurta kultūra, kuri apima visą organizaciją, nors darbuotojai ir vadovai apie tokią vyraujančią kultūrą net nenutuokia. Organizacinė kultūra – tai sąmoningai vadovybės sukurta kultūra, kuri yra labai savita, ji turi išsiskirti iš kitų panašių kultūrų. Ji, kaip siejančioji grandis, vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškomis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis. Šis neatitikimas atsirado dėl nepakankamo įsigilinimo į šio termino turinį ir į prasmę ją verčiant iš anglų kalbos.

Gerą būdą analitiškai vertinti įvairių tipų kultūras siūlo E. H. Scheinas (1992). Pasak minėto autoriaus, organizacijos kultūrą parodo elgesio įpročiai, normos, dominuojančios vertybės, filosofija, formalios ir neformalios taisyklės. Tačiau tai nėra kultūros esmė. Todėl jis skiria pagrindines prielaidas, elementus, laikydamas juos organizacijos esme, t. y. - tuo, kuo kultūra yra iš tiesų.



1 pav. Kultūros lygiai ir jų sąveika

(Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis Šimanskienė, 2002; Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Pateiktame paveiksle (žr. 1 pav.) E. H. Schein išskyrė tris lygius:

1 lygis: artefaktai. Matomiausias, akivaizdžiausias kultūros lygis. Fizinis organizacijos išplanavimas, darbuotojų apsirengimo stilius, tarpusavio bendravimo ypatybės, simboliai, organizacijos archyvai, gaminama produkcija. Norint suprasti artefaktų reikšmę, reikia išanalizuoti pagrindines vertybes.

2 lygis: vertybės. Kultūrinis ugdymas atskleidžia kiekvieno vertybes, turinčias tam tikrą prasmę, rodančias, kokios yra organizacijos vertybės. Kai vertybės yra pripažįstamos, jos pamažu tampa sąmoningos ir automatiškos. Kita vertybių dalis lieka sąmoninga. Taip ta vertybių dalis atlieka grupės narių normatyvinę vadovavimo funkciją, t. y. - parodo, kaip žmonės turi bendrauti ir elgtis. Vertybes galima nustatyti stebėjimu ar pasitelkus klausimynus. Kai stebimos vertybės sutampa su slypinčiomis prielaidomis, naudinga jas paversti filosofija, kuri suburtų asmenų grupę ir būtų identiteto ir esminės misijos šaltinis.

3 lygis: pagrindinės slypinčios prielaidos. Paprastai žmonės pasiteisinusią hipotezę pradeda laikyti realybe. Pasikartojantys principai tampa savaime suprantamomis pagrindinėmis prielaidomis. Pagrindinės prielaidos yra neginčytinos. Tokios prielaidos dažniausiai susijusios su pagrindiniais kultūros aspektais.

E. H. Schein (1990) teigimu, organizacijos kultūra yra atsakymas į iššūkį, kurį organizacija priima tam tikroje srityje.

Apibendrinus daugelio mokslininkų, besidominčių organizacijos kultūra nuomones, galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienodų įsitikinimų sistema, kurią pripažįsta visi darbuotojai, įtakojamas jų elgesys, ir, palaikoma organizacijos darbuotojų, pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius.

Įvairūs autoriai ir organizacinės kultūros tyrinėtojai (Shein, 1996; Peters ir Waterman, 1982; Frost ir Martin, 1996; Cameron ir Quinn, 1998; Denison, 1991; Deal ir Kennedy, 1982; Hofstede, 1990 ir daugelį kitų) išskiria skirtingas organizacinės kultūros funkcijas. Į klausimą, kokią vaidmenį organizacijoje atlieka kultūra, dar 1972 metais geriausią atsakymą pasiūlė tyrėjas R. Harrison'o (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998). R. Harrison teigė, kad "organizacinė kultūra lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes"; bei pataria, kaip naudojami organizacijos ištekliai; lemia, ko organizacija ir jos nariai vieni iš kitų tikisi; lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie – ne; nustato narių elgesio normas, nuobaudų ir apdovanojimo būdus; nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais; informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka – agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998).

Pasak E. H. Schein (1990), organizacinė kultūra yra tam, kad išspręstų organizacijos problemas, t. y: 1) išgyventi ir prisitaikyti prie aplinkos; 2) integruoti vidinius procesus, tam, kad užtikrinti sugebėjimą išgyventi ir prisitaikyti.

Išorinės adaptacijos ir išgyvenimo problemos yra: 1) misija ir strategija (esminis misijos, pirminių užduočių, akivaizdžių funkcijų bendro supratimo suformavimas); 2) tikslai (susitarimas dėl tikslų, nulemtų esminės misijos); 3) priemonės (susitarimas dėl tikslų pasiekimo priemonių); 4) vertinimas (susitarimas dėl grupės veiklos sėkmės kriterijų, informacinės ir kontrolinės sistemos); 5) koregavimas (susitariama dėl atitinkamų pataisų ar atkūrimo strategijų, jei tikslai nepasiekiami).

Vidinės integracijos problemos yra: 1) bendra kalba ir pagrindinės kategorijos (grupė negyvuos be jos narių bendravimo ir savitarpio supratimo galimybės); 2) grupės ribos ir priėmimo į ją kriterijai; 3) valdžia ir padėtis (kiekviena organizacija privalo numatyti tvarką, jos kriterijus ir taisykles, kaip gaunama, palaikoma ir prarandama valdžia. Šis susitarimas yra esminis, padedantis nariams valdyti agresijos jausmus); 4) intymumas, draugystė, meilė; 5) apdovanojimai ir bausmės; 6) ideologija ir „religija“.

P. Jucevičienė ir kiti bendraautorai (2000) pabrėžia šias pagrindines organizacinės kultūros funkcijas:

- organizacinė kultūra išskiria organizaciją iš kitų;
- organizacinė kultūra sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- organizacinė kultūra nulemia vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- organizacinė kultūra lemia pasišventinimą didesniems interesams negu asmeniniai;
- organizacinė kultūra palaiko socialinės sistemos stabilumą.

Organizacinė kultūra daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui, todėl išskiriamos kultūros atliekamos funkcijos:

1) Įtraukimo funkcija. Intensyvus darbuotojų įtraukimas į organizacijos aktyvią veiklą sukelia savanoriškumo ir atsakomybės jausmą.

2) Nuoseklumo funkcija. Organizacijos narių nuosekliai suprantami ir sutartinai priimami sprendimai, įsitikinimai, vertybės, simboliai daro teigiamą poveikį jų koordinuotai, bendrai veiklai.

3) Prisitaikymo funkcija. Organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo: pirma – organizacijos gebėjimas suvokti išorinę aplinką ir duoti jai atsaką; antra – organizacijos gebėjimas tinkamai reaguoti į vidinį ir išorinį vartotoją; trečia – reaguojant į vidinį ir išorinį vartotoją, reikia sugebėti taip pertvarkyti vidinį savo elgesį ir procesus, kad šie padėtų organizacijai adaptuotis.

4) Misijos funkcija. Misija vadinamos organizacijos ir jos narių siekiamo bendro tikslo bei tam atliekamų funkcijų supratimas (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998).

Išnagrinėjus įvairių mokslininkų nuomones, galima teigti, jog organizacinė kultūra, tai - reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas, kuris reikalingas tam, kad vienytų darbuotojus, skatintų organizaciją tobulėti ir vystytis. Organizacinė kultūra vienija visą organizaciją ir išskiria ją iš kitų. Mokslininkai, įvairiai traktuodami ir aiškindami organizacinę kultūrą yra vieningos nuomonės, jog ji daro lemiamą įtaką organizacijos veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei. Organizacijos, turinčios stiprią organizacinę kultūrą, dažniausiai dirba geriau, nei turinčios silpną organizacinę kultūrą. Kaip teigia daugelis mokslininkų, stipri organizacijos kultūra pasižymi pagrindinių organizacijos vertybių pripažinimu ir puoselėjimu.

## **1.2. Kokybės kultūros samprata ir nauda**

Organizacijos darbuotojai turi įvairių nuomonių, įsitikinimų, tradicijų bei patirties, susijusių su kokybe. Visa tai vadinama organizacijos kokybės kultūra. Kokybės kultūra yra organizacinės kultūros dalis. Ją negalima išskirti. Mokslinėje literatūroje dažnai teigiama, kad kokybės kultūra yra organizacijos kultūros ir kokybės junginys. Kokybės kultūra individuali kiekvienai organizacijai – tai priklauso nuo jame vyraujančių organizacijos kultūros ir kokybės sampratų. Dažnai galima išskirti dvi kokybės kultūros sampratos sudėtines dalis: organizacijos kultūrą ir kokybę.

Galima teigti, jog sąvoka „kokybė“ turi dvi dimensijas - subjektyviąją, apibūdinančią tai, ko nori vartotojas, ir objektyviąją - apibūdinančią, kiek gautoji paslauga atitinka tikrąją jos vertę. Subjektyvusis kokybės aspektas ne visuomet būtinai sutampa su objektyviuoju. Pavyzdžiui, aukštojo mokslo institucijoje studijuojantis asmuo gali būti nepatenkintas dėl per didelio studijų krūvio (subjektyvioji kokybės dimensija), tačiau baigęs studijas jis galės lengviau įsitvirtinti darbo rinkoje (objektyvioji kokybės dimensija). Todėl, remiantis šia samprata, siekianti teikti kokybiškas paslaugas organizacija turi gebėti suderinti dabartinį vartotojo poreikį su būsimu vartotojo poreikiu, t. y. - vartotojas gautas paslaugas laiko kokybiškomis tik tuomet, kai yra suderinta objektyvioji ir subjektyvioji kokybės dimensija (Summers, 2005). Pažymėtina, jog kokybės sampratą visų pirma apibrėžia vartotojas, todėl kiekvienos organizacijos, siekiančios užtikrinti savo teikiamų paslaugų kokybę, tikslas yra gebėti nustatyti vartotojo poreikius ir juos integruoti į organizacijos veiklą.

Kokybės kultūra yra organizacinės kultūros dalis, susijusi su įpročiais, įsitikinimais ir vertybėmis, sudarančiomis organizacijos kultūros pagrindą (Baravska, 2015).

Kokybės kultūros samprata dažnai yra vartojama kalbant apie aukštojo mokslo darbuotojų atsakomybę už aukštojo mokslo kokybės vadybą. B. Pociūtė (2005) rašydama

apie kokybės kultūrą, konkrečiai neapibrėžia kokybės kultūros sąvokos, o tik apsiriboja teiginiu, kad kokybės kultūra yra organizacijos kultūros ir kokybės (kas yra kokybė, anot autorės, pasirenka kiekviena institucija individualiai) lydinys. A. Valiuškevičiūtė ir R. Žiogėvičiūtė (2006), kalbėdamos apie universitetų ir kolegijų darbuotojų atsakomybę už aukštojo mokslo kokybės vadybą, trumpai užsimena apie kokybės kultūrą ir teigia, kad kokybės kultūra yra neatskiriama organizacijos kultūros dalis, kuri apibrėžia dominuojančias kokybės idėjas, vertybes ir koncepciją, organizacijos darbuotojų kokybės sampratą ir kokybės vadybos srityje egzistuojančias normas. Šis apibrėžimas apima dvi sudėtinės dalis - kokybę ir organizacijos kultūrą.

Aiškesnę kokybės kultūros organizacijoje sampratą pateikia Gordon (2002). Minėtas autorius išskyrė pagrindinius kokybės kultūros elementus: įsipareigojimą, planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą. Šiuose kokybės kultūros etapuose svarbiausias vaidmuo tenka organizacijos vadovui.

Pažymėtina, kad daugiausia kokybės kultūros tyrimų srityje yra pažengę Jungtinių Amerikos Valstijų mokslininkai (Johnson 2000; Fife 2001), kurie yra skirtingais būdais aprašę kokybės kultūros sandarą analizuodami šiam reiškiniui būdingus principus ir elementus. Minėtųjų autorių išskirti kokybės kultūros principai ir elementai nurodo kokybės kultūros tyrinėjimų sritis, kurias lietuviškos edukologijos mokslo tradicijoje yra įprasta vadinti dimensijomis. J. J. Johnson (2000) savo kokybės kultūros koncepcijoje išskiria šešias kokybės kultūros dimensijas:

- Vadovavimą;
- Strateginį kokybės planavimą;
- Žmogiškųjų išteklių valdymą;
- Orientaciją į vartotoją;
- Kokybės įgyvendinimą;
- Kokybės vertinimą.

J. D. Fife (2001) teigia, kad siekiant vertinti kokybės kultūrą aukštojo mokslo institucijose reikia atsižvelgti į vadovavimo, sprendimų priėmimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijas.

Apibendrinant kokybės kultūros koncepcijas, G. Adomavičienė ir R. Pukelytė (2010) išskyrė aštuonias aukštojo mokslo institucijos kokybės kultūros dimensijas: 1) žmogiškųjų išteklių valdymą; 2) vadovavimą; 3) kokybės įgyvendinimą; 4) požiūrį į kaitą organizacijoje; 5) institucijos kokybės vertinimą; 6) orientaciją į vartotoją; 7) sprendimų priėmimą ir 8) strateginį planavimą.

***Žmogiškųjų išteklių valdymo dimensijos kriterijai.*** Kokybės kultūros egzistavimą šioje dimensijoje atskleidžia šie požymiai: 1) dėmesys skiriamas ugdyti potencialių darbuotojų gabumus; 2) skatinama už naujai įgytas kompetencijas; 3) organizuojami kokybės mokymai; 4) investuojama į kolektyvo tobulinimą ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

***Vadovavimo dimensijos kriterijai.*** Išskiriami šie kriterijai: 1) vadovas yra atviras pokyčiams, t. y. teigiamai reaguoja į naujas idėjas; 2) darbuotojai skatinami siekti daugiau, nei paprastai iš jų reikalaujama; 3) vadovas geba suprantamai formuluoti pavaldiniams skirtas užduotis; 4) vadovavimas vyksta ne tik „iš viršaus į apačią“, bet ir „iš apačios į viršų“, t. y. koreliacijos principu, kai darbuotojai gali teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius; 5) vadovas teikia pagalbą darbuotojams, siekiantiems plėtoti specifinius įgūdžius; 6) vadovas laikosi organizacijos vizijos ir strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo krypčių.

***Kokybės įgyvendinimo dimensijos kriterijai.*** Šioje dimensijoje išskiriami du kriterijai: 1) socialinių dalininkų dalyvavimas kokybės įgyvendinimo procesuose; ir: 2) aukštojo mokslo institucijoje veikianti kokybės užtikrinimo sistema.

***Kaitos dimensijos kriterijai.*** Šiai dimensijai būdingi kriterijai: 1) aukštojo mokslo institucijos geba greitai ir lanksčiai atsakyti į socialinių dalininkų poreikius; 2) pokyčiai ~~yra~~ atsiranda atsižvelgiant į pakitusias aplinkos sąlygas; 3) darbuotojai skatinami kasdieninėje veikloje daryti prasmingus pokyčius, leidžiančius pagerinti aukštojo mokslo institucijos programas, paslaugas ir procesus; 4) pokyčiai yra vykdomi atsižvelgiant į institucijos kokybės vertinimo metu gautus rezultatus; 5) siekiant atsirasti prasmingiems pokyčiams, institucijoje vyksta intensyvus bendradarbiavimas tarp katedrų, fakultetų, kai institucija bendradarbiauja su savo ir kitų šalių universitetais, kolegijomis ir moksliniais institutais.

***Kokybės vertinimo dimensijos kriterijai.*** Galima išskirti šešis kokybės vertinimo dimensijos kriterijus: 1) periodiškai vyksta institucijos kokybės vertinimas; 2) vertinami fakultetai, katedros ir darbuotojai; 3) vertinimo metu siekiama gauti kuo daugiau kiekybinės ir kokybinės informacijos apie institucijos kokybės būklę; 4) institucijos vertinimo metu gauti duomenys nuolat sisteminami ir dar kartą įvertinami; 5) įvertinimas atliekamas, kaip pagrindinė įvertinimo priemonė gerinti ir tobulinti organizacijoje vykstančius procesus; 6) vyksta išorinis ir vidinis institucijos kokybės įvertinimas.

***Orientacijos į vartotoją dimensijos kriterijai.*** Orientacijos į vartotoją dimensijoje galime išskirti du kriterijus: 1) periodinį išorinių ir vidinių vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe įvertinimus; 2) tai, kad šis vertinimas turi būti atliekamas formaliai, t. y. turėtų būti parengiamos oficialios įvertinimo ataskaitos, sudaromi veiklos planai, įvertinus tyrimo metu gautus duomenis.

***Sprendimų priėmimo dimensijos kriterijai.*** Gali būti išskiriami keturi sprendimų priėmimo dimensijos kriterijai: 1) į sprendimų, susijusių su kokybe, priėmimą įtraukiami tiesiogiai su sprendžiama problema susiję darbuotojai; 2) su kokybe susijusių sprendimų priėmimas vyksta atsižvelgus į institucijos viziją, misiją ir strategiją; 3) darbuotojams suteikiama daugiau teisių priimti sprendimus, susijusius su kokybės gerinimu ir tobulinimu institucijoje; 4) sprendimai priimami atsižvelgus į kokybiniu ir kiekybiniu būdu gautą informaciją.

***Strateginio kokybės planavimo dimensijos kriterijai.*** Strateginio kokybės planavimo dimensijoje galime išskirti keturis kriterijus: 1) kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatomas organizacijos strategijoje; 2) strateginis kokybės planavimas vyksta atsižvelgiant į organizacijos misiją ir viziją; 3) į strateginį kokybės planavimą įtraukiami visi institucijos darbuotojai bei kuo daugiau socialinių dalininkų; 4) strateginis kokybės planavimas išryškėja organizacijos misijoje ir vizijoje (Adomavičienė ir Pukelytė, 2010).

Tuo tarpu P. Vanagas (2008), kokybės kultūrą apibūdina šiomis dimensijomis:

- Orientacija į procesą - priešprieša orientacijai į rezultatus;
- Orientacija į darbuotojus - priešprieša orientacijai į darbą;
- Darbuotojų identifikacija su organizacija, o ne su savo profesija;
- Organizacija - atvira sistema, palanki naujiems darbuotojams;
- Laisva veiklos kontrolė - priešprieša griežtai;
- Pragmatiškumas, orientacija į vartotoją - priešprieša dogmatikai;
- organizacijos orientacija į normas bei taisykles;

Vertybių ir įsitikinimų sistema suformuoja kokybės kultūrą, kuri yra savita kiekvienoje organizacijoje. Ji, kaip jungiamoji dalis, vienija visų darbuotojų pastangas. Organizacijos kultūroje išryškėja vadovavimo stilius, kuriam yra būdinga skatinti inovacijas, komandinį darbą, vieningumą, darbuotojų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese (Patapas ir Labenskytė, 2011). Vertybės išryškina veiksnius, kurie padeda suformuoti ir gerinti kokybės kultūrą organizacijoje.

Nors kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, sutinkama, kad tam tikri elementai bendrai apibrėžia kokybės kultūrą. Pasak R. Baravskos (2015), literatūroje išskiriamos šios pagrindinės vertybės, kuriomis patariama vadovautis, norint sėkmingai plėtoti kokybės kultūrą organizacijoje:

- 1 vertybė - sąsajos (Visi esame susiję: organizacija, tiekėjai, klientai). Vertybės kyla iš idėjos, kad organizacija yra sistema. Todėl individuali sėkmė priklauso nuo to, kaip

kiekvienas organizacijoje dirba kartu su kitais, o organizacijos sėkmė priklauso nuo visų asmenų, kurie gerai atlieka savo darbą.

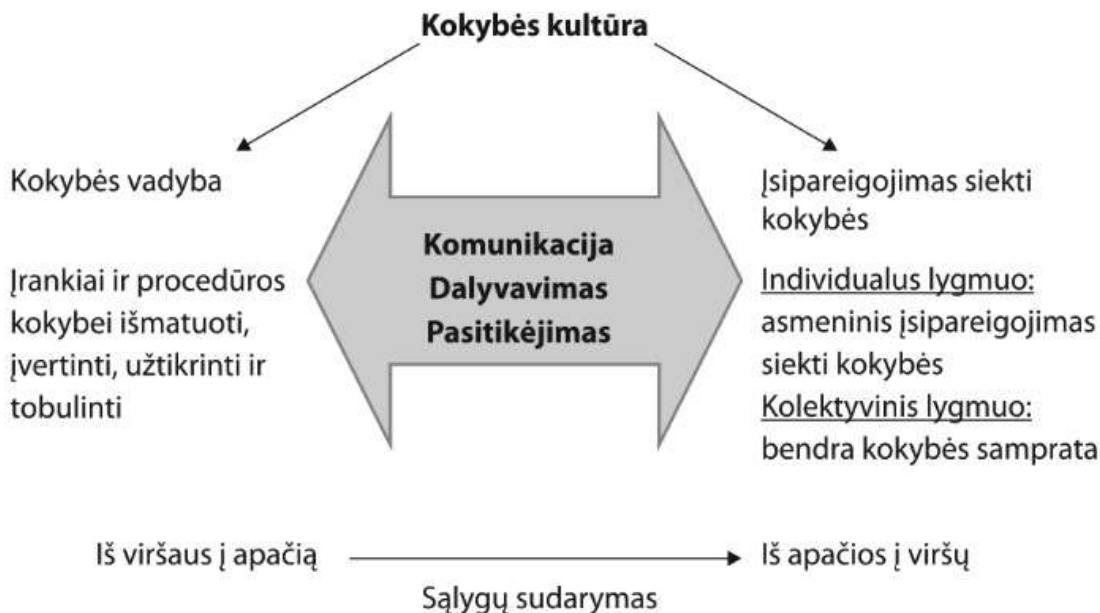
- 2 vertybė - viršininkų ir pavaldinių lygybė. Tai organizacijos kultūra, pagal kurią nelieka „viršininkas – pavaldinys“ principo, tad žmonės gali laisviau reikšti savo mintis, nebijodami kritikos. Organizacijoje bendradarbiaujama, darbuotojai jaučiasi kolegos, o ne smulkūs "varžteliai", kontroliuojami iš aukščiau.
- 3 vertybė - atviras ir sąžiningas bendravimas. Šios vertybės pirmas svarbus aspektas - gebėjimas suprasti kitą asmenį. Be empatijos organizacija tampa nepajėgi atvirai komunikuoti ir bendradarbiauti. Antras svarbus aspektas - gebėjimas išklausyti. Išklausymu siekiama skatinti toleranciją ir atsisakyti išankstinio nusistatymo.
- 4 vertybė - informacijos prieinamumas. Informacijos prieinamumas yra atliekamo darbo pagrindas. Organizacijos lyderiai turėtų atvirai keistis informacija apie organizacijos strateginius tikslus, nes ši informacija nurodo darbo kryptį tolesnei veiklai ir, dar svarbiau, tobulėjimui.
- 5 vertybė - orientavimasis į procesus. Ši vertybė geriau padeda visiems suprasti komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą. Čia svarbiausia yra priemonės, kurios padeda gerinti organizacijos valdymą, efektyviau ir greičiau vystyti vidinius procesus. Kiekvienas turi atitolti nuo požiūrio „apkaltinti asmenį“ ir artėti prie „ieškoti gedimų procese ir juos pašalinti“. Tai yra požiūris į problemą ir jos sprendimo būdą.
- 6 vertybė - nėra sėkmių ar nesėkmių, yra tik mokymosi patirtis. Svarbu suprasti, kad sėkmė ir nesėkmė yra vertinamos subjektyviai. Priimdami šią vertybę, darbuotojai išlaisvina kūrybiškumą, vaizduotę, išreiškia tai, ką galvoja, ir geba realizuoti savo užduotis (Baravska, 2015).

Kokybės kultūra apibrėžiama „kaip nuolatinio tobulinimo ir teigiamų pokyčių kultūra, kurioje institucijos stiprybės ir silpnybės yra sąžiningai ir objektyviai atskleidžiamos taip, kad į jas būtų atsižvelgiama kuriant raidos strategiją numatant išorines galimybes ir grėsmes“ (Ruževičius ir kt., 2008).

Kokybės kultūra visų pirma yra suprantama ir apibūdinama kaip atliekamos veiklos kokybės pripažinimas organizacijos prioritetu, kiekvieno organizacijos darbuotojo įsipareigojimas nuolat tobulinti savo kompetenciją ir veiklą bei tiesiogiai dalyvauti kokybės tobulinimo procesuose. Taigi kokybė kaip kaita ir gebėjimas keistis bei keisti turi būti įvardyta strategine organizacijos kokybės dimensija. Anot I. Milišiūnaitės ir kitų bendraautorių, (2011), kokybės kultūra yra grindžiama:

1. Bendromis vertybėmis ir visų narių įsipareigojimu siekti veiklos kokybės;

2. Vadybos sistema, skirta kokybei tobulinti ir bendruomenės pastangoms koordinuoti.  
(žr. 2 pav.)



2 pav. **Kokybės kultūra ir kokybės vadyba**

(Šaltinis: Milišiūnaitė ir kt., 2011)

Pasak L. Vyšniauskienės (2014), kokybės kultūra yra įdiegta organizacijose, jeigu:

- jos darbuotojų elgesys atitinka iššūkius;
- aktyviai siekiama klientų indėlio ir jis panaudojamas kokybei kaskart gerinti;
- darbuotojai dalyvauja ir yra įgalinti atlikti jiems užduotus darbus;
- darbas atliekamas komandose;
- aukščiausieji vadovai yra įsipareigoję ir dalyvaujantys;
- kokybei nuolat gerinti teikiama pakankamai išteklių;
- suteikiamas švietimas ir mokymas, siekiant užtikrinti, kad visų lygmenų darbuotojai turėtų žinių ir įgūdžių, būtinų kokybei nuolat gerinti;
- motyvacijos ir skatinimo sistema grindžiama indėliais nuolat gerinti kokybę;
- darbuotojai suvokiami, kaip vidiniai klientai;
- tiekėjai laikomi partneriais.

Apibendrinant, galima teigti, jog kokybės kultūra yra organizacijos kultūros hierarchinė dalis, susijusi su įpročiais, įsitikinimais ir vertybėmis, kurios sudaro organizacijos kultūros pagrindą. Kokybės kultūra yra integruota į organizacinį kontekstą bei organizacines kultūras. Kaip teigiama anksčiau minimose organizacinės kultūros teorijose, sutariama, kad kultūra nėra tai, ką organizacijos gali turėti ar neturėti, bet tai yra kiekvienos organizacijos

elementas – suvokiamas sąmoningai, arba ne. Siekiant plėtoti kokybės kultūrą, visų pirma reikia ją įvertinti. Anot G. Adomavičienės ir R. Pukelytės (2010), kokybės kultūrai gerinti jos būtiną įvertinimą atlikti yra sudėtinga dėl keleto priežasčių: 1) tiek edukologinėje, tiek vadybinėje ir psichologinėje literatūroje vis dar menkai diskutuojama kokybės kultūros klausimais, nėra bendro susitarimo, kas yra kokybės kultūra, 2) nesant vieningo susitarimo, kas yra kokybės kultūra, yra sudėtinga išskirti bendras kokybės kultūros dimensijas ir kriterijus, todėl dar labiau pasunkėja pagrįstas kokybės kultūros vertinimas ir lyginimas.

Kiekvienos organizacijos kultūra atlieka nemažai funkcijų, kurios dauguma naudingos ir organizacijai, ir kiekvienam darbuotojui atskirai (Švagždienė ir kt., 2011). S. P. Robbins (2003) išskiriamos kultūros atliekamos funkcijos organizacijoje:

- Apibrėžia ribas, tai yra išskiria vieną organizaciją iš kitų, atskleidžia individualumą;
- Organizacijos nariams suteikia tapatumo sau jausmą;
- Padeda ugdyti atsidavimą kažkam didesniai nei žmogaus asmeninis interesas;
- Lemia, ko organizacija ir jos nariai gali tikėtis vieni iš kitų;
- Sustiprina socialinės sistemos stabilumą. Kultūra padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią, nes ji pateikia darbuotojams tam tikrus standartus, ką darbuotojai turėtų sakyti ir, ką veikti;
- Skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą;
- Nustato darbuotojų tarpasmeninių santykių metodus ir būdus;
- Kultūra yra logikos ir kontrolės mechanizmas, kuris nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną (Robbins, 2003).

Pasak S. Staniulienės (2010), darbuotojams organizacijos kultūra taip pat naudinga:

- darbuotojo požiūriu, organizacinė kultūra yra vertinga, nes sumažina neapibrėžtumą ir teigia, kaip reikia dirbti ir, kaip elgtis įmonėje – todėl lengviau suvokti, kas įmonei yra svarbu bei vertinama;
- suteikia darbuotojams tapatumo sau jausmą: jie jaučiasi įmonės dalimi – darbuotojai atitinka priklausomybės sociumo vienetui poreikį, taip pat išpildo saugumo bei bendravimo reikalavimus.

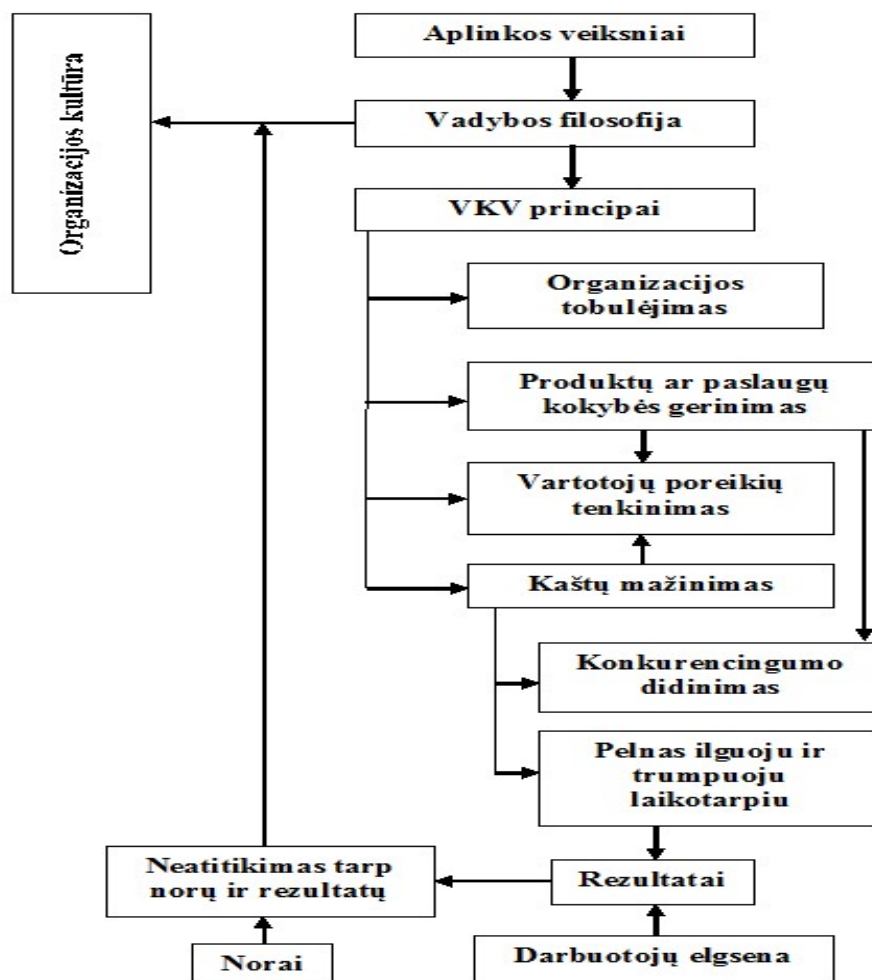
Kokybė yra labai svarbi sąlyga sėkmingai organizacijos veiklai ir tobulėjimui. Organizacijos, sukūrusios kokybės kultūrą, pasižymi aukštomis konkurencinėmis pozicijomis, pasiekimais ne tik produktų ar paslaugų kokybės, bet ir socialinės bei kitose veiklos srityse. Kokybės kultūra siekia verslo tobulumo, ragina atkreipti dėmesį į kiekvieną organizacijos individą ir pagerinti kokybę kiekviename organizacijos aspekte.

Pasak R. S. Malhi (2013), kokybės kultūra yra svarbi dėl šių priežasčių:

1. Didina darbuotojų atsakomybės jausmą ir lojalumą;
2. Leidžia įgyvendinti strateginius tikslus, kai yra „tinkama“ kultūra ir strategija;
3. Padeda mažinti nesutarimus ir priimti sprendimus;
4. Taupo laiką, nes nusako, kaip žmonės turi elgtis;
5. Palengvina bendradarbiavimą, nes darbuotojai vartoja bendrus terminus;
6. Suteikia prasmę ir tikslą dirbti.

3 pav. yra pateikiamas kokybės kultūros formavimosi įtakos kokybės vadybai modelis. Šis modelis parodo, kad organizacijos kultūra vis dėlto daro įtaką visuotinės kokybės kultūros vadybai. Kokybės kultūros formavimuisi didelę įtaką turi joje dirbantys darbuotojai, taip pat normos bei taisyklės. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo jos strategijoje nustatytų tikslų, kurie, esant dabartinėms rinkos sąlygoms, be abejo, turi būti:

- vartotojų poreikių patenkinimas;
- kaštų mažinimas;
- pelnas;
- produktų ar paslaugų kokybės gerinimas.



3 pav. Organizacijos kultūros formavimosi įtakos kokybės vadybai modelis

(Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis Vaitiekauskaite, 2008)

Visų šių tikslų neįmanoma pasiekti be organizacijoje dirbančių darbuotojų. Jie – pagrindinis veiksnys, lemiantis organizacijos kultūrą, o drauge ir organizacijos sėkmę. Taigi formuojantis organizacijos kultūrai reikėtų pasirinkti tokius metodus ir priemones, kurios būtų efektyvios ir padėtų pasiekti norimų rezultatų. Viena iš priemonių galėtų būti tinkamos motyvacijos sistemos pasirinkimas. Labai svarbu, kad vadovas atkreiptų dėmesį į pavaldinių norus, tikslus, siekius ir lūkesčius, kuriuos jie atsinešė ateidami dirbti į šią organizaciją. Negalima ignoruoti šių svarbių dalykų. Gana svarbus yra ir vadovo vadovavimo stilius, komunikacija ir grįžtamasis ryšys. Komunikacija stiprina ryšius tarp vadovų ir pavaldinių, leidžia sumažinti atstumą tarp jų, o tai garantuoja geresnius santykius bei atmosferą darbe. Daugeliui darbuotojų pats svarbiausias veiksnys, verčiantis juos dirbti ne tik savo, bet ir organizacijos naudai, yra visavertiškumo jausmas. Taigi, vadovų sugebėjimas bei noras

tinkamai vadovauti savo pavaldiniams daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams, o kartu su jais ir visuotinės kokybės vadybos rezultatus (Vaitiekauskaitė, 2008).

Apibendrinant, galima teigti, jog organizacijos kokybės kultūra yra naudinga:

- Darbuotojams – gerina jų motyvaciją ir skatina gerinti produktų/paslaugų kokybę.
- Vartotojams – kelia vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatina juos naudotis teikiamomis paslaugomis.
- Vadovams – efektyvus valdymo įrankis.
- Savininkams – didina klientų skaičių, gerina verslo rezultatus bei didina pelną.

### **1.3. Kokybės kultūros analizės ir vertinimo ypatumai**

Įvairūs autoriai (Schein, 1992; Robbins, 2003) siūlo skirtingai tirti, todėl vieningo modelio, kuris visapusiškai atskleistų organizacinę kultūrą, nėra. Dažnai naudingiau taikyti kelis, arba, atsižvelgiant į konkretų organizacijos atvejį, pasirinkti tinkamą tyrimo metodą, prieš tai įvertinus tam tikros informacijos aktualumą ir jos rinkimo galimybes (Šimanskienė ir Sandu, 2013).

Kaip teigia A. Kaziliūnas (2007), siekimas suprasti kokybės kultūrą turėtų būti organizacijos veiklos, susijusios su kokybe, įvertinimo dalis. Taigi vienas svarbiausių organizacinės kultūros tyrimo žingsnių yra teisingas organizacijos kokybės kultūros įvertinimo metodo pasirinkimas.

Formalūs kokybės kultūros vertinimo būdai vis dar kuriami, bet du jų jau galima išskirti:

- kryptingi pokalbiai darbuotojų grupėse;
- anketinės apklausos metodas ir analizė.

Naudojant bet kurį iš šių vertinimo būdų, organizacijos kokybės kultūra gali būti vertinama atskirai arba, kaip dalis tyrimo, susijusio su platesne organizacijos veiklos kokybe.

Taikant kryptingų pokalbių darbuotojų grupėse būdą, dažniausiai surenkama 10-15 darbuotojų grupė, kuri apima: vyriausius vadybininkus, vidurinį vadovaujantį personalą ir darbininkus. Šioje grupėje organizuojamos "apskritojo stalo diskusijos". Grupės nariams stengiamasi sudaryti neformalią atmosferą. Pokalbio metu siekiama atskleisti besiformuojančias organizacijoje tradicijas ir nuostatas, asmenines nuomones ir pastabas apie aptarnaujantįjį personalą ir kitus žmones. Siekiant pokalbį nukreipti tinkama linkme, naudojami iš anksto paruošti klausimai, susiję su organizacijos veiklos kultūros kokybe. Pavyzdžiui, gali būti naudojama tokia medžiaga:

- požiūriai, suvokimai ir veikla organizacijoje. Ar organizacija turi kokybės misiją? Jeigu turi, kokia ji? Ar darbuotojai supranta kokybės misiją? Kokie yra vyriausiųjų

vadybininkų, vidurinės pakopos vadovaujančiojo personalo ir darbuotojų požiūriai į produkto kokybę?

- vartotojų požiūris į organizacijos produkcijos kokybę. Pavyzdžiui, rinkos dalies praradimas ir klientų skundai apie klientų požiūrį.
- kokybės matavimo priemonių samprata. Ar darbuotojai suvokė kokybės matavimo būtinumą?
- kaip kokybė išmatuojama organizacijoje? (Kaziliūnas, 2007).

Aptariant minėtus klausimus, išryškėja darbuotojų požiūriai į kokybę, jų bendravimas įvairiose hierarchijos pakopose, susiformavusios tradicijos ir nuostatos.

Kitas būdas tirti organizacijos kokybės kultūrą – anketinė apklausa. Organizacijos, tirdamos kokybės kultūrą, naudoja ilgą ir trumpą klausimynus. Praktiškai įvertinti kokybę ir jos kultūrą dažnai pakanka trumpo, gerai apgalvotų klausimų sąrašo. A. Kaziliūnas (2007), pateikia tokį klausimų sąrašą:

- Ar Jums žinomas organizacijos požiūris į kokybę?
- Ar sutinkate su teiginiu „mano vadovo veiksmai ir požiūris į kokybę įtikina mane, kad kokybė yra svarbi“?
- Ar suprantate kokybės matus, taikomus Jūsų skyriuje?
- Kaip viską apsvarstęs įvertintumėte savo skyriaus pastangas ir pajėgumus teikti aukštos kokybės paslaugas?
- Kiek, Jūsų manymu, kokybės standartų pasiekimas daro įtakos Jūsų veiklos įvertinimui?
- Ar dalyvavote kokybės ratelyje, kokybės gerinimo projekte arba kokybės gerinimo komandoje per pastaruosius dvylika mėnesių?

Kitos organizacijos mano, kad naudingiau užduoti daugiau klausimų. Pavyzdžiui, viena organizacija naudoja 56 klausimus tam, kad ištirtų šias sritis: produkto kokybės visumą, tinkamus įrangos reikalavimus, tiekimo kokybę, vadovybės įsipareigojimus, darbo grupių vaidmenį, darbuotojų dalyvavimą ir paruošimą. Organizacijos kokybės kultūros samprata yra labai svarbi norint ją įvertinti, tačiau siekti ją suvokti yra rizikinga. Tai sudėtingas darbas, reikalaujantis atidumo ir patirties (Kaziliūnas, 2007).

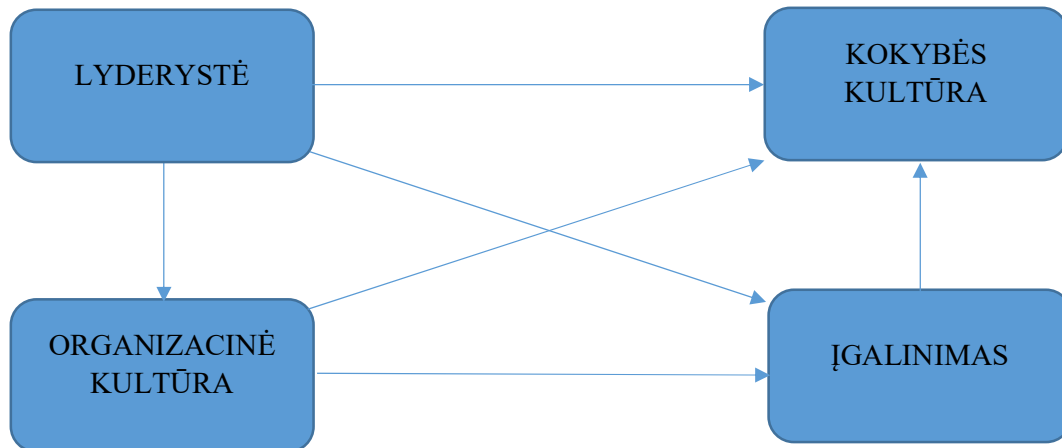
Kokybės kultūros modelis teikia sąvokų sistemą, padedančią analizuoti koncepcijas ir pokyčius skirtingose srityse, svarbiose kokybės kultūrai, bei nustatyti trūkumus bei juos pašalinti ir iškelti pranašumus.

Remiantis atlikta literatūros analize (E.H. Schein (2014), R. S. Malhi (2013), R. Baravska (2015) ), išskiriami trys svarbiausi kokybės kultūros formavimosi veiksniai:

- lyderystė;

- įgalinimas (aptinkami motyvacijos bruožai);
- organizacijos kultūra.

Manoma, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp minėtų veiksnių ir jų įtaka kokybės kultūros plėtojimui. Minėtų veiksnių pagrindu sudaromas koncepcinis modelis, skirtas kokybės kultūros tyrimui. Koncepcinis modelis sudarytas iš 4 kintamųjų. Žemiau pateikiamas 4 paveikslas, kuris atspindi ryšius tarp kintamųjų (modelio sudarymas paremtas A.C. Campos ir kt. (2014) tyrimu).



4 pav. **Ryšiai tarp kokybės kultūros veiksnių**

(Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis Campos ir kt., 2014)

**Lyderystė** motyvuoja bendrą viziją, orientaciją į bendrą gerovę organizacijoje. Lyderiai atlieka itin svarbų vaidmenį plėtojant kokybės kultūrą organizacijoje. Jie asmeniškai turi vadovauti kultūros pertvarkyme ir siekti sustiprinti naują organizacijos kultūrą darbais ir žodžiais, parodant sektiną norimo elgesio pavyzdį darbuotojams (Baravska, 2015). Darbuotojai seka lyderių elgesį ir mokosi iš pastabų. Tik matomas ir aktyvus vadovavimas padeda įveikti pasipriešinimą pokyčiams ir priimti naujas vertybes ir praktiką. Iš visų kokybės kultūros veiksnių lyderystė yra dažniausiai minima literatūroje, kaip turinti didžiausią įtaką rezultatams (Waddell ir Barrett, 2000). Taigi, lyderystė yra pagrindinis veiksnys norint išplėtoti kokybės kultūrą organizacijoje, ypač kai vadovas tiesiogiai susijęs su kokybe, vykdo ir motyvuoja kultūros pokyčius. Vadovai/lyderiai motyvuoja, skatina atsakomybę ir įgalina darbuotojus, kurie priimdami naujas nuostatas ir mąstyseną plėtoti palankią kokybės kultūros aplinką.

**Įgalinimas** mokslinėje literatūroje apibūdinamas, kaip asmens gebėjimas kontroliuoti savo paties veiklą ir priimti atsakomybę už atliktus darbus. Įgalinimas apima valdžios ir atsakomybės perdavimą iš lyderių darbuotojams. Įgalinimo procesas skatina įmones keisti įsitikinimus apie strateginę organizacijos darbuotojų vertę. Kultūriniu požiūriu įgalinimas yra

susijęs su atviru bendravimu, komandiniu darbu, pagarba darbuotojų kūrybiškumui, skatina juos tobulėti, ir pasidalyti žiniomis. D. Waddell ir B. Barrett (2000) priėjo prie išvados, kad įgalinimas teigiamai veikia kokybės charakteristikas, todėl suteikdamos darbuotojams didesnes galias organizacijos gauna didesnę našumą, darbuotojų pasitenkinimą ir komfortą. Per įgalinimą žmonės įtikinami priimti naujas nuostatas ir mąstyseną. Organizacijos kultūra kuriama darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Organizacija, kurioje darbuotojai jaučia ramybę, komfortą ir išvengia įtampos, skatina kiekvieno individo asmeninį pripažinimą, jo kompetencijų ugdymą, iniciatyvos skatinimą. Įgalinimas padidina darbuotojų motyvaciją, galimybes asmenybei pasireikšti kūrybiškai ir skatina inovacijas, sumažina klaidų kiekį. Įgalinti ir motyvuoti darbuotojai jaus plėtos kokybės kultūrą organizacijoje, kurioje bus traktuojami vienodai ir teisingai. Taip yra stiprinami stabilumas ir pusiausvyra organizacijoje.

**Organizacijos kultūra** – tai „sąmoningai vadovybės sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“ (Patapas ir Labenskytė, 2011). Remiantis E.H. Schein (2014) modeliu, organizacijos kultūra kyla iš trijų šaltinių: įsitikinimų ir vertybių kūrėjo - vadovo (lyderio), organizacijos narių mokymosi patirties ir įnešamų naujo nario ar lyderio įsitikinimų ir vertybių. Kiekvienas iš šių šaltinių turi lemiamą įtaką organizacijos kultūros plėtojimui, tačiau svarbiausias kultūros šaltinis yra kūrėjų poveikis (Schein, 2014). Organizacijos kultūra yra palaikoma istorijomis, mitais, herojais bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Organizacijos kultūra atlieka daug funkcijų ir yra naudinga tiek organizacijai, tiek joje dirbantiems žmonėms.

Organizacijos kultūra yra esminis bendrų vertybių ir įsitikinimų rinkinys, kuris sąveikauja su žmonėmis, struktūromis ir sistemomis. Būtent organizacijos kultūra yra galinga jėga, kuri kreipia ir formuoja individų elgesį organizacijoje, akcentuoja svarbiausias vertybes, kolektyvui padeda pasiekti užsibrėžtų tikslų, skatina darbuotojų lojalumą, formuoja tinkamą veiklos atmosferą ir sudaro sąlygas plėtoti kokybės kultūrą.

Pabrėžiant organizacinės kultūros svarbą sėkmingai visuotinės kokybės vadybos integracijai organizacijoje, reikia pažymėti, kad iki šiol, deja, nėra gerai žinoma, kaip sukurti ir puoselėti visuotinės kokybės vadybos sistemai plėtoti tinkamą organizacinę kokybės kultūrą. Dėl šios priežasties visuotinės kokybės vadybos diegimas organizacijose labai dažnai nutrūksta.

## **2. VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO ASPEKTAI**

Didėjantys viešojo sektoriaus organizacijų klientų – gyventojų – lūkesčiai bei reikalavimai šias organizacijas skatina keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnio veiklos kokybės lygio (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013). Tai sąlygoja viešojo sektoriaus organizacijų siekį užsitikrinti nepriekaištingą teikiamų paslaugų lygį, kuris visų pirma darytų įtaką visų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo augimui (Wiśniewska et al., 2013). Kultūra padeda ugdyti atsidavimą organizacijai, sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą, formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį, nuostatas bei elgseną darbo vietoje (Robbins, 2006).

Viešasis sektorius yra socialinis institutas, reglamentuojamas apibrėžtomis viešųjų funkcijų priskyrimo atitinkamam valdžios lygiui praktikomis, teikiantis viešąsias paslaugas, prieinamas kiekvienam individui, ir įgyvendinantis politikų sprendimus (Valeckienė ir Trofimovas, 2015).

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumas yra grindžiamas strateginio valdymo koncepcija ir sumaniu valdymu, kurie leidžia operatyviai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, nepamirštant atskaitomybės visuomenei bei gebėjimo reaguoti priimant teisingus ir atsakingus sprendimus bei tinkamai informuoti visuomenę apie vykdomas veiklas ir įgyvendinamus pokyčius (Valeckienė ir Trofimovas, 2015).

Organizacijos kultūros formavimas – tai jos išlikimo garantas greitai besikeičiančioje aplinkoje, todėl organizacijos vadovybės veiksmai labai sąlygoti aplinkos (Seilius, 1998).

Organizacinė kultūra pradeda formotis nuo organizacijos įkūrimo pradžios. Kuo senesnė organizacija, tuo daugiau yra išsaugota tradicijų, papročių, mitų, ritualų, tuo daugiau ji turi istoriją, kurių dėka pradeda formuoti organizacinė kultūra. Organizacinės kultūros išsaugojimas ir formavimas priklauso nuo vadovo ir organizacijos narių elgesio. Istoriskai viešasis sektorius išgyveno ne vieną reformą, pereidamas nuo tradicinio viešojo administravimo paradigmos prie naujosios viešosios teorijos taikymo viešajame administravime. Minėtų reformų kontekste neišvengiamai keitėsi ir požiūris į organizacinę kultūrą (Stoškus ir Beržinskienė, 2005).

A. Patapas ir G. Labenskytė (2011), teigia, kad organizacinės kultūros formavimas, naujų organizacinių vertybių diegimas viešajame sektoriuje, leidžia organizacijoms tobulėti ir tapti moderniomis, siekiančiomis efektyvumo bei rezultatyvumo humaniškomis ir demokratiškomis priemonėmis. Autoriai išreiškia mintį, jog taikant minėtą metodą įmanoma naikinti viešojo sektoriaus organizacinės kultūros atotrūkį tarp dabartinės, atitinkančios

tradicinį (hierarchinį) modelį padėties, ir siektinos, atitinkančios naujų pobiurokratinių normatyvinių modelių reikalavimus (Patapas ir Labenskytė, 2011).

P. Zakarevičiaus teigimu, viešojo sektoriaus organizacijos kultūra - itin svarbus organizacijos pokyčių valdymo faktorius, kur ypač aktualus klausimas yra jos formavimasis, kokybinės kaitos būdai ir galimybės (Patapas ir Labenskytė, 2011). Autorius pabrėžia, jog modernizacijos sąlygomis ypač aktualu ir reikšminga keisti viešojo sektoriaus susiformavusią stiprią organizacinę kultūrą, atitinkančią tradicinį (hierarchinį) viešojo administravimo modelį. Lietuvos autoriai R. Aleknienė (2005), K. Masiulis (2007), J. Palidauskaitė (2008), A. Minkevičius ir L. Židžiūnaitė (2009) mokslinėse publikacijose teigia, jog įsitvirtinusios biurokratinės vertybės tampa esmine klaida modernizuojant Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklą, todėl jos turi būti pakeistos naujomis organizacinėmis vertybėmis, atitinkančiomis viešojo administravimo plėtojamos teorijos pobiurokratinius normatyvinius modelius (Patapas ir Labenskytė, 2011). Organizacijoje kultūros susidarymas yra dualistinis procesas, – t. y., kuomet kultūra gali formotis tiek savaime, objektyviai veikiant išoriniams ir vidiniams veiksniams; tiek gali būti formuojama, keičiama dirbtiniu būdu, todėl, vykstant organizaciniams pertvarkymams, kultūros keitimo nereikia palikti savieigai (Zakarevičius, 2004).

Tiesa ta, kad esminis ir pirmasis organizacinės kultūros keitimo, tobulinimo ir formavimo žingsnis viešojo sektoriaus organizacijose yra kultūros diagnostika bei analizė (Patapas ir Labenskytė, 2011). Remiantis organizacinės kultūros priimtina valdymo filosofija, informuotumu skatinti kultūrinius pokyčius viešojo sektoriaus organizacijose, galima aptarti organizacinės kultūros formavimo modelį, kurį pateikė A. Seilius (1998).

A. Seilius (1998), organizacinės kultūros formavimo modelyje išskiria šiuos svarbiausius žingsnius: organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka, vadovavimo filosofija, struktūra ir ryšiai, priklausymo organizacijai identifikavimas, motyvacija, organizacijos kontrolė ir pokyčiai. Tai pavaizduota 5 paveikslėlyje.

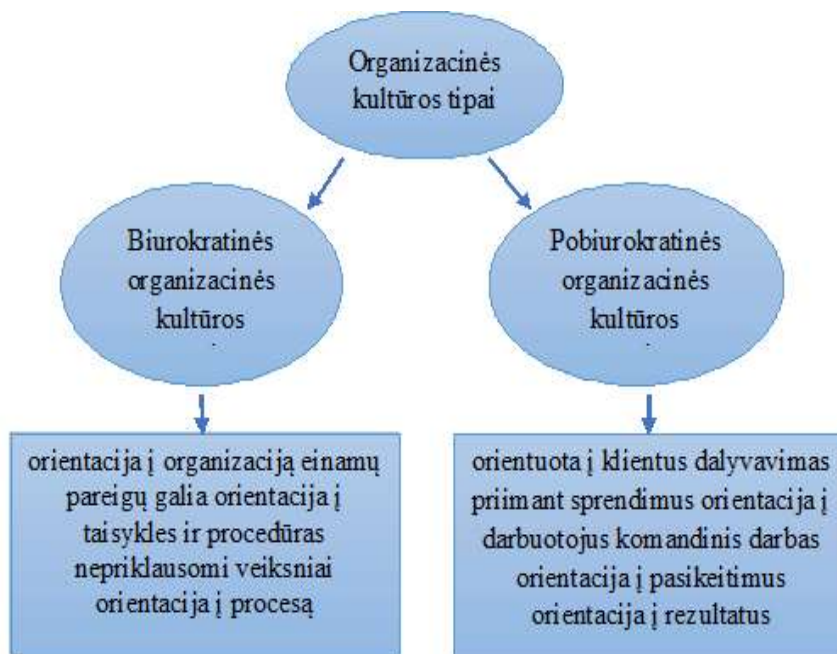


5 pav. **Organizacinės kultūros formavimosi modelis**

(Šaltinis: Seilius, 1998 )

1. Organizacijos socioekonominiai tikslai ir aplinka: geopolitinė, politinė ir teisinė organizacijos rinkos aplinkos analizė; tarptautinės, nacionalinės ir regioninės, ekonominės aplinkos analizė; socialinės ir kultūrinės aplinkos analizė; technologinės aplinkos analizė; rinkos analizė.
2. Vadovavimo filosofija: vizijos, misijos ir tikslų susiformavimas; vertybės; požiūriai; principai; žinojimas.
3. Struktūra ir ryšiai: organizacinė valdymo struktūra; komunikacijos tarp struktūrų; įgaliojimų delegavimas; tikslų delegavimas; užduočių, pareigų apibrėžimas; darbų atlikimo tikslumas; technologinių ir techninių procesų aiškumas; pareigybių identifikavimas; darbuotojų motyvacija; personalo vadybos politika.
4. Priklausymo organizacijai identifikavimas: darbo organizacijoje suvokimas, grėsmė prarasti darbą; darbo saugumas; darbo sunkumas; darbo aiškumas; darbo vaidmenų konfliktiškumas; darbo monotoniškumas; darbo kompleksiskumas; pasitenkinimas darbu; pasidalijimas informacija; kontrolės forma; komunikacijų forma; galimybė tobulėti ir augti; aptarnavimo sistema; socialinės rėmimo formos.
5. Motyvacija: priklausomybės jausmas; darbo atlikimo motyvacija; antistresiniai veiksniai; įsitraukimo jausmas; pasitenkinimas darbu; karjeros galimybė.
6. Kontrolė: kiekybiniai ir kokybiniai aspektai; metodai.
7. Pokyčiai: amžius; kilimas pareigose; mokymas; ugdymas; barjerai; asmeninės vertybės ir kt. (Seilius, 1998).

Pasak A. Aleknienės (2003), viešojo sektoriaus organizacinės kultūros tipus sąlyginai galime skirti į biurokratinę ir pobiurokratinę organizacinę kultūrą.



6 pav. Viešojo administravimo organizacijos kultūros tipologija

(Šaltinis: Aleknienė, 2003)

Pavaizduotame 6 paveiksle pateikta viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros tipologija, tad galime teigti, kad biurokratinė organizacinė kultūra buvo orientuota į pačią organizaciją, taisykles ir procedūras bei jų laikymąsi. Tuo tarpu pobiurokratinė organizacinė kultūra akcentuoja visuomenės dalyvavimą, darbuotojų motyvą pokyčiams ir rezultatus (Aleknienė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinę kultūrą organizacijoje lemia daug funkcijų, nuo kurių priklauso viešojo sektoriaus organizacijos kultūros išskirtinumas bei formavimosi ypatumai. Kultūra organizacijoje apibrėžia ribas, išskiria vieną organizaciją iš kitų, teikia tapatumo sau jausmą, sustiprina socialinės sistemos stabilumą, ugdo atsidaivimą žmogaus asmeniniams interesams. Organizacinė kultūra gali formuotis savaime arba su vadovo įtaka. Kuriant viešojo sektoriaus organizacinę kultūrą, pirmiausia reikia diagnozuoti kokia organizacinė kultūra yra dabar. Organizacinės kultūros organizacijoje formavimas ir kaita apima visą organizaciją – jos strategiją, personalą, organizacijos bei valdymo struktūrą ir kt. Vadovo vaidmuo organizacijos kultūros formavimo procese užima svarbią vietą, kadangi dažniausiai nuo vadovo priklauso, kokia yra organizacijos vizija, tikslai, tradicijos bei ideologija. Norint užtikrinti efektyvią, sėkmingą organizacijos veiklą, svarbu žinoti organizacinės kultūros diagnostavimo, formavimo bei kaitos būdus, veiksnius ir galimas

problemas. Tobulinti, keisti viešosios organizacijos kultūrą reikia tuomet, kai organizacijos vertybės, elgesio normos trukdo siekti užsibrėžtų tikslų arba keičiantis aplinkai reikia prisitaikyti prie pokyčių.

### **3. KOKYBĖS KULTŪROS TYRIMAS VILNIAUS TERITORINĖJE DARBO BIRŽOJE**

Šioje darbo dalyje pristatoma Vilniaus teritorinės darbo biržos kokybės kultūros tyrimo metodologija ir rezultatai. Skyriuje pateikiama atliktų empirinių tyrimų duomenų analizė. Tyrimo etapuose pateikiami apklausų rezultatai. Darbe pristatoma išsami projekto dalyvių, atsakymų analizė. Apklausos metu buvo siekiama atskleisti potencialų darbuotojų požiūrio skirtumą į jų organizacijoje esamą kokybės kultūrą. Tam, kad gautume kompetentingą ir įvairiapusę nuomonę, buvo pritaikytas dar vienas tyrimo metodas – interviu. Ypatingas ir vienas iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos kokybės kultūros formavimuisi, tai - dėmesys, kokiais bruožais ar elementais, respondentų nuomone, išreiškiama organizacijos kokybės kultūra. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, darbe pateikiamos išvados bei pasiūlymai plėtojant organizacijoje kokybės kultūros svarbą.

Lietuvos valstybinių institucijų kokybės kultūra yra naujas, mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Šiame tyrime analizuojami Vilniaus teritorinės darbo biržos - viešojo administravimo institucijos, teikiančios socialines paslaugas visuomenei, kokybės kultūros aspektai. Šie tyrimo aspektai suteikia baigiamojo darbo tematikos naujumo bei aktualumo, konkretumo ir tęstinumo, nes tiriama valstybinė institucija vaidina svarbų vaidmenį užimtumo politikoje ir visuomenės bendrųjų vertybių raidai.

**Tyrimo tikslas** – analizuojant Vilniaus teritorinės darbo biržos kokybės kultūros formavimo aspektus, atskleisti esamą kokybės kultūros būklę. Esminis sprendžiamas aspektas, kaip kokybės kultūra įtakoja organizacijos veiklą.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti organizacijoje vyraujančią kokybės kultūrą;
2. Nustatyti organizacijos kultūros normų ir organizacijos kokybės kultūros veiksnių raišką;
3. Nustatyti organizacijos kultūros stiprumą ir vientisumą;
4. Ištirti organizacijos kokybės kultūros veiksnių poveikį organizacijos veiklai, pagal aktualią organizacijos kultūros charakteristikų raišką.

#### **3.1. Anketinės apklausos ir interviu metodikos**

Empiriniai tyrimai (gr. – empeiria – patyrimas; angl. – empirical research) – socialinių faktų, įvykių nustatymas ir apibendrinimas tiesioginiu arba tarpiniu jų registravimu, pasireiškiančių tiriamuosiuose reiškiniuose, objektuose, procesuose. Skirtingai, nei teorinio tyrimo raida, kuomet tyrėjas pasitelkia tyrimui mokslines sąvokas, kategorijas, atspindinčias

socialinius reiškinius, būklių ir procesų esmines savybes, empirinio tyrimo analizės objektas - veiksmas, veikla, poelgiai, žmonių ir socialinių bendrijų elgesys, konkretūs žmonių veiklos pagrindai (materialiniai ir dvasiniai), taip pat socialinių veiksmų įtaka ir faktų atspindys individų sąmonėje (nuomonių, pažiūrų, vertinimų, sprendimų pavidalu (Tidikis, 2003)).

Siekiant empiriškai ištirti eminių tyrimo objektą, pasirinktas kompleksinis analizės metodas. Tyrimo kompleksiskumas pasireiškia tuo, kad yra naudojami įvairūs tyrimo būdai bei metodai. Siekiama kuo labiau susieti tyrimo metodus taip, kad įstaigos kokybės kultūra būtų analizuojama iš įvairių požiūrio taškų. Bet koks vieno metodo taikymas socialiniuose tyrimuose yra apribotas ir ne visa apimantis, norint išsamiai suvokti tiriamojo reiškinio sąvoką, būtina taikyti kelis tyrimo metodus – trianguliacijos principą. Todėl baigiamojo darbo tyrimas atliekamas vadovaujantis trianguliacijos principu, tarpusavyje derinant kokybinius ir kiekybinius metodus (Merkys, 1999; Šaparnis ir Merkys, 2000; Kardelis, 2002).

Kadangi šio tyrimo tikslas – apibendrinti Vilniaus teritorinėje darbo biržoje atlikto empirinio tyrimo rezultatus, atskleisti esamą kokybės kultūros padėtį, atskleisti organizacijos kultūros charakteristikų reikšmę socializacijos etapuose, racionalu atsižvelgti į tiriamųjų respondentų darbo stažą, amžių, nes gali būti, kad šis veiksnys turi įtakos tam tikriems kokybės kultūros organizacijos aspektams ir taip pat atkreiptinas dėmesys į aukščiau minėtinius ir aptartus bei išryškintus, ir įprasmintus bei išsikeltus prioritetus, aktualius ir reikšmingus tolimesniam tyrimui organizacinės valdybos charakteristikos aspektus, svarbius tyrimo komponentų klausimus, turinčius lemiamos įtakos sistemiskai tiriamojo proceso raidai, atsižvelgiant į tyrimo laiką ir įtaką bei reikšmę, ir padedančius išryškinti svarbiausius šio tiriamojo darbo bruožus.

**Anketinė apklausa** – tai būdas duomenims gauti, užduodant respondentams klausimus raštu. (Kardelis, 2002; Kaffemanienė, 2006). Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl šių privalumų:

- Galimybės surinkti duomenis apie didelį tiriamųjų skaičių;
- Standartinio klausimyno pagalba surinktą informaciją lengva apdoroti, statistiškai išanalizuoti bei įvertinti kiekybinėmis charakteristikomis;
- Tiriamieji apklausiami pagal iš anksto parengtus standartizuotus klausimynus su mišriais atsakymų variantais.

**Tyrimo respondentai** – tai Vilniaus teritorinės darbo biržos visuotinio užimtumo rėmimo, rinkos paslaugų, jaunimo darbo centro ir kitų skyrių darbuotojai. Skirtingiems padaliniams būdingos savitos ypatybės, atliekamos individualios funkcijos ir užduotys. Būtent taip sukuriamas potencialių darbuotojų požiūris į jų organizacijos kokybės kultūros ir kokybės skirtumą.

**Tyrimo imties vieneto dydžio nustatymas**, tai – tyrimo imtis, objektų požymių aibė, kuriai atliekamas statistinis tyrimas. Šio tyrimo populiacija – 246 Vilniaus teritorinės darbo biržos darbuotojai. Žinant populiacijos dydį, reprezentatyvios imties dydis buvo apskaičiuotas pagal *Paniotto formulę*:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N) ;$$

kai:

**n** – imties dydis;

**Δ** – leistina paklaida (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe (Kardelis, 2007));

**N** – populiacijos dydis (Vilniaus teritorinės darbo biržos darbuotojai).

Reikalingas apklausti respondentų skaičius:

$$1 / (0,05 \times 0,05 + 1/246) = 1 / (0,0025 + 0,00406504) = 1 / 0,00656504 = \mathbf{152 \text{ respondentai.}}$$

Taigi, siekiant, kad tyrimo duomenys neviršytų 5 proc. paklaidos, anketinėje apklausoje dalyvauja 152 respondentai. Tyrimo imties pasiskirstymas atitinka organizacijos darbuotojų grupes pagal darbo stažą.

**Anketinės apklausos klausimynas** (žr. 1 Priedas) – buvo sudarytas ir suformuluotas remiantis J.J. Johnson (2000) kokybės kultūros koncepcija, svarbiausiais kokybės kultūros plėtojimo veiksniais. Anketą sudaro 7 dalys:

**1 dalis. Vadovavimas.** Ši klausimyno dalis apibūdina vadovavimą organizacijoje, kurioje dirba respondentai. Tirta kaip vadovai / lyderiai perteikia norimą elgesį ir vertybes.

**2 dalis. Strateginis kokybės planavimas.** Šia klausimyno dalimi siekiama ištirti ar kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatomas organizacijos strategijoje, ar strateginis kokybės planavimas vyksta atsižvelgiant į organizacijos misiją ir viziją bei ar jį įtraukiami visi tiriamosios institucijos darbuotojai.

**3 dalis. Žmogiškųjų išteklių valdymas.** Ši klausimyno dalis apibūdina respondentų pasitenkinimą darbu. Tirtas respondentų dalyvavimas, atsakomybė, pasitikėjimas, iniciatyva. Ši klausimyno dalis apibūdina organizacijos vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kurie sukuria darbuotojams palankią darbo aplinką.

**4 dalis. Orientavimasis į vartotoją.** Ši klausimyno dalis apibūdina tiriamosios organizacijos dėmesį klientų poreikiams bei orientaciją į pastovų kokybės kėlimą ir standartų gerinimą.

**5 dalis. Kokybės įgyvendinimas.** Ši klausimyno dalis skirta ištirti kokybės užtikrinimo sistemą organizacijoje.

**6 dalis. Kokybės vertinimas.** Ši klausimyno dalis apibūdina vidinį ir išorinį organizacijos kokybės vertinimą.

**7 dalis. Demografiniai klausimai.** Jie padeda susidaryti bendrą vaizdą apie respondentą. Tiriama, kaip respondentai pasiskirsto pagal išsilavinimą, amžių, užimamas pareigas, darbo stažą.

Atliekant anketinę apklausą, buvo pastebėta galimybė gauti tyrimui reikšmingą informaciją iš vyresnio amžiaus ir ilgesnį darbo stažą turinčių žmonių. Siekiant išsiaiškinti organizacijoje vyraujančią kokybės kultūrą bei gauti kompetentingą ir įvairiapusę nuomonę minėtais aspektais, naudojamas **interview**.

**Interview metodas** – naudojamas duomenims gauti, klausimus užduodant žodžiu (Kardelis, 2002; Kaffemanienė, 2006).

Siekiant, kad interview būtų kryptingas, buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interview, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir jų pateikimo seka. K. Kardelio (2007) teigimu, pusiau struktūrizuoto interview metu laisvai formuluojant klausimus (žr. 2 Priedas), galima lanksčiau vesti interview eigą, nes, atsižvelgiant į atsakymus, galima patikslinti klausimus, išsiaiškinti įvairius reiškinių aspektų motyvus, nuodugniau išanalizuoti studijuojamą reiškinį ir t. t. Pažymėtina, kad nors interview yra pusiau struktūrizuotas, jo eigoje yra parengtos tyrimo gairės – platesni klausimai, kuriuos lemia tyrimo tikslai, vis dėlto informantai gali laisvai formuluoti apibrėžimus, sąvokas ir reikšmes, pateikti savitą požiūrį nagrinėjama tema. Taigi, pusiau struktūrizuoto interview pasirinkimą lėmė šio metodo, lankstumas, galimybė rinkti duomenis iš nedidelės informantų grupės, naudoti platesnius tyrimo klausimus ir atskleisti socialinę tikrovę tiriamuoju požiūriu (Kardelis, 2007). Tiriant respondentų požiūrį į kokybės kultūrą organizacijos atrankoje dalyvavo 4 jaunesnio - 28-39 amžiaus - respondentai ir 4 respondentai vyresnio amžiaus - 40-50 metų (iš viso 8). Atrenkant interview dalyvius taikomas „Sniego gniūžtės“ principas – kai respondentai įvardija dar kelis potencialius adresatus, kuomet svarbiausias kriterijus, kad darbuotojai dirba organizacijoje ne mažiau kaip penkerius metus.

**Tyrimo eiga** – Tyrimai atlikti 2016 m. rudenį-žiema, kurių seka yra tokia: pirma – duomenų rinkimas; antra – gautų duomenų apdorojimas ir jų analizė; trečia – išvadų formulavimas.

### **3.2. Anketinės apklausos rezultatai**

Siekiant plėtoti ir tobulinti tam tikros organizacijos kokybės kultūrą, pirmiausia reikia ją įvertinti bei nustatyti, kiek stipri kokybės kultūra yra konkrečioje organizacijoje ir kokias jos kokybės dimensijas reikia gerinti. Kaip minėta, teorinėje baigiamojo darbo dalyje kokybės

kultūros įvertinimas yra sudėtingas dėl kelių priežasčių. Reikia akcentuoti, jog nėra bendro susitarimo dėl kokybės kultūros sampratos, o tai yra kokybės kultūros įvertinimo dimensijų ir kriterijų išskyrimo priežastis. Šiame magistro darbe nutarta remtis J.J. Johnson (2000) kokybės kultūros koncepcijos išryškintomis šešiomis dimensijomis (kriterijais): vadovavimu, strateginiu kokybės planavimu, žmogiškųjų išteklių valdymu, orientacija į vartotoją, įgyvendinti ir įvertinti kokybę. Toliau tyrimo rezultatai bus analizuojami būtent pagal šiuos kriterijus.

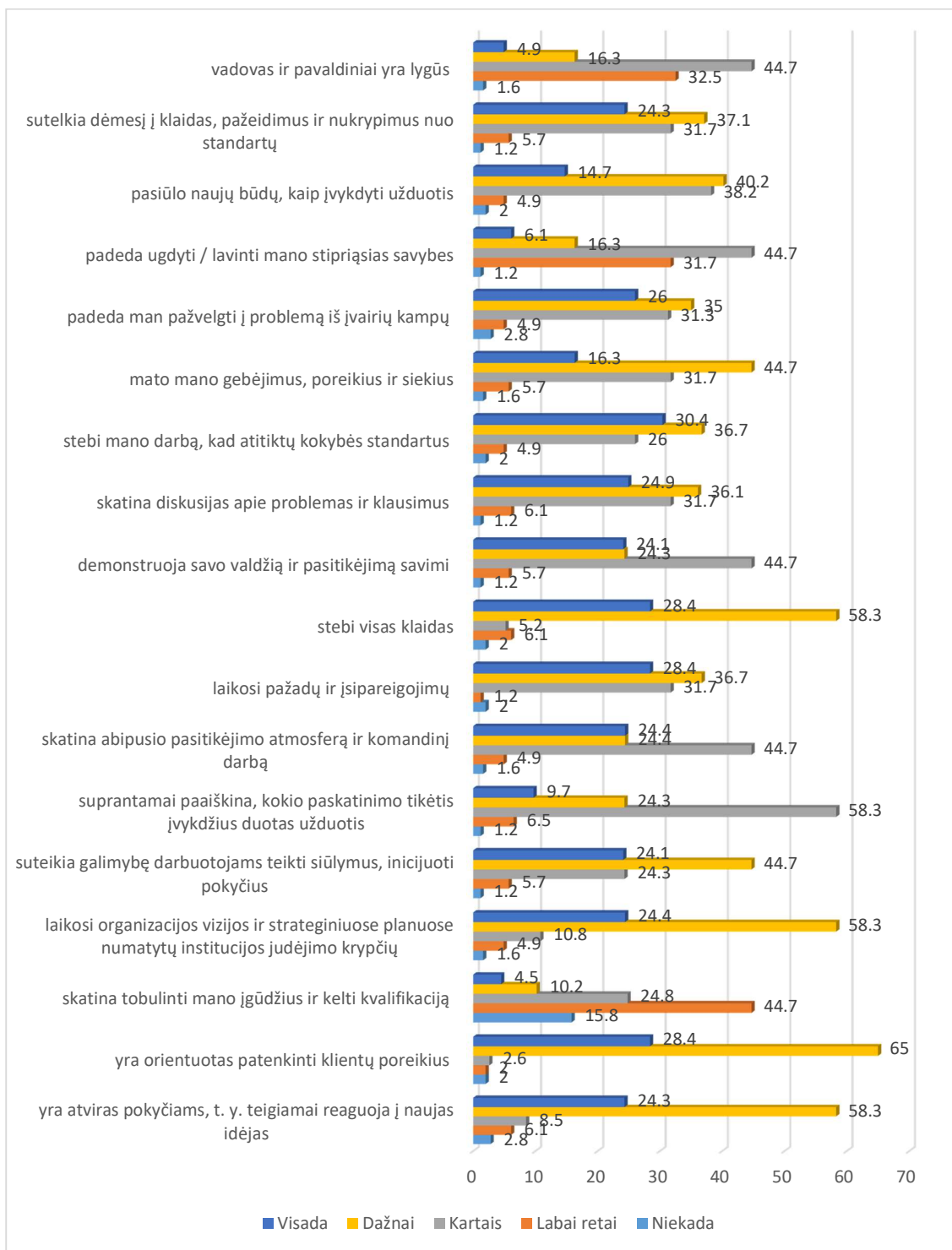
Mokslinėje literatūroje tarp pagrindinių veiksnių, lemiančių kokybės kultūros plėtrą, dažniausiai vartojama lyderystės arba vadovavimo sąvoka. Organizacijų vadovai kuria ypatingai svarbų vaidmenį, plėtojant kokybės kultūrą įmonėje. Įmonės vadovas turi vadovauti kokybės kultūros pertvarkyme ir stiprinime, savo darbais rodyti sektiną norimo elgesio pavyzdį darbuotojams. Dažniausiai darbuotojai seka įmonės vadovų (lyderių) elgesį ir mokosi iš pastabų. Organizacijos vadovai skatina darbuotojų atsakomybę už atliekamą darbą įvairiomis darbuotojų įgalinimo priemonėmis. Darbuotojų įsitraukimas į sprendimo priėmimo procesus, jų aktyvumas ir dalyvavimas padeda išvengti kokybės problemų arba jas spręsti. Vadovai, skatinantys kokybės kultūros plėtojamą organizacijose, teikia pagalbą darbuotojams, siekdami plėtoti specifinius įgūdžius.

Geras vadovas turi būti atviras pokyčiams bei skatinti darbuotojus siekti daugiau, nei iš jų reikalaujama. Vadovas, siekdamas plėtoti kokybės kultūrą, turėtų laikytis organizacijos vizijoje ir strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo kryptių.

Kaip matyti iš 7 paveikslėlio pateiktų duomenų, **Vadovavimo kriterijų** Vilniaus teritorinėje darbo biržoje tyrimo rezultatai rodo, kad (89%) respondentų vadovavimo organizacijoje požymius įvertina teigiamai. Vadovas yra atviras pokyčiams, t. y. teigiamai reaguoja į naujas idėjas (58,3% respondentų atsakė – „dažnai“, 24,3% respondentų atsakė – „visada“), yra orientuotas patenkinti klientų poreikius (65% atsakė – „dažnai“, 28,4% atsakė – „visada“), laikosi organizacijos vizijos ir strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo kryptių (58,3% atsakė – „dažnai“, 24,4% atsakė – „visada“) suteikia galimybę darbuotojams teikti pasiūlymus, inicijuoti pokyčius (44,7% atsakė – „dažnai“, 24,1% atsakė – „visada“), skatina abipusio pasitikėjimo atmosferą ir komandinį darbą (24,4% atsakė – „dažnai“, 24,4% atsakė – „visada“), laikosi pažadų ir įsipareigojimų (36,7% atsakė – „dažnai“, 28,4% atsakė – „visada“), stebi visas klaidas (58,3% atsakė – „dažnai“, 28,4% atsakė – „visada“), skatina diskusijas apie problemas ir klausimus (36,1% atsakė – „dažnai“, 24,9% atsakė – „visada“), stebi mano darbą, kad atitiktų kokybės standartus (36,7% atsakė – „dažnai“, 30,4% atsakė – „visada“), mato mano gebėjimus, poreikius ir siekius (44,7% atsakė – „dažnai“, 16,3% atsakė – „visada“), padeda man pažvelgti į problemą iš įvairių

kampų (35% atsakė – „dažnai“, 26% atsakė – „visada“), pasiūlo naujų būdų, kaip įvykdyti užduotis (40,2% atsakė – „dažnai“, 14,7% atsakė – „visada“), sutelkia dėmesį į klaidas, pažeidimus ir neatitikimą standartams (37,1% atsakė – „dažnai“, 24,3% atsakė – „visada“).

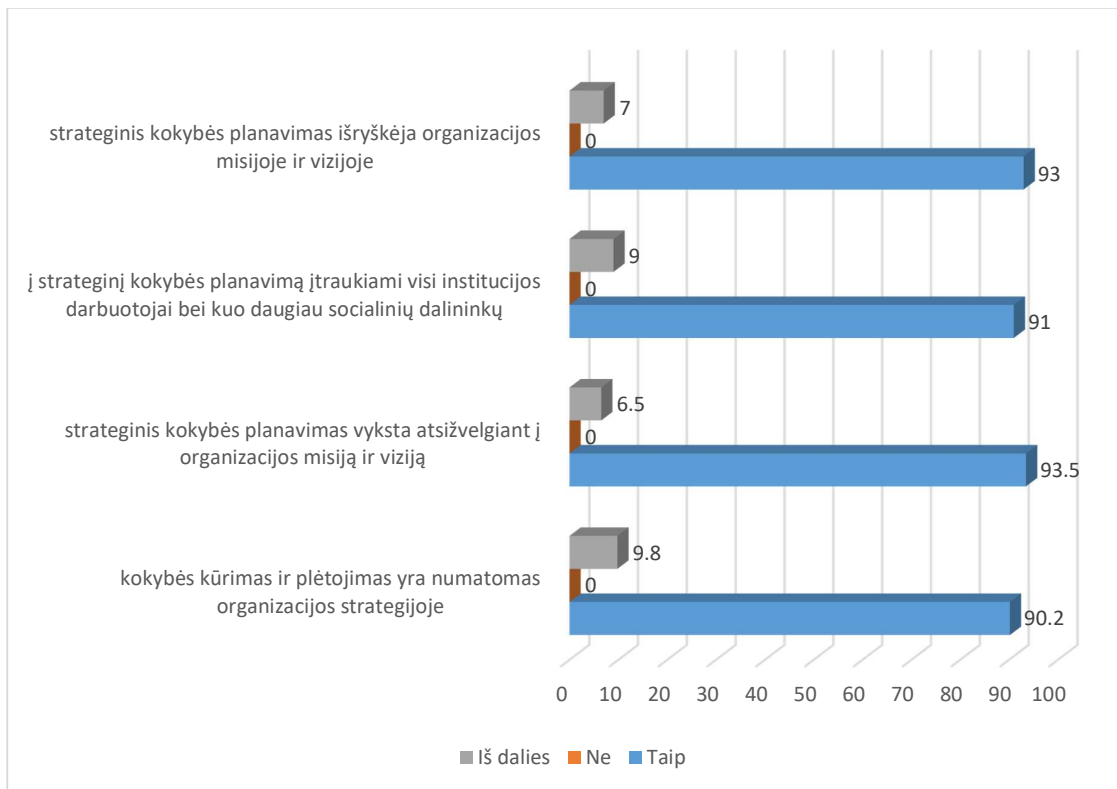
Blogiausiai respondentai įvertino vadovą skatinti tobulinti darbuotojo įgūdžius ir kelti kvalifikaciją (15,8% atsakė – „niekada“, 44,7% atsakė – „labai retai“, 24,8% atsakė – „kartais“), paaiškinimą kokio paskatinimo tikėtis įvykdžius duotas užduotis (1,2% atsakė – „niekada“, 6,5% atsakė – „labai retai“, 58,3% atsakė – „kartais“), pagalbą ugdyti / lavinti mano stipriąsias savybes (1,2% atsakė – „niekada“, 31,7% atsakė – „labai retai“, 44,7% atsakė – „kartais“). Kad vadovas ir pavaldiniai yra lygūs net 44,7% apklaustųjų atsakė – „kartais“, 32,5% – „labai retai“, 1,6% – „niekada“.



7 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo ypatumus (proc.)

Kitas tirtas kokybės kultūros vertinimo kriterijus - **Strateginis kokybės planavimas**. Kaip jau minėta, jis turėtų išryškėti organizacijos misijoje ir vizijoje. Johnson (2000) teigia, kad kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatytas organizacijos strategijoje, jis turi vykti atsižvelgiant į organizacijos misiją ir viziją. Manoma, kad į strateginį kokybės planavimą turi būti įtraukti visi organizacijos darbuotojai ir kuo daugiau socialinių dalininkų.

Tyrimo rezultatai rodo, kad Vilniaus teritorinėje darbo biržoje kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatomas organizacijos strategijoje („taip“ atsakė 90,2% respondentų), strateginis kokybės planavimas vyksta atsižvelgiant į organizacijos misiją ir viziją („taip“ atsakė 93,5% respondentų), į strateginį kokybės planavimą įtraukiami visi institucijos darbuotojai („taip“ atsakė 91% respondentų), strateginis kokybės planavimas išryškėja organizacijos misijoje ir vizijoje („taip“ atsakė 93% respondentų).



8 pav. **Strateginis kokybės planavimas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje (proc.)**

Kokybės kultūros plėtojimas organizacijoje yra sudėtingas ir daug laiko vykstantis procesas. Pakeisti darbuotojų vertybes, požiūrį ar elgesį yra kur kas sudėtingiau, negu įdiegti įmonėje kokybės programas ir standartus. Tam reikalingos palankios sąlygos – tinkama darbo atmosfera, demokratiškas vadovavimo stilius, darbuotojų dalyvavimas įmonės veikloje, dėmesys žmonių poreikiams, veiklos ir mąstymo stiliaus pokyčiai. Organizacija, kurioje darbuotojai jaučia ramybę, komfortą ir išvengia įtampos, skatina kiekvieno individo asmeninį pripažinimą, jo kompetencijų ugdymą, iniciatyvos skatinimą. Kuo daugiau organizacijos narių pripažįsta jos vertybes ir normas bei jų laikosi, tuo stipresnis vienybės, identiteto jausmas. Vertybės sudaro prielaidas veiksmingam darbui ir tai atsispindi veiklos rezultatuose.

Įgalinimas padidina darbuotojų motyvaciją, galimybes pasireikšti kūrybiškumui ir inovacijoms, sumažina klaidų kiekį. Įgalinti ir motyvuoti darbuotojai plėtoja kokybės kultūrą

įmonėje, kurioje jie jaučiasi traktuojami vienodai ir teisingai. Taip yra stiprinamas stabilumas ir pusiausvyra įmonėje.

Vienas iš požymių, nusakančių institucijos kokybės kultūros plėtrą, yra orientacija į darbuotojų mokymąsi. Johnson (2000) teigia, kad institucijoje taip pat turi vykti kokybės mokymai, kurio metu darbuotojai dalyvautų kokybės gerinimo komandose, būtų informuojami administracijos darbuotojų apie numatomus žingsnius gerinti institucijos veiklą. Svarbus požymis, rodantis kokybės kultūros plėtojimą organizacijoje, yra, jog daug dėmesio skiriama darbuotojų potencialių gebėjimų ugdymui, darbuotojai gauna paskatinius už naujai įgytas kompetencijas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad **Žmogiškųjų išteklių valdymas** Vilniaus teritorinėje darbo biržoje nepakankamai efektyvus. Dauguma tyrimo dalyvių mano, kad nepakankamai dažnai vyksta darbuotojams skirti kokybės mokymai (1,6% atsakė – „niekada“, 38,3% – „labai retai“, 44,7% – „kartais“). Tai, kad darbo užmokestis visada atitinka atliekamo darbo kokybę, svarbą ir įdėtas pastangas mano tik 4,9% respondentų. 9,7% mano, kad darbo užmokestis dažnai atitinka atliekamo darbo kokybę, svarbą ir įdėtas pastangas. Tuo tarpu didžiausia dalis apklaustųjų (39,4%) teigia, kad darbo užmokestis niekada neatitinka atliekamo darbo kokybės, didina svarbą ir įdėtas pastangas, 35,4 % – „labai retai“, 10,6% – „kartais“.

44,7% respondentų teigia, kad jiems niekada nesuteikiama galimybė tobulinti įgūdžius, 36,1% – „labai retai“, 6,9% – „kartais“.

41,5% tyrimo dalyvių mano, jog jų organizacijos darbuotojai niekada nėra skatinami už naujai įgytas kompetencijas, 26% – „labai retai“, 25,2% – „kartais“.

Didžioji dauguma respondentų – 58,3% – teigia, kad visada yra aprūpinti visais būtinais dirbti įrankiais, priemonėmis bei prietaisais, darbo rūbais. 36,1% atsakė – „dažnai“.

38,2% respondentų – „visada“, 16,3% – „dažnai“ tenkina darbo vietos įrengimas.

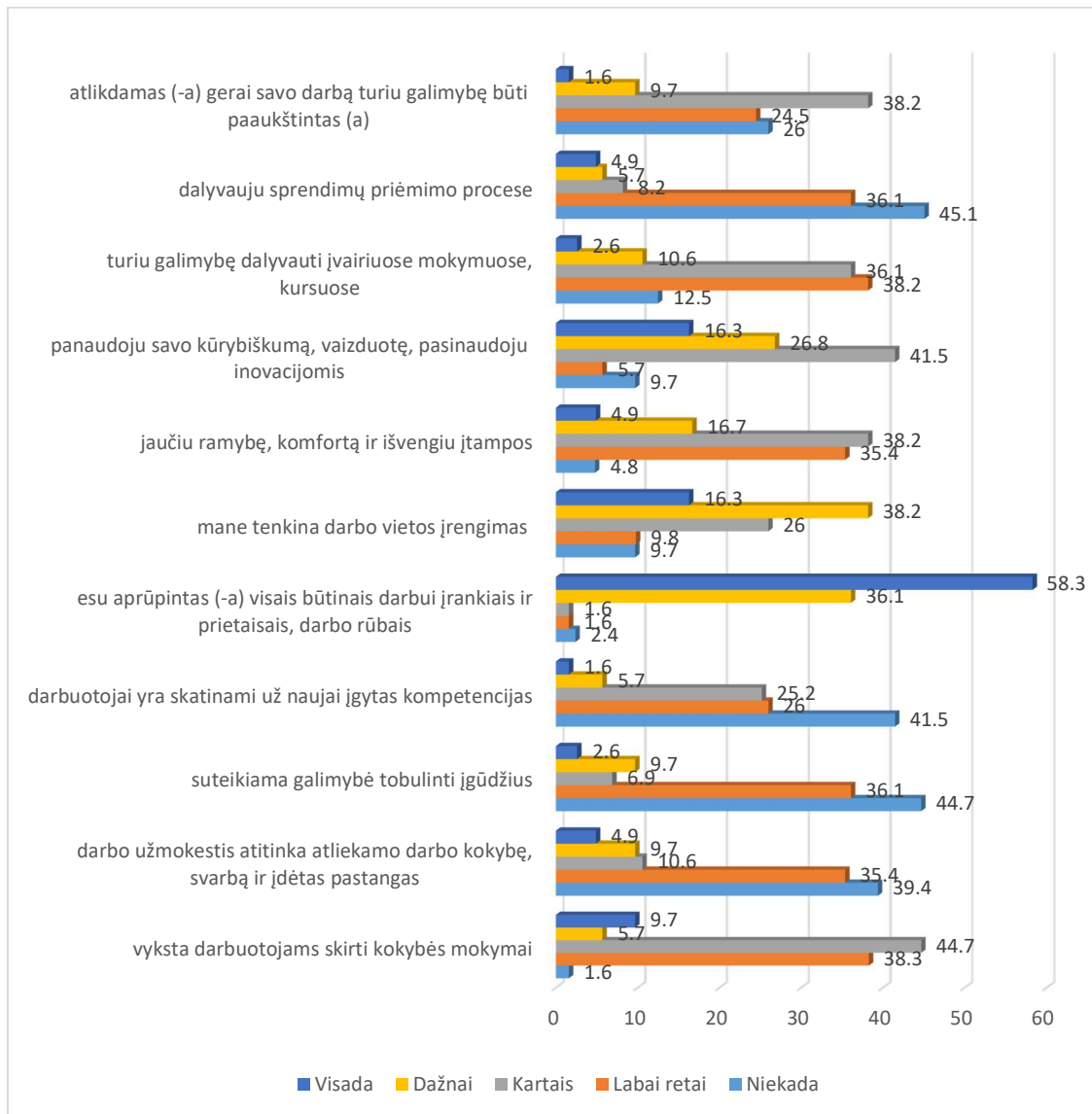
Pažymėtina, kad didžioji dauguma respondentų nesijaučia ramiai ir komfortiškai darbe. 35,4% respondentų atsakė, kad jaučia ramybę, komfortą ir išvengia įtampos darbe labai retai, 38,2% – „kartais“, 4,8% – „niekada“.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ar tyrimo dalyviai panaudoja savo kūrybingumą, vaizduotę, inovacijas darbe. 41,5% respondentų atsakė – „kartais“, 26,8% – „dažnai“, 16,3% – „visada“. Tik 9,7% atsakė – „niekada“ ir 5,7% – „labai retai“.

Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai turi galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, 38,2% atsakė – „labai retai“, 36,1% – „kartais“, 12,5% – „niekada“.

Be to, net 45,1% respondentų teigia, jog niekada nedalyvauja sprendimų priėmimo procese, 36,1% – „labai retai“, 8,2% – „kartais“, 5,7% – „dažnai“, 4,9% – „visada“.

Į klausimą „Ar atlikdamas gerai savo darbą turiu galimybę būti paaugštintas?“ 26% respondentų atsakė - „niekada“, 24,5% - „labai retai“, 38,2% - „kartais“, 9,7% - „dažnai“, 1,6% - „visada“. Apibendrinant galima teigti, kad šioje dimensijoje išsiskiriami keturi silpniausi Vilniaus teritorinės darbo biržos kokybės kultūros požymiai: 1) nepakankamas dėmesys skiriamas specialiesiems darbuotojų gabumams ugdyti; 2) nepakankamai skatinama už naujai įgytas kompetencijas; 3) retai vyksta darbuotojų kokybės mokymai; 4) nepakankamai investuojama į darbuotojus.



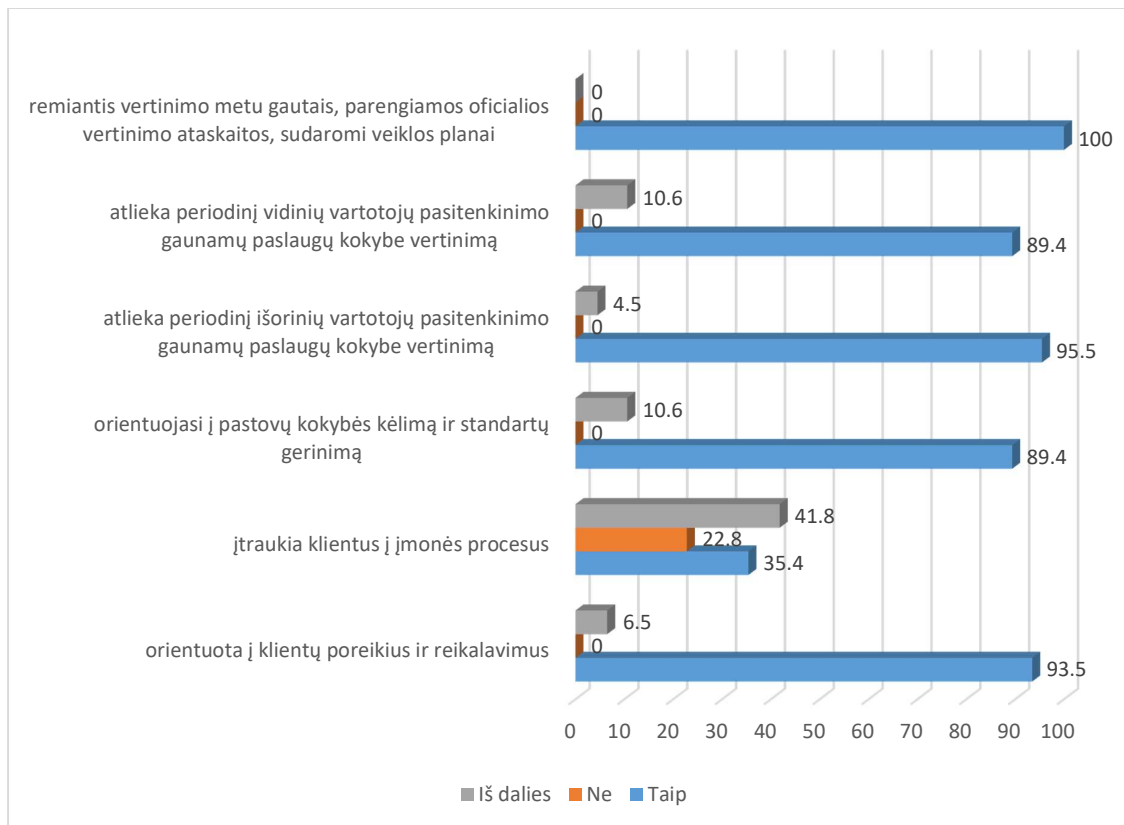
#### 9 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje (proc.)

Ketvirta anketos dalimi buvo siekiama įvertinti organizacijos kokybės kultūrą pagal **orientacijos į vartotoją** dimensijos kriterijus. Johnson (2000) teigia, kad vienas iš šios dimensijos požymių, plėtojantis kokybės kultūrą, institucijos išorinių ir vidinių vartotojų

pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe, yra vertinimo periodiškumas. Tokiu būdu, organizacija gauna grįžtamąjį ryšį iš savo vartotojų apie gautas paslaugas. Johnson (2000) konstatuoja, kad vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe įvertinimas turėtų būti atliekamas formaliai.

Remiantis apklausos rezultatais, tiriama organizacija yra orientuota į klientų poreikius ir reikalavimus („taip“ atsakė 93,5% respondentų), orientuojasi į pastovų kokybės kėlimą ir standartų gerinimą („taip“ atsakė 89,4% respondentų), atlieka periodinį išorinių vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe vertinimą („taip“ atsakė 95,5% respondentų), atlieka periodinį vidinių vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe vertinimą („taip“ atsakė 89,4% respondentų), remiantis vertinimo metu gautais, organizacijoje parengiamos oficialios vertinimo ataskaitos, sudaromi veiklos planai („taip“ atsakė 100% respondentų).

35,4% respondentų atsakė, kad organizacija įtraukia klientus į įmonės procesus. 41,8% atsakė, kad įtraukia iš dalies, 22,8% - atsakė, kad klientų į įmonės procesus neįtraukia.

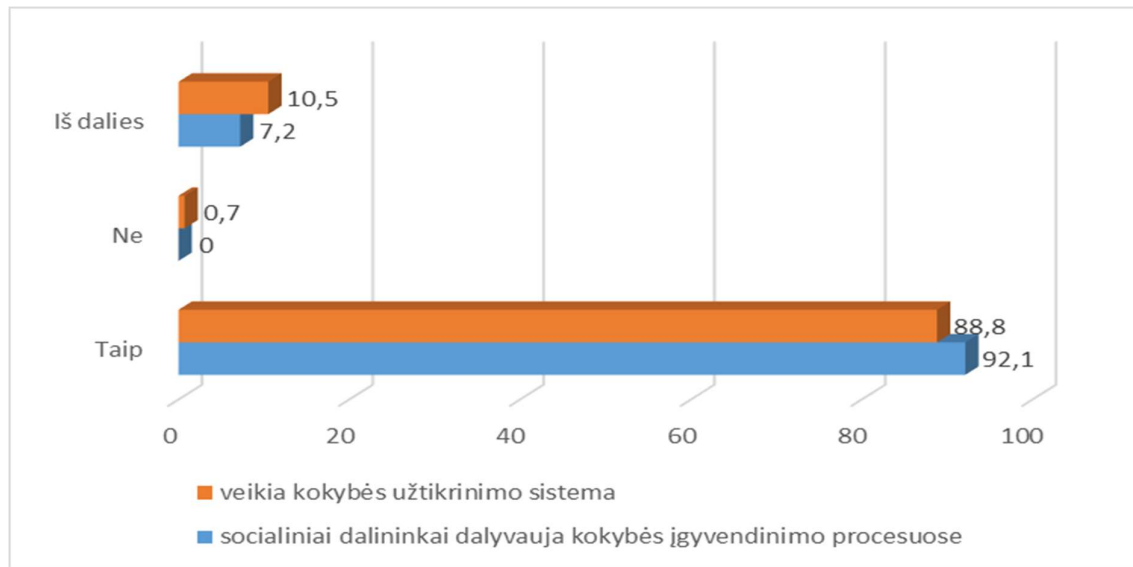


10 pav. Orientacija į vartotoją Vilniaus teritorinėje darbo biržoje (proc.)

Dar vienas reikšmingas kokybės kultūros vertinimo kriterijus (dimensija) - **Kokybės įgyvendinimas**. Johnson (2000) teigia, kad pagrindinis požymis, rodantis kokybės įgyvendinimą, yra tai, kad institucijoje veikia kokybės užtikrinimo sistema. Svarbus kokybės

įgyvendinimo dimensijos požymis yra socialinių dalininkų dalyvavimas kokybės įgyvendinimo procesuose.

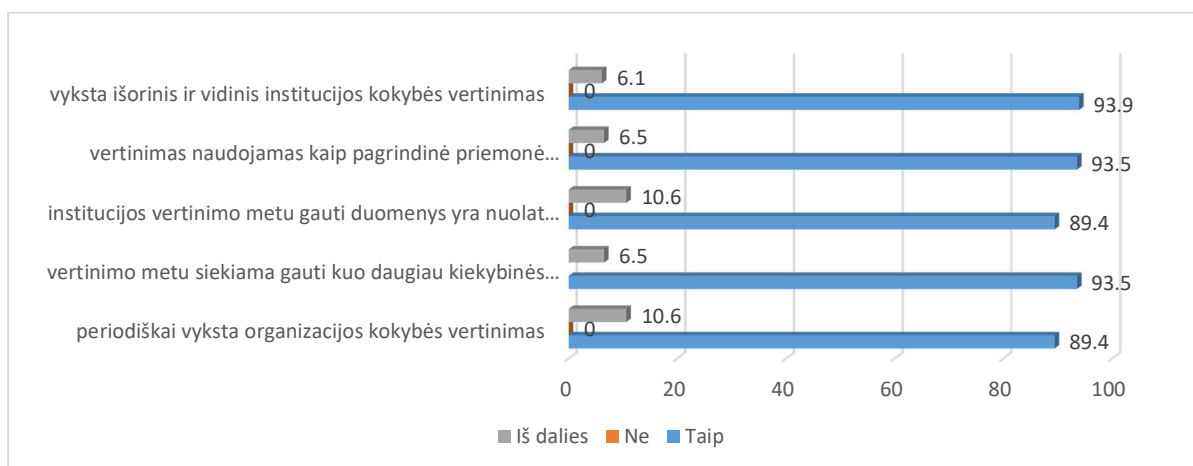
92,1% respondentų atsakė, kad socialiniai dalininkai dalyvauja organizacijos kokybės įgyvendinimo procesuose. 88,8% apklaustųjų mano, kad organizacijoje veikia kokybės užtikrinimo sistema.



11 pav. **Kokybės įgyvendinimas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje (proc.)**

Johnson (2000) teigia, kad siekiant plėtoti kokybės kultūrą kokybės įvertinimas turi būti periodiškai kartojamas. Įvertinimo metu turėtų būti gaunama kuo daugiau kokybinės ir kiekybinės informacijos apie organizacijos kokybės būklę. Organizacijos kokybės įvertinimas turėtų būti ne tik vidinis, bet ir išorinis. Įvertinimo metu gauti duomenys turėtų būti nuolat sisteminami ir kaskart iš naujo įvertinami. Įvertinimas turėtų tapti pagrindine priemone gerinti ir tobulinti organizacijoje vykstančius procesus.

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad Vilniaus teritorinėje darbo biržoje: periodiškai vyksta institucijos **Kokybės įvertinimas** („taip“ atsakė 89,4% respondentų), įvertinimo metu siekiama gauti kuo daugiau kiekybinės ir kokybinės informacijos apie institucijos kokybės būklę („taip“ atsakė 93,5% respondentų), institucijos įvertinimo metu gauti duomenys yra nuolat sisteminami ir dar kartą įvertinami („taip“ atsakė 89,4% respondentų), įvertinimas pasirenkamas kaip pagrindinė priemonė gerinti ir tobulinti organizacijoje vykstančių procesų būklę („taip“ atsakė 93,5% respondentų), išorinį ir vidinį institucijos kokybės vertinimą („taip“ atsakė 93,9% respondentų).



12 pav. Kokybės įvertinimas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje (proc.)

Atlikus anketinės septintos dalies **Demografinę respondentų charakteristikų analizės** apklausą pagal amžių, išsilavinimą, darbo stažą bei pareigas, gauti rezultatai rodo, kad didžioji dalis - 47,4% - apklaustųjų yra 29-39 metų amžiaus. 32,2% - 40-50 metų amžiaus, 17,1% - virš 50 metų amžiaus. Tik 3,3% respondentų yra iki 28 metų amžiaus.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

| Respondentai | Skaičius | Procentai |
|--------------|----------|-----------|
| Iki 28 metų  | 5        | 3,3       |
| 29–39 metai  | 72       | 47,4      |
| 40–50 metai  | 49       | 32,2      |
| >50 metų     | 26       | 17,1      |

Didžiausioji dalis respondentų (98,7 %) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, Tiriamųjų pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimą pavaizduotas 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

| Respondentai              | Skaičius | Procentai |
|---------------------------|----------|-----------|
| vidurinis                 | 0        | 0         |
| spec. vidurinis           | 0        | 0         |
| aukštesnysis              | 4        | 1,3       |
| aukštasis                 | 38       | 0         |
| aukštasis universitetinis | 110      | 98,7      |

40,1 % respondentų darbo stažas yra nuo 5 iki 9 metų, 32,9% - nuo 10 iki 19 metų, 16,5% - virš 20 metų, 7,2% - nuo 2 iki 4 metai, 3,3% - 5 metai. Darbo stažo pasiskirstymas pavaizduotas 3 lentelėje.

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

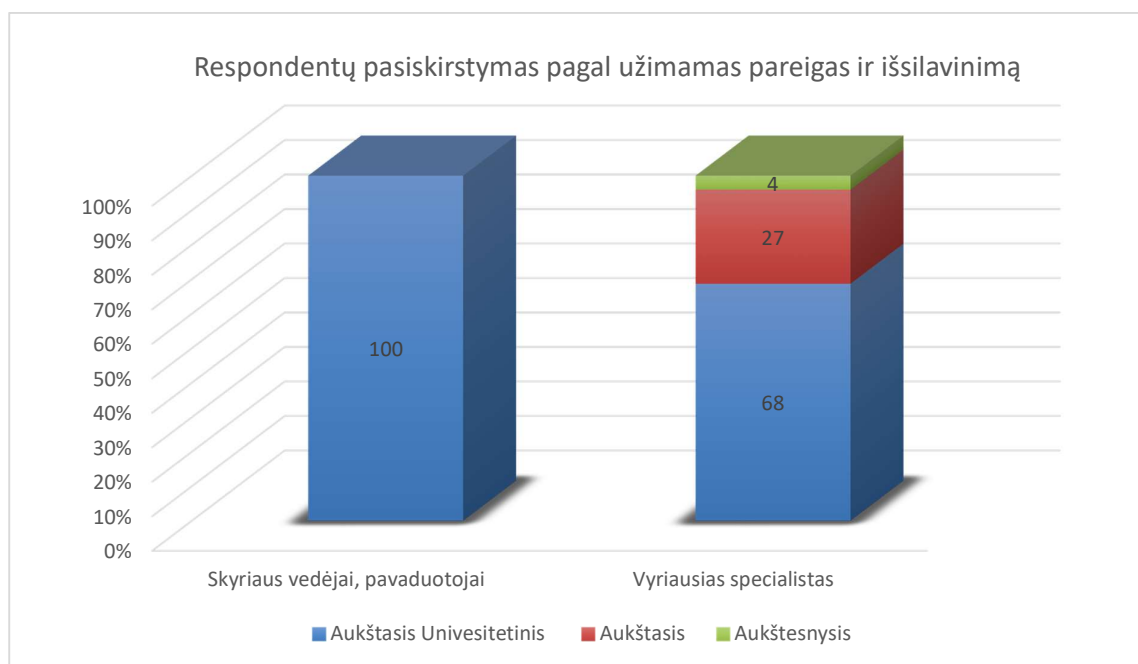
| Respondentai | Skaičius | Procentai |
|--------------|----------|-----------|
| iki 2 metų   | 5        | 3,3       |
| 2–4 metai    | 11       | 7,2       |
| 5–9 metai    | 61       | 40,1      |
| 10–19 metai  | 50       | 32,9      |
| virš 20 metų | 25       | 16,5      |

Iš visų 142 tyrimo dalyvių dauguma respondentų pasiskirstymą pagal pareigas, 88,2% - sudaro vyr. specialistų pareigas, 6,6% - vedėjo pavaduotojai, 5,2% - skyriaus vedėjai, pasiskirstymas pavaizduotas 4 lentelėje.

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

| Respondentai                     | Skaičius | Procentai |
|----------------------------------|----------|-----------|
| Skyriaus vedėjas/-a              | 8        | 5,2       |
| Vedėjo pavaduotojas/-a           | 10       | 6,6       |
| Vyriausias/-ioji specialistas/-ė | 134      | 88,2      |

Kaip matyti 13 paveikslėlyje, tyrime dalyvavusių 100% skyriaus vedėjų ir vedėjų pavaduotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Dauguma tyrime dalyvavusių Vilniaus teritorinės darbo biržos vyr. specialistų tai pat turi aukštąjį universitetinį (68,48% iš jų turi aukštąjį universitetinį, 27,17% vyr. specialistų – aukštąjį, likę 4,35% aukštesnįjį išsilavinimą).



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir išsilavinimą (proc.)

Vidutinis tyrimo dalyvių darbo stažas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje yra 12 metų. Galima teigti, kad tipinis darbuotojas yra 29–42 metų, kuris įstaigoje dirba nuo 5 iki 13 metų. Išanalizavus respondentų charakteristikas, apibendrintai galime teigti, jog daugumos respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, - 88,2% - sudaro vyr. specialistai, 6,6% - vedėjo pavaduotojai, 5,2% - skyrių vedėjai. Dauguma tyrimo dalyvavusių respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Du trečdaliai kitų tyrimo dalyvavusių respondentų taip pat turi aukštąjį išsilavinimą, dalis specialistų turi aukštesnįjį arba profesinį ar vidurinį išsilavinimą.

### 3.3. Interviu rezultatų analizė

Interviu metu su respondentais buvo kalbamasi tyrimui aktualiais klausimais. Analizuojant tyrimo duomenis, buvo identifikuotos turinio kategorijos, apibūdinančios išryškėjusias tendencijas bei problemas. Respondentų nuomonės buvo išskaidytos leksiniais-semantiniais vienetais, išskirstytos į temas ir subkategorijas.

Interviu pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais bruožais ar elementais, respondentų nuomone, išreiškiama organizacijos kokybės kultūra. Atsakymai pavaizduoti 5 lentelėje. Interviu rezultatai parodė, kad respondentai išskyrė pagrindinius kokybės kultūros elementus - organizacinę kultūrą ir kokybę.

5 lentelė. Kokybės kultūros bruožai ir elementai

| Tema                 | Subkategorijos                                     | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacinė kultūra | Vertybės<br>Įsitikinimai<br>Tradicijos ir patirtis | „Kultūrai būdingos vertybės ir įsitikinimai“<br>„Organizacijos kultūra yra galinga jėga, formuoja individų elgesį įstaigoje, akcentuoja svarbiausias vertybes, skatina darbuotojų lojalumą“<br>„Organizacijos kultūra kyla iš įsitikinimų ir vertybių“<br>„Įstaigos organizacinė kultūra, formuoja tinkamą veiklos atmosferą ir sudaro sąlygas plėtoti kokybės kultūrą“<br>„Darbuotojų vertybės, įsitikinimai, patirtis, tradicijos“<br>„Požiūris dėl amžiaus yra gana neaiški problema“ |
| Kokybė               | Veiklos kokybė                                     | „Jos bruožas yra atliekamos veiklos kokybė“<br>„Kokybės siekimas, vartotojo poreikių patenkinimas“<br>„Organizacijos veiklos kultūros kokybė“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Interviu metu, taip pat buvo siekiama išsiaiškinti kokias priemones naudoja Vilniaus teritorinė darbo birža, siekiant plėtoti kokybės kultūrą. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoje naudojamas kokybės planavimas, kokybės įgyvendinimas, vidinis ir išorinis kokybės įvertinimas. Atsakymai pavaizduoti 6 lentelėje.

6 lentelė. Priemonės naudojamos kokybės kultūrai plėtoti pasirinktoje organizacijoje

| Tema                              | Subkategorijos              | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kokybės kultūros plėtos priemonės | Planavimas                  | „Mūsų institucijoje yra periodiškai kuriamos strategijos, tikslai, kokybės įgyvendinimo programos“<br>„Kokybės kultūra orientuojama į kliento pasitenkinimą“                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                   | Kokybės įgyvendinimas       | „Siekama palaikyti abipusį ryšį su klientais“<br>„Sudarytos sąlygos darbuotojams tobulinti kvalifikaciją ir profesionalumą“<br>„Darbo birža vykdo elektroninių paslaugų plėtrą“                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                   | Vidinis kokybės vertinimas  | „Darbo biržoje vyksta metiniai pokalbiai ir darbuotojų pasitenkinimo tyrimas. Tuo siekiama įsitikinti, kad darbuotojams yra sudarytos patrauklios ir teikiančios pasitenkinimą darbo sąlygos“<br>„Daromos darbuotojų apklausos“<br>„Siekiant gerinti konsultavimo paslaugų klientams prieinamumą bei kokybę 2017 m. bus taikomos įvairios grupinio ir individualaus konsultavimo priemonės“                                    |
|                                   | Išorinis kokybės vertinimas | „Siekiant pagerinti darbo biržos teikiamų paslaugų prieinamumą bei kokybę klientams (bedarbiams) kitais metais bus vykdomos apklausos, tam kad jaunos asmenis, abiturientus ir absolventus integruoti į darbo rinką įverinant galimybes darbdavių užimtumui įmonėse nustatyti.“<br>„Teikiamų paslaugų kokybei įvertinti vykdomas aktualios informacijos rinkimas ir analizė“<br>„Atliekamas kokybės vertinimas ir tobulinimas“ |

Interviu dalyviai vienu iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos kokybės kultūros formavimui išskyrė organizacijos vadovavimą. Dauguma respondentų mano, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai, tai – pagrindinis veiksnys, turintis įtakos kokybės kultūrai. (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Veiksniai, įtakoiantys kokybės kultūros formavimą

| Temos                                             | Subkategorijos                  | Patvirtinantys teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veiksniai, įtakoiantys kokybės kultūros formavimą | Vadovavimas                     | <p>„Kompetentingas organizacijos vadovas“</p> <p>„Viršininkų ir pavaldinių lygybė“</p> <p>„Organizacijos lyderio vadovavimo stilius, gebėjimas komunikuoti ir grįžtamasis ryšys. Komunikacija stiprina ryšius tarp vadovų ir pavaldinių. Tai garantuoja geresnius santykius bei savijautą darbe. Daugumai darbuotojų pats svarbiausias veiksnys, skatinantis juos dirbti ne tik savo, bet ir įmonės naudai, yra visavertiškumo jausmas. Taigi vadovų sugebėjimas tinkamai vadovauti savo pavaldiniams daro įtaką įmonės veiklos rezultatams, o kartu ir kokybės kultūrai“</p> <p>„Vadovas siekia formuoti įvaizdį, puoselėjami draugiški santykiai, vyrauja abipusis pasitikėjimas“</p> |
|                                                   | Organizacijos darbuotojų veikla | <p>„Organizacijos sėkmė priklauso nuo visų asmenų, kurie kokybiškai atlieka savo darbą“</p> <p>„Kiekvieno organizacijos darbuotojo įsipareigojimas nuolat tobulinti savo kompetenciją ir veiklą bei tiesiogiai dalyvauti kokybės tobulinimo procese“</p> <p>„Kokybės kultūros formavime didelę reikšmę turi joje dirbantys darbuotojai bei darbuotojų patirtis“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                   | Finansiniai ištekliai           | <p>„Organizacijoje dirbantys darbuotojai, tai – pagrindinis veiksnys, lemiantis kokybės kultūrą“</p> <p>„Finansiniai ištekliai, padedantys gerinti įmonės valdymą, yra efektyviausi vystant kokybės kultūrą.“</p> <p>„Kokybei gerinti nuolat reikia pakankamai finansinių išteklių“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Respondentų nuomone, siekiant pagerinti organizacijos kokybės kultūrą, viena iš priemonių gali būti - tinkamos motyvacijos sistemos pasirinkimas. Taip pat, turi būti tinkamos

sąlygos kvalifikaciją kelti ir mokyti, siekiant grantuoti, kad darbuotojai turėtų visų lygmenų žinių ir įgūdžių, būtinų nuolat gerinti kokybę (žr. 8 pav.).

8 lentelė. Pokyčiai, kuriuos reikėtų atlikti, siekiant pagerinti pasirinktos organizacijos kokybės kultūrą

| Temos                                                                                          | Subkategorijos                                             | Patvirtinantis teiginys                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pokyčiai, kurios reikėtų atlikti, siekiant pagerinti pasirinktos organizacijos kokybės kultūrą | Darbuotojų motyvacijos sistema                             | „Viena iš priemonių gali būti pasirinkti tinkamą motyvacijos sistemą.“<br>„Turėtų funkcionuoti darbuotojų motyvacijos ir skatinimo sistema.“<br>„Kokybei nuolat gerinti turi būti pakankamai išteklių, darbuotojai turi būti motyvuoti gerinant darbo kokybę.“<br>„Neformalios aplinkos trūkumas, kuri skatintų darbuotojus glaudžiau tarpusavyje bendradarbiauti, plėtoti komunikacinius ryšius.“ |
|                                                                                                | Darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas, informacija. | „Turi būti suteikiamos sąlygos švietimui ir mokymui, tam, kad užtikrinti, jog visų lygmenų darbuotojai turėtų žinių ir įgūdžių, būtinų kokybei nuolat gerinti“<br>„Kai kurie įstaigos nariai jaučiasi Kažkiek izoliuoti nuo esminės informacijos arba netgi negali rasti palankios terpės sklisti informacijai gandų arba principu, kai aktualios žinios iškraipomos Interpretuojant kitaip“       |

Interesantai, pakviesti dalyvauti interviu buvo paprašyti pasisakyti apie požiūrį į kokybės kultūrą organizacijoje į klausimus reagavo labai skirtingai. Akivaizdu, kad vieni dalyviai reiškė platų nuomonių spektrą, kiti jaunesnio amžiaus respondentai kultūra organizacijoje buvo visiškai užtikrinti tokiu atsakymu – organizacijos kultūra yra galinga jėga, kuri kreipia ir formuoja darbuotojų elgesį įstaigoje, akcentuoja svarbiausias vertybes, skatina darbuotojų lojalumą, formuojama tinkama veiklos atmosfera, įstaigoje, kurioje darbuotojas jaučia ramybę, komfortą, išvengia įtampas, skatina asmeninį pripažinimą, jo kompetencijų ugdymą, iniciatyvos skatinimą.

Jaunesnio amžiaus respondentai įsitikinę, kad Vilniaus teritorinėje darbo biržoje yra suteikiama galimybė darbuotojams mokytis, tobulėti, taip sudarant sąlygas jiems užimti aukštesnes pareigas ir prisitaikyti prie pokyčių. Organizacija orientuojama į naujus projektus, kad prisitaikytų prie išorės pokyčių.

Iškeliamas klausimas, ar yra ryšys tarp darbuotojų amžiaus ir konkurencijos, ir, atsakymai rodo, kad jaunesni darbuotojai labiau linkę konkuruoti. Jiems sveika konkurencija tarp kolegų svarbesnė, nei komandinis darbas. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojams svarbiau darbas komandoje, nei konkurencija tarp kolegų.

Interviu dėl organizacijoje taikomos organizacinės kultūros, kuri laikosi aukštų etikos normų, vyresnio amžiaus respondentai itin taikliai pakomentavo tai, kad požiūris dėl amžiaus yra gana neaiški problema, jaunesnis žmogus priimtinesnis, jie turi daugiau galimybių, o vyresnė karta kitokie, nes buvo suformuoti tam tikrų aplinkybių.

Vyrauja ir neigiama nuomonė apie vyresnius: „senas, nukrišęs, nereikalingas“. Respondentės įžvalga ta, kad dėl amžiaus esminis skirtumas tas, kad ji perkėlė nepalankaus požiūrio į vyresnius dėl amžiaus į kelių kartų skirtingos socializacijos tarpusavyje sampratos įtaką tarpusavio santykiuose.

Pasak respondentų, kad pokyčiai būtų efektyvūs, reikia įtraukti darbuotojus siekti rezultatų dirbti taip, kad organizacijos kokybės keitimasis įsiskverbtų į kiekvieną organizacijos aspektą, kad kiek įmanoma daugiau žmonių laimėtų dėl tokio pasikeitimo, ir, duoti pakankamai laiko pakeitimams įsitvirtinti.

Respondentų nuomone, organizacijos vertybės darbuotojams yra svarbios, o tai yra svarbu apibendrinant kokybės kultūrą, apibrėžiant ją, kaip vertybių visumą.

Vilniaus teritorinėje darbo biržoje kokybės kultūros reikšmė turi būti stiprinama atsižvelgiant į ~~tokius~~ vidinius organizacijos kultūros veiksmus ir jos pokyčius. Tam, kad įgyvendinti organizacijos galimybes kokybės kultūrai stiprinti, negalima nepastebėti kokybės kultūrai grėsmę keliančių trūkumų, kurie gali sukelti organizacijos kultūros susilpnėjimą.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus Lietuvos ir užsienio autorių literatūrą, galima teigti, kad vieningos nuomonės apie organizacinę kultūrą nėra. Dauguma autorių savo darbuose išaukština dorovines vertybes, vadovavimą, pasitikėjimą, darbuotojų įsitikinimus ir lojalumą, organizacijos istoriją, iškeliami organizaciją vienijantys tikslai, taisyklės, bei išoriniai ir vidiniai veiksniai. Apibendrinant, galima teigti, jog organizacinė kultūra, tai - vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems įmonės nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei, palaikoma įmonės istorijos, tradicijų, įsitikinimų, padeda išsiskirti iš kitų įmonių. Organizacinė kultūra ne tik išsiskiria iš kitų organizacijų, bet ir vienija organizacijos kolektyvą ir skatina keistis priklausomai nuo aplinkos veiksnių įtakos organizacijos veiklai, kur kokybės procesai yra neatsiejama kultūrinio požiūrio dalis. Kokybės kultūrą galima apibrėžti, kaip nuolatinio tobulinimo, teigiamų pokyčių kultūrą, kurioje organizacijos stiprybės ir silpnybės yra sąžiningai ir objektyviai atskleidžiamos taip, kad į jas būtų atsižvelgiama kuriant raidos strategiją, numatant išorines galimybes ir grėsmes. Kokybės kultūrą sudaro tokie pagrindiniai elementai: vadovavimas, strateginis kokybės planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, orientavimasis į vartotoją, kokybės įgyvendinimas, kokybės įvertinimas.

2. Vadovavimo kriterijų Vilniaus teritorinėje darbo biržoje tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma respondentų vadovavimo organizacijoje požymius įvertina teigiamai, įstaigos kokybės kultūrą lemia jos vadovas. Vadovas turi plėtoti komandos kultūrą, kuri padėtų siekti kokybinių rodiklių, skatintų kolektyvo narių kūrybiškumą ir maksimaliai išnaudotų organizacijos veiklos galimybes. Vadovas turi būti kompetentingas, bet vien tik kompetencijos nepakanka, reikia turėti ir lyderystės talentą. Vadovas yra atviras pokyčiams, orientuotas patenkinti klientų poreikius, laikosi organizacijos vizijos bei strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo kryptių, suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius, skatina abipusio pasitikėjimo atmosferą ir komandinį darbą, laikosi pažadų ir įsipareigojimų, stebi visas klaidas, skatina diskusijas apie problemas ir klausimus, stebi atliekamą darbą, kad jis atitiktų kokybės standartus. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai retai skatinami tobulinti darbuotojo įgūdžius ir kelti kvalifikaciją, taip pat jiems nepaaiškinama, kokio paskatinimo tikėtis darbą įvykdžius. Dauguma respondentų teigia, jog tik kartais sulaukia pagalbos ugdyti / lavinti savo stipriąsias savybes. Dauguma respondentų pareiškė, kad vadovas ir pavaldiniai niekada nėra lygūs.

3. Tyrimo rezultatai rodo, kad Vilniaus teritorinėje darbo biržoje strateginis kokybės planavimas vyksta tinkamai: kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatomas organizacijos strategijoje, strateginis kokybės planavimas vyksta atsižvelgiant į organizacijos misiją ir

viziją, į ją įtraukiami visi institucijos darbuotojai, strateginis kokybės planavimas išryškėja organizacijos misijoje ir vizijoje.

4. Žmoniškųjų išteklių valdymas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje neatsiejamai efektyvus. Dauguma tyrimo dalyvių mano, kad nepakankamai dažnai vyksta darbuotojams skirti kokybės mokymai.

5. Remiantis apklausos rezultatais, tiriama organizacija turi būti orientuojama į klientų poreikius ir reikalavimus bei į pastovų kokybės ir standartų gerinimą, atlieka periodinį išorinių ir vidinių vartotojų pasitenkinimo gaunama paslaugų kokybe įvertinimą. Atsižvelgiant į Vilniaus darbo biržos įvertinimo metu gautas išvadas, yra parengiamos oficialios vertinimo ataskaitos ir sudaromi veiklos planai.

6. Galima teigti, kad Vilniaus teritorinėje darbo biržoje: periodiškai vyksta institucijos kokybės įvertinimas, kurio metu siekiama gauti kuo daugiau kiekybinės ir kokybinės informacijos apie institucijos kokybės būklę. Institucijos įvertinimo metu gauti duomenys yra nuolat sisteminami ir dar kartą iš naujo įvertinami, įvertinimas naudojamas kaip pagrindinė priemonė gerinti ir tobulinti organizacijoje vykstančių procesų būklę. Vyksta išorinis ir vidinis institucijos kokybės įvertinimas.

7. Interviu dalyviai vienu iš svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos kokybės kultūros formavimuisi, pažymėjo organizacijos vadovavimą. Dauguma respondentų mano, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai – pagrindinis veiksnys, lemiantis kokybės kultūrą. Respondentų nuomone, siekiant pagerinti organizacijos kokybės kultūrą, viena iš priemonių galėtų būti tinkamos motyvacijos sistemos pasirinkimas. Be to, turi būti suteikiamos sąlygos kelti kvalifikaciją ir mokytis, siekiant užtikrinti, kad visų lygmenų darbuotojai turėtų žinių ir įgūdžių, būtinų kokybei nuolat gerinti. Taip pat nustatyta, kad jaunesni darbuotojai labiau linkę konkuruoti. Jiems sveika konkurencija tarp kolegų svarbesnė, nei komandinis darbas. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojams svarbiau darbas komandoje.

8. Apibendrinant kiekybinius ir kokybinius tyrimo rezultatus galima teigti, kad Vilniaus teritorinėje darbo biržoje darbuotojai organizacijos kokybės kultūrą supranta, kaip didelę vertybę, turinčią įtakos visai organizacijos veiklai. Svarbiausia, kad institucijos darbuotojų aukščiausiai įvertinamos ir stipriausios vertybės yra: atsakingumas, patikimumas, sąžiningumas, pasitikėjimas organizacija. Organizacijos socialiniai dalininkai dalyvauja organizacijos kokybės įgyvendinimo procesuose. Darbo komandoje sąvoka yra bendra tiek jaunesnio, tiek vyresnio amžiaus darbuotojams. Pati institucija jau yra komanda, tačiau komandos tikslai, kaip ir jos nariai tarpusavyje sąveikauja skirtingai ir tai labai priklauso nuo vyraujančios kultūros. Vilniaus teritorinėje darbo biržoje darbuotojai laikosi nustatytų taisyklių bei nurodymų, tačiau jų priežiūra nėra sugriežtinta, nes vadovybė tiki, kad jos

darbuotojai atsakingai atlieka jiems pavestą darbą ir yra sąžiningi ir jais galima pasitikėti. Galime teigti, kad dėl organizacijos kokybės kultūros, darbuotojai atsakingiau atlieka jiems pavestą darbą, turėdami daugiau įgaliojimų priimti veiksmingus sprendimus, bet darbuotojams dalyvaujant valdyme, ir, stiprėjant organizacinei kultūrai, valdymas silpnėja, nes vadovams tenka mažiau naudotis valdžia.

9. Plėtojant kokybės kultūrą svarbus teiginys tas, kad visi institucijos darbuotojai ~~būtų~~ yra įtraukti į kultūros pokyčius ir supranta kokybės kultūros naudą. Vilniaus teritorinei darbo biržai siūloma vykdyti darbuotojų mokymus apie kokybės svarbą, pagrindines kokybės strategijas, valdymo procesus, komandinį darbą. Norint užtikrinti kokybę, kiekvienas institucijos darbuotojas turi aiškiai suprasti savo vaidmenį.

10. Siekiant stiprinti organizacijos kokybės kultūrą Vilniaus teritorinės darbo biržos administracijoje, reikėtų nuolat atlikti išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos stebėseną, leidžiančią nustatyti besikeičiančius vartotojų bei darbuotojų poreikius. Siekiant suformuoti stiprią organizacijos kokybės kultūrą, vadovai turi nustatyti bendrus tikslus, veiklos kryptis ir strategijas, sukuriant tokią atmosferą, kad organizacijos tikslų siektų visi darbuotojai.

11. Kuriant organizacijos kokybės kultūrą, vadovai turėtų pasinaudoti šiuolaikiniais tarptautiniais kokybės vadybos standartais – (Kokybės vadybos ISO9001; Aplinkosaugos ISO 14001; Profesinės saugos ir sveikatos įvertinimo OHSAS 18001; Socialinio atsakingumo SA8000) ir visuotinės kokybės vadybos principais, kurie padėtų sujungti organizacijose vykstančius procesus į darnią sistemą ir suformuoti stipriausias vertybes - atsakingumą, patikimumą, sąžiningumą, pasitikėjimą, atsakomybę piliečiams.

12. Siekiant stiprinti kokybės kultūrą Vilniaus teritorinės darbo biržos administracijoje, reikia nuolat atlikti išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos stebėseną, leidžiančią nustatyti besikeičiančius vartotojų bei darbuotojų poreikius. Kadangi vyresniojo amžiaus darbuotojai, kaip keistinus nurodė darbuotojų tarpusavio santykius, rekomenduojama skatinti darbuotojų bendradarbiavimą tarp skyrių, tarp vadovų ir specialistų, įtraukti darbuotojus į administracijos priimamų sprendimų procesą bei didinti pasitenkinimą darbu, užimamomis pareigomis ir organizacija. Siekiant stiprinti organizacinę kultūrą, būtina skatinti darbuotojų iniciatyvą puoselėjant bendras savo institucijos tradicijas, vertybes, skatinti domėjimąsi organizacijos istorija. Siekiant suformuoti stiprią kokybės kultūrą, organizacijos vadovai turi nustatyti bendrus organizacijos tikslus, veiklos kryptis ir strategijas, sukuriant tokią atmosferą, kad organizacijos kokybės kultūros tikslų siektų visi darbuotojai.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomavičienė, G., Pukelytė, R. (2010). Kokybės kultūra aukštojo mokslo institucijose: dimensijos ir kriterijai. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Nr.19. p. 12-21.
2. Aleknienė, A. (2003). Vertybinis organizacinės kultūros aspektas viešojo administravimo institucijose. Politologija, Nr. 32.
3. Aleknienė, A. (2005). Lietuvos viešojo administravimo institucijų vertybinis potencialas. Tiltai, Nr. 3. 32 p.
4. Aleknienė, A., Diskienė, D., Marčinskas, A. (2006). Viešojo administravimo institucijų organizacinės kultūros plėtra. Viešasis administravimas, Nr. 2 (10).
5. Alsytė – Buzienė, J. (2006). Socialines paslaugas teikiančios organizacijos kultūros svarba bendruomenei. Magistro darbas. <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1825279/datastreams/MAIN/content>. (žiūrėta 2017 m. balandžio 5 d.)
6. Andrejaitytė, M. (2012). Organizacijos kultūros formavimą lemiantys veiksniai ir jų vertinimas. Jaunasis mokslininkas. Straipsnių rinkinys. Socialiniai mokslai. Kaunas, Akademija. p. 98-103.
7. Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D., Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. Verslo ir teisės aktualijos. Mokslo darbai/ Current Issues of Business and Law. Research papers, Vol. 10. <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Kokyb%C4%97s-vadybos-integruoto-metodo-diegimo-Lietuvos-vie%C5%A1ajame-sektoriuje-galimybi%C5%B3-tyrimas.pdf>. (žiūrėta 2017 m. kovo 9 d.).
8. Baravska, R. (2015). Pramonės įmonių kokybės kultūros plėtojimas. Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Mechanika, medžiagų inžinierija ir pramonės inžinierija, 7(6). p. 669-673.
9. Barczyk, C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba (teorinis požiūris). Monografija pagal vadybos programos kursą. Vilnius, Eugrimas.
10. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). Vadovavimo psichologija. Technologija: Kaunas. p. 89-119.
11. Campos, A. C.; Mendes, J. C.; Silva, J. A.; do Valle, P. O. (2014). Critical success factors for a total quality culture: a structural model. Tourism & Management Studies 10(1).
12. Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Willey.
13. Dubauskas, G. (2006). Organizacijos elgsena. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius. 162 p.

14. Gordon, D. (2002). The Roles of Leadership and Ownership in Quality Culture: Quality in Higher Education, 1 (1).
15. Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija.
16. Hofstede, G. (1992). Cultural Constrains in Management Theories // Academy of Management Executive, 7.
17. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
18. Filosofijos žodynas. (1975). Red. M. Rozentalis. Vilnius: Mintis. 486 p.
19. Fife, J. D. (2001). Qualitative and Quantitative Measures: One Driver of a Quality Culture. New Directions for Institutional Research, 112. p. 97-107.
20. Johnson, J. J. (2000). Differences in Supervisor and Non Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate. Public Personnel Management, 29 (1). p. 119-128.
21. Jucevičienė, P., Poškienė, A., Kudirkaitė, L., Damanskas, N. (2000). Universiteto kultūra ir jos tyrimas. - Kaunas: Technologija.
22. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija. 284 p.
23. Katiliūtė, E., Stanikūnienė, B. (2009). N ligoninės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojų požiūrio aspektas. Ekonomika ir vadyba, 14.
24. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas. 142 p.
25. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. Šiauliai: Liucilijus.
26. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. Viešoji politika ir administravimas. Nr.9, p. 73-80.
27. Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba. Vadovėlis. Vilnius. 396 p.
28. Kilman, R., Saxton, M., Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review, 28, (2).
29. Lukšienė, M. (2000). Jungtys. Vilnius, Alma litera. 512 p.
30. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. Verslo ir teisės aktualijos. Nr. 8. p. 90-119 /doi:10.5200/18229530.2013.06.
31. Luobikienė, I. (2003). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 189 p.
32. Malhi, R. S. (2013). Creating and sustaining: a quality culture. Journal of Defense Management.

33. Martinkus, B., Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2010). Vadybos pagrindai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
34. Merkys, G., (1999). Empirinė-analitinė paradigma ir šiuolaikinis socialinis tyrimas. *Filosofija ir sociologija*, No.3, p. 54-64.
35. Merkys, G., (1999). Matematinio-statistinio modeliavimo ypatumai socialiniuose moksluose: metodologinės kultūros aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, No. 12, p. 97-112.
36. Milišūnaitė, I., Butkienė, J., Juknytė-Petreikienė, I., Keturakis, V., Lepaitė, D. (2011). Kompetencijų plėtotės ir studijų siekinių vertinimo metodikos integravimo į vidinę kokybės užtikrinimo sistemą rekomendacijos. Vilniaus universitetas. 45 p.
37. Owen, R. (1991). Organizational behavior ir education. Hofstrauniversity: Allyn and Bason.
38. Patapas, A.; Labenskytė, G. (2011). Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, T.10, Nr.4, p.589-603.
39. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija. 105 p.
40. Prunskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. Vol. 24. No. 3, p.121-130.
41. Pociūtė, B. (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė - kokybės kultūra. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 15. p. 188-196.
42. Robbins, S. P. (1989). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. New Jersey, Prentice Hall.
43. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 374 p.
44. Ruževičius, J. Daugvilienė D., Serafinas D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 24, p. 99-113.
45. Ruževičius, J. Kosinskienė, A., (2011). Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui/Visuomenės sveikata. *Literatūros apžvalgos*. Nr. 52. p. 13-29.
46. Schein, E.H. (1990). Organizational culture// *American Psychologist*.
47. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass.
48. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4 ed. San Francisco: John Wiley&Sons.

49. Schein, E. H. (2014). *Organizational culture and leadership*. 3th ed. Jossey-Bass.
50. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.
51. Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. – San Francisko. Jossey-Bass, 1990.
52. Schraeder, M., Tears, R. S., Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 Issue: 6, p. 492-502, doi: 10.1108/01437730510617681
53. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU leidykla. 274 p.
54. Summers, D. C. S. (2005). *Quality Management: creating and sustaining organizational effectiveness*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education. p. 14-33.
55. Staniulienė, S., Dilienė, D. (2014). Organizacijų kultūrų tyrimai: problemos ir galimybės. *Management of Organizations: Systematic Research*. Vol. 72, No. 5, p. 79-93. doi: 10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.5.
56. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
57. Šaparnis, G., Merkys, G., (2000). Kokybinio ir kiekybinio metodo derinimas mokyklinės vadybos diagnostikoje :hipotezė ir pirmieji žingsniai // *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(23), p. 43-55.
58. Šimanskienė, L. (1998). Organizacinės kultūros formavimas, kaip nenutrūkstamas kokybės gerinimo aspektas. *Ekonomikos reforma Rytų ir Vakarų Europoje: tarptautinės konferencijos medžiaga*. Klaipėda. p. 86-9.
59. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: KU leidykla. 206 p.
60. Šimanskienė, L. (2003). The Importance of Cross-cultural Differences in the Context of Globalization. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 28. p. 173-183.
61. Šimanskienė, L. (2004). The Research on Personal Qualities of Leaders and Team Members. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 32. p. 175-187.
62. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 15 (4).
63. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika*. Klaipėdos universitetas. 83 p.
64. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas*. Klaipėdos universitetas.

65. Šimanskienė, L., Tarasevičius, T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 20 (1). Research papers.
66. Šimanskienė, L., Sandu, L. (2013). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. Regional Formation and Development Studies, Vol. 2 (10), p. 201–210. Prieiga internete: [journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/155/pdf](http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/155/pdf).
67. Švagždienė, B., Čepienė, K., Bradauskienė K. (2011). Diagnostinės organizacijos kultūros prielaidos turizmo sektoriuje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 1 (21).
68. Targamadzė, V. (2011). Švietimo organizacijos kultūra. Vilnius: Mokymo metodinė priemonė.
69. Tarptautinių žodžių žodynas. (1985). Red. V. Kvietkauskas. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
70. Tidikis, R., (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
71. Vanagas, P. (2005). Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. 34. p. 217-229.
72. Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
73. Valeckienė, A., Trofimovas, V. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: tyrimo metodologinis konstruktas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 73, 121–141. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.7>
74. Valiuškevičiūtė, A., Žiogėvičiūtė, R. (2006) Universitetų ir kolegijų personalo atsakomybė už aukštojo mokslo kokybės vadybą. Aukštojo mokslo kokybė, 3.
75. Vaitiekauskaitė, R. (2008). Įmonės kultūros įtaka kokybės vadybai. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. p. 192-197.
76. Vveinhardt, J., (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/330/359> (žiūrėta 2016 m. birželio 9 d.).
77. Vyšniauskienė, L. (2014). Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai: daktaro disertacija. Vilnius.
78. Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
79. Waddell, D., Barrett, B. (2000). Critical quality culture factors and their relationship with quality performance outcomes. First World Conference on Production and Operations Management POM Sevilla.
80. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija. – Kaunas: VDU.

81. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 30, p. 201–209.

# **VIEŠOJO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOS KOKYBĖS KULTŪROS TYRIMAS**

**Izoldas AŠKELAVIČIUS**

**Magistro darbas**

**Kokybės vadybos programa**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovė – Doc. dr. R. Adomaitienė

Vilnius, 2017

## **SANTRAUKA**

64 puslapis, 8 lentelės, 13 paveikslų, 81 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas - analizuojant Vilniaus teritorinės darbo biržos kokybės kultūros formavimo aspektus, atskleisti esamą kokybės kultūros būklę.

Darbe panaudoti tokie tyrimo metodai: susistemintas Lietuvos ir užsienio autorių literatūros apibendrinimo metodas, turinio analizės ir loginis metodas, kiekybinis tyrimas, panaudojant anketinį testo apklausos metodą, kokybinis tyrimo metodas, kurio metu, pasitelktas pusiau struktūrizuotas interviu. Grafikai bei diagramos, atspindintys empirinio tyrimo duomenis, buvo sudaryti naudojantis Microsoft Office Excel programa.

Remiantis mokslinės literatūros analize, padaryta išvada, kad kokybės procesai yra neatsiejami nuo kultūrinio požiūrio. Kokybės kultūrą sudaro tokie pagrindiniai elementai: vadovavimas, strateginis kokybės planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, orientavimasis į vartotoją, kokybės įgyvendinimas, kokybės įvertinimas.

Magistrinio darbo tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis trianguliacijos principu, tarpusavyje derinant kokybinius ir kiekybinius metodus. Tyrimas atliktas Vilniaus teritorinėje darbo biržoje. Siekiant išsiaiškinti organizacijoje vyraujančią kokybės kultūrą, buvo atlikta Vilniaus teritorinės darbo biržos darbuotojų anketinė apklausa. Ekspertų interviu tikslas – nustatyti, kokios priemonės naudojamos kokybės kultūrai plėtoti įmonėje ir kokie veiksniai turi didžiausią įtaką.

Plėtojant kokybės kultūrą svarbu, kad visi institucijos darbuotojai būtų įtraukti į kultūros pokyčius ir suprastų kokybės kultūros naudą. Vilniaus teritorinei darbo biržai siūloma vykdyti darbuotojų apmokymus apie kokybės svarbą, pagrindines kokybės koncepcijas, valdymo procesus, komandinį darbą. Kiekvienas institucijos darbuotojas turi aiškiai suprasti savo vaidmenį, norint užtikrinti kokybę.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, kokybės kultūra, lyderystė, vertybės, įgalinimas.

# **RESEARCH OF QUALITY CULTURE IN THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATION**

**Izoldas AŠKELAVIČIUS**

**Paper for the Master's degree**

**Quality Management Master's Program**

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – Assoc. Prof. Dr. R. Adomaitienė

Vilnius, 2017

## **SUMMARY**

64 pages, 8 charts, 13 pictures, 81 references.

The main purpose of this master thesis is to analyze Vilnius local labor exchange quality culture topics, reveal the current state of quality culture.

The work consists of three main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations. The paper used the following methods: systematic Lithuanian and foreign literature summation method, content analysis and logical method of quantitative research survey on the use of the test survey method, qualitative research method, which invoked a semi-structured interview. Charts and graphs that reflect the empirical data were made using the Microsoft Excel program.

Based on the analysis of scientific literature, it was concluded that the quality processes are an integral part of the cultural approach. Quality culture consists of the following key elements: leadership, strategic quality planning, human resource management, customer orientation, quality implementation, quality assessment.

Master thesis research was carried out in accordance with the principle of triangulation, combining qualitative and quantitative methods. The study was conducted at Vilnius labor exchange. In order to find out the prevailing culture of quality in the organization, was carried out in Vilnius local labor exchange staff survey. Experts interviewed purpose - to determine what tools are used to develop quality culture in the company and what factors have the greatest influence.

To develop a culture of quality, it is important that all authority are included in the cultural change and understand the benefits of a quality culture. Vilnius territorial labor exchanges and carry out staff training on the importance of quality, the basic concepts of quality management processes, teamwork. Each institute has a clear understanding of their role in ensuring quality.

Key words: organizational culture, quality culture, leadership, values, empowerment.

## PRIEDAI

### 1 Priedas

#### Apklausos anketa

Gerbiamas respondente,

Apklausą vykdo Vilniaus Universiteto, Ekonomikos fakulteto, Vadybos katedros, Kokybės vadybos magistro programos studentas Izoldas Aškelavičius. Tyrimas atliekamas, rengiant magistrinį baigiamąjį darbą tema „Kokybės kultūros X organizacijoje tyrimas“. **Apklausos tikslas** - atskleisti esamą Vilniaus teritorinėje darbo biržoje kokybės kultūros būklę.

Jūsų atsakymai yra visiškai konfidencialūs. Tyrimui yra svarbūs tik apibendrinti tyrimo duomenys. Respondentų tapatybė nebus atskleista jokiame kitame asmeniui.

Pažymėkite teisingą atsakymo variantą(-us) „X“ ženklu.

#### 1 dalis. Vadovavimas

| Kl. nr. | Mano vadovas (lyderis):                                                                         | Vertinimo skalė |             |         |        |        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|---------|--------|--------|
|         |                                                                                                 | Niekada         | Labai retai | Kartais | Dažnai | Visada |
| 1.      | yra atviras pokyčiams, t. y. teigiamai reaguoja į naujas idėjas                                 |                 |             |         |        |        |
| 2.      | yra orientuotas patenkinti klientų poreikius                                                    |                 |             |         |        |        |
| 3.      | skatina tobulinti mano įgūdžius ir kelti kvalifikaciją                                          |                 |             |         |        |        |
| 4.      | laikosi organizacijos vizijos ir strateginiuose planuose numatytų institucijos judėjimo kryptių |                 |             |         |        |        |
| 5.      | suteikia galimybę darbuotojams teikti siūlymus, inicijuoti pokyčius                             |                 |             |         |        |        |
| 6.      | suprantamai paaiškina, kokio paskatinimo tikėtis įvykdžius duotas užduotis                      |                 |             |         |        |        |
| 7.      | skatina abipusio pasitikėjimo atmosferą ir komandinį darbą                                      |                 |             |         |        |        |
| 8.      | laikosi pažadų ir įsipareigojimų                                                                |                 |             |         |        |        |
| 9.      | stebi visas klaidas                                                                             |                 |             |         |        |        |
| 10.     | demonstruoja savo valdžią ir                                                                    |                 |             |         |        |        |

|     |                                                                   |  |  |  |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|     | pasitikėjimą savimi                                               |  |  |  |  |  |
| 11. | skatina diskusijas apie problemas ir klausimus                    |  |  |  |  |  |
| 12. | stebi mano darbą, kad atitiktų kokybės standartus                 |  |  |  |  |  |
| 13. | mato mano gebėjimus, poreikius ir siekius                         |  |  |  |  |  |
| 14. | padedą man pažvelgti į problemą iš įvairių kampų                  |  |  |  |  |  |
| 15. | padedą ugdyti / lavinti mano stipriąsias savybes                  |  |  |  |  |  |
| 16. | pasiūlo naujų būdų, kaip įvykdyti užduotis                        |  |  |  |  |  |
| 17. | sutelkia dėmesį į klaidas, pažeidimus ir nukrypimus nuo standartų |  |  |  |  |  |
| 18. | vadovas ir pavaldiniai yra lygūs                                  |  |  |  |  |  |

## 2 dalis. Strateginis kokybės planavimas

| Kl. nr. | Mano darbe:                                                                                                  | Vertinimo skalė |    |           |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|-----------|
|         |                                                                                                              | Taip            | Ne | Iš dalies |
| 1.      | kokybės kūrimas ir plėtojimas yra numatytas organizacijos strategijoje                                       |                 |    |           |
| 2.      | strateginis kokybės planavimas vyksta atsižvelgiant į organizacijos misiją ir viziją                         |                 |    |           |
| 3.      | į strateginį kokybės planavimą įtraukiami visi institucijos darbuotojai bei kuo daugiau socialinių dalininkų |                 |    |           |
| 4.      | strateginis kokybės planavimas išryškėja organizacijos misijoje ir vizijoje                                  |                 |    |           |

### 3 dalis. Žmogiškųjų išteklių valdymas

| Kl.<br>nr. | Mano darbe:                                                                       | Vertinimo skalė |             |         |        |        |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|---------|--------|--------|
|            |                                                                                   | Niekada         | Labai retai | Kartais | Dažnai | Visada |
| 1.         | vyksta darbuotojams skirti kokybės mokymai                                        |                 |             |         |        |        |
| 2.         | darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo kokybę, svarbą ir įdėtas pastangas      |                 |             |         |        |        |
| 3.         | suteikiama galimybė tobulinti įgūdžius                                            |                 |             |         |        |        |
| 4.         | darbuotojai yra skatinami už naujai įgytas kompetencijas                          |                 |             |         |        |        |
| 5.         | esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbo įrankiais ir prietaisais, darbo rūbais |                 |             |         |        |        |
| 6.         | mane tenkina darbo vietos įrengimas                                               |                 |             |         |        |        |
| 7.         | jaučiu ramybę, komfortą ir išvengiu įtampų                                        |                 |             |         |        |        |
| 8.         | panaudoju savo kūrybiškumą, vaizduotę, pasinaudoju inovacijomis                   |                 |             |         |        |        |
| 9.         | turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose                           |                 |             |         |        |        |
| 10.        | dalyvauju sprendimų priėmimo procese                                              |                 |             |         |        |        |
| 11.        | atlikdamas (-a) gerai savo darbą turiu galimybę būti paaugštintas (a)             |                 |             |         |        |        |

#### 4 dalis. Orientavimasis į vartotoją

| Kl. nr. | Organizacija, kurioje dirbu:                                                                           | Vertinimo skalė |    |           |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|-----------|
|         |                                                                                                        | Taip            | Ne | Iš dalies |
| 1.      | orientuota į klientų poreikius ir reikalavimus                                                         |                 |    |           |
| 2.      | įtraukia klientus į įmonės procesus                                                                    |                 |    |           |
| 3.      | orientuojasi į pastovų kokybės ir standartų gerinimą                                                   |                 |    |           |
| 4.      | atlieka periodinį išorinių vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe vertinimą                   |                 |    |           |
| 5.      | atlieka periodinį vidinių vartotojų pasitenkinimo gaunamų paslaugų kokybe vertinimą                    |                 |    |           |
| 6.      | remiantis vertinimo metu gautais, parengiamos oficialios vertinimo ataskaitos, sudaromi veiklos planai |                 |    |           |

#### 5 dalis. Kokybės įgyvendinimas

| Kl. nr. | Organizacijoje, kurioje dirbu:                                   | Vertinimo skalė |    |           |
|---------|------------------------------------------------------------------|-----------------|----|-----------|
|         |                                                                  | Taip            | Ne | Iš dalies |
| 1.      | socialiniai dalininkai dalyvauja kokybės įgyvendinimo procesuose |                 |    |           |
| 2.      | veikia kokybės užtikrinimo sistema                               |                 |    |           |

#### 6 dalis. Kokybės vertinimas

| Kl. nr. | Organizacijoje, kurioje dirbu:                                                                                 | Vertinimo skalė |    |           |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|-----------|
|         |                                                                                                                | Taip            | Ne | Iš dalies |
| 1.      | periodiškai vyksta organizacijos kokybės vertinimas                                                            |                 |    |           |
| 2.      | vertinimo metu siekiama gauti kuo daugiau kiekybinės ir kokybinės informacijos apie institucijos kokybės būklę |                 |    |           |
| 3.      | institucijos vertinimo metu                                                                                    |                 |    |           |

|    |                                                                                                         |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
|    | gauti duomenys yra nuolat sisteminami ir dar kartą vertinami                                            |  |  |  |
| 4. | vertinimas naudojamas kaip pagrindinė priemonė gerinti ir tobulinti organizacijoje vykstančius procesus |  |  |  |
| 5. | vyksta išorinis ir vidinis institucijos kokybės vertinimas                                              |  |  |  |

## 7 dalis. Demografiniai klausimai.

### 1. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ vidurinis;
- ☐ spec. vidurinis;
- ☐ aukštesnysis;
- ☐ aukštasis;
- ☐ aukštasis universitetinis.

### 2. Jūsų darbo stažas įmonėje:

- ☐ iki 2 metų;
- ☐ 2–4 metai;
- ☐ 5–9 metai;
- ☐ 10–19 metai;
- ☐ virš 20 metų.

### 3. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 28;
- ☐ 29–39;
- ☐ 40–50;
- ☐ >50.

### 4. Jūsų pareigos: \_\_\_\_\_

**Interviu klausimai**

1. Jūsų nuomone, kokiais bruožais ar elementais išreiškiama organizacijos kokybės kultūra?
2. Kiek Jums asmeniškai svarbu, kad organizacijoje būtų taikoma kokybės kultūra, kuri laikosi aukštų etikos normų?
3. Kokios priemonės naudojamos kokybės kultūrai plėtoti jūsų organizacijoje?
4. Kokie veiksniai, jūsų nuomone, turi didžiausią įtaką kokybės kultūros formavimui?
5. Kokius pokyčius reikėtų atlikti, kad pagerinti jūsų organizacijos kokybės kultūrą?
6. Koks Jūsų amžius?
7. Koks Jūsų išsilavinimas?
8. Kokios Jūsų pareigos organizacijoje?
9. Koks Jūsų darbo stažas organizacijoje?