

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Laima Ivašauskienė

**DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOJE KRITINIAI
SĖKMĖS VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: lekt. dr. Asta Daunorienė
Tyrimo mentorius: prof. dr. Sigitas Vaitkevičius

KAUNAS, 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**DARBUOTOJŲ DALYVAVIMO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOJE KRITINIAI
SĖKMĖS VEIKSNIAI**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Laima Ivašauskienė, VMGAVL-4 gr.

2015 m. gruodžio mėn. d.

Vadovė

Lekt. dr. Asta Daunorienė

2015 m. gruodžio mėn. d.

Tyrimo mentorius

Prof. dr. Sigitas Vaitkevičius

2015 m. gruodžio mėn. d.

Recenzentė

Prof. V. Kumpikaitė-Valiūnienė

2015 m. gruodžio mėn. d.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Laima Ivašauskienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritiniai sėkmės veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Limos Ivašauskienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritiniai sėkmės veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ivašauskienė, L. (2015). The Critical Success Factors of Employees' Participation in the Quality Management System. Master's Final Thesis in Management of Enterprises. Study Programme M7166M21. Supervisor lect. dr. A. Daunorienė, Investigative the Mentor prof. dr. S. Vaitkevičius. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

This paper is concerned with the problems of employees' participation in quality management system. There are many ways, means and methods how the employee is involved in quality management system. Therefore, in order to improve the quality management the company must identify and be interested in critical success factors that determine employees' participation in quality management system. The studies regarding the pharmacy employees' participation in quality management system estimating critical success factors have not been conducted in Lithuania. There is no list of critical factors which could be the guideline to the company's managing pharmaceutical activities and wanting to ensure the participation of employees in quality management system. The problem of this Thesis is to reveal critical success factors affecting the pharmacy employees' participation in quality management system. The object of Thesis is to discuss critical success factors that impact the participation of employees in quality management system. The aim of Thesis is to distinguish critical success factors that influence the participation of employees in quality management system. The goals of Thesis are the following: 1. To review the scientific and legal sources representing the participation of employees in quality management system. 2. To identify critical factors that affects the participation of employees in quality management system. 3. To provide with a summarized list of critical success factors that influences the participation of employees in quality management system.

This Thesis consists of four chapters. The first chapter presents the regulatory approach of both the quality management system and the participation of employees in quality management system. The second chapter contains the interpretations of critical success factors in quality management system. In addition, it provides with an overview of the research that was conducted by both Lithuanian and foreign scientists who analyzed critical success factors affecting employees' participation in quality management system. At the end of the second chapter there is a general list of factors of thirty seven workers who participated in quality management system. The third chapter describes a methodology of a pilot study, it also gives a survey instrumentation of employees' participation in quality management system and provides with the characteristics of both companies and respondents that have been surveyed. The reliability analysis of survey questionnaire has been conducted. The results of the research are presented in the fourth chapter.

After the analysis of scientific opinions regarding the critical success factors it was estimated that it ensures the expected result which is the participation of employees in quality management system. In the process of setting critical success factors of employees' participation in quality management system the relevant information is employee's opinions and their approval of the applicable decisions. In order to conduct a pilot study a survey instrumentation of critical success factors of employees' participation in quality management system has been made. It consists of fifty nine instruments. Eighty three respondents who work in net pharmacies in the Southern part of Lithuania have been involved in the study. After the pilot study in the Southern part of Lithuania has been conducted the list of critical success factors of employees' participation in quality management system has been made from the employees of twenty eight pharmacies. Seven groups of critical success factors of pharmacy employees' participation in quality management system have been identified. The groups have been made according to employees' typology. The research instrumentation validity process has been carried out according to Cronbach's alpha and factor analysis methods. The analysis revealed that the questionnaire is relatively reliable. The questionnaire variables, sub-groups and groups correlate with each other and they are homogeneous. The instrumentation is acceptable for the determination of critical success factors and can be used not only in the pilot study. The factor analysis revealed that the questionnaire can be divided into three proposition groups that are why an improved survey questionnaire has been provided.

The volume of work and ninety-three pages, twenty-eight tables and thirty-five pictures. Key words: employee, quality, management, a critical factor.

DARBO TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. PROBLEMOS APIBŪDINIMAS.....	12
1.1. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje aspektai	13
1.2. Kokybės vadybos principai, skatinantys darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje .	16
1.3. Darbuotojų dalyvavimo privalomosiose kokybės vadybos sistemose reglamentavimas Lietuvoje ir Europos sąjungoje.....	19
2. TEORINIAI SPRENDIMAI	24
2.1. Kritinių sėkmės veiksnių interpretacijos kokybės vadybos sistemoje.....	24
2.2. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemoje valdymo ypatumai.....	28
2.2.1. Vadovo lyderystė kokybės vadybos sistemoje	29
2.3. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje būdai	33
2.4. Komandinio darbo organizavimas kokybės vadybos sistemoje.....	38
2.5. Darbuotojų dalyvavimo vaistinės kokybės vadybos sistemoje – Vokietijos atvejis	40
2.6. Apibendrintas darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksnių sąrašas....	43
3. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA IR METODINĖS NUOSTATOS	46
3.1. Tyrimo metodika	48
3.2. Tyrimo įmonių, teikiančių farmacinę paslaugą Lietuvoje, charakteristika	50
3.2.1. Tyrimo įmonių, teikiančių farmacinę paslaugą Pietų regione, apžvalga.....	52
3.3. Tyrimo respondentų charakteristika	53
3.4. Tyrimo klausimyno validumo analizė	54
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	66
4.1. Vaistinių darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių identifikavimas	66
4.2. Vaistinių darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksnių grupės pagal darbuotojų skiriamuosius požymius	79
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	82
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	86
PRIEDAI	94

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas (Ruževičius, 2010: 7)
- 2 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis (adaptuota pagal Mikulis (2007: 25))
- 3 pav. Gerųjų praktikų tarpusavio priklausomybės modelis (sudaryta pagal Bubnienė, Ruževičius (2010: 27) remiantis Leonardo ir kiti (2004))
- 4 pav. GVP kokybės vadybos sistemos procedūros (sudaryta autoriaus)
- 5 pav. Išorinių veiksnių vertinimo ir vidinių išteklių valdymo, gerinant paslaugų kokybę, procesas (sudarytas pagal Garg (2010: 6))
- 6 pav. Sėkmės veiksniai, įtakojantys darbuotojų dalyvavimą teikiant viešas paslaugas (sudaryta pagal Stumbraitė-Vilkišienė (2011: 113-114))
- 7 pav. Lyderio funkcijos organizacijoje (adaptuota pagal Diržytė ir kiti (2012: 166), Paulova, Mlkva (2011: 35))
- 8 pav. Lyderio elgsena darbuotojų vadyboje (sudaryta pagal Šilingienė (2012: 156))
- 9 pav. Darbuotojų paskatų dalyvauti paslaugų tobulinimo procese modelis (sudaryta pagal Stumbraitė-Vilkišienė, (2011: 115))
- 10 pav. Inovatyvių mokymo metodų taikymo sistema (Balažentis (2008: 100))
- 11 pav. Kritinių sėkmės veiksnių įtaka organizacijos konkurenciniam pranašumui ir pelningumui (Schuhas ir kiti (2012:4))
- 12 pav. Esamų kompetencijų lygio reikšmingumas konkurenciniam pranašumui (Schuhas ir kiti (2012):5))
- 13 pav. Kokybės vadybos tobulinimo vadybiniai veiksniai (sudaryta pagal Haideris, Kleinas (2013: 6))
- 14 pav. Ekonominės sėkmės ir valdymo strategijos modelis (sudaryta pagal Heinsohnas, Flessas (2013: 6))
- 15 pav. Apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių sąrašas (sudaryta autoriaus)
- 16 pav. Tyrimo veiklos ir metodai (sudaryta autoriaus)
- 17 pav. Bendrovių užimama rinkos dalis (sudaryta pagal Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistinius duomenis, 2014 m.)
- 18 pav. Vaistinių, vaistinių filialų ir licencijuotų darbuotojų dinamika 2010 – 2014 m. (sudaryta pagal Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistinius duomenis)
- 19 pav. Vaistinių, vaistinių filialų ir licencijuotų darbuotojų dinamika Pietų regione 2010 – 2014 m. (sudaryta pagal Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistinius duomenis)
- 20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 22 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijoje naudojamas individualios atsakomybės nustatymui naudojamas priemones proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 23 pav. Respondentų nuomonė apie vaistinės KVS naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 24 pav. Respondentų nuomonė apie individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 25 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų dalyvavimo KVS motyvavimo priemones proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

- 26 pav. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 27 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų naudojamus kvalifikacijos kėlimo metodus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 28 pav. Respondentų nuomonė apie žinių tikrinimo metodus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 29 pav. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo aspektus KVS proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 30 pav. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 31 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimus, skatinančius aktyvesnį jų dalyvavimą KVS proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 32 pav. Vaistinės darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių sąrašas (sudaryta autoriaus)
- 33 pav. Vaistininkų, vaistininkų padėjėjų ir vaistinių pasiskirstymas pagal regionus (sudaryta autoriaus pagal valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistikos 2014. 12.31 duomenis)
- 34 pav. Neigiami respondentų atsakymai į teiginius susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką (sudaryta autoriaus pagal apklausos anketos duomenis)
- 35 pav. Neutralūs ir teigiami respondentų atsakymai į teiginius susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką (sudaryta autoriaus pagal apklausos anketos duomenis)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos sistemos nauda organizacijai (adaptuota pagal Vyšniauskienė (2014: 168))
- 2 lentelė. Kritinių sėkmės veiksnių apibūdinimas ir tyrimų rezultatai (sudaryta autoriaus)
- 3 lentelė. Mokymo metodų klasifikacija (adaptuota pagal Javtokas (2012: 6))
- 4 lentelė. Farmacinių paslaugų, teikiamų Lietuvos ir Vokietijos visuomenės vaistinėse palyginimas (adaptuota pagal Švarcaitė (2014: 57))
- 5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus (sudaryta autoriaus)
- 6 lentelė. Tyrimo eiga, procesai ir metodai (sudaryta autoriaus)
- 7 lentelė. Vaistinės kokybės vadybos sistemoje naudojamų darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formų klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 8 lentelė. Individualios atsakomybės nustatymui naudojamų priemonių klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 9 lentelė. Individualios atsakomybės priskyrimo kriterijų, pagal kuriuos deleguojama individuali atsakomybė, klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 10 lentelė. Taikomų sprendimų dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti kokybės vadybos sistemoje klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 11 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdų klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 12 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo metodų, naudojamų keliant kvalifikacijos lygį klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 13 lentelė. Žinių tikrinimo metodų klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

- 14 lentelė. Komandinio darbo efektyvumą lemiančių veiksnių klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 15 lentelė. Sprendimų, skatinančių darbuotojus dalyvauti vaistinės veiklos kokybės vadybos sistemoje, klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 16 lentelė. Klausimyno pogrupių, susijusių su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimais, validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 17 lentelė. Klausimyno pogrupių, susijusių su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimais, validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 18 lentelė. Klausimyno grupių, susijusių su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimais, ir bendrinės informacijos apie vaistinėje galiojančią KVS praktika, validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 19 lentelė. Klausimyno grupių vidutiniai rangai respondentų pareigų grupėse ir Kraskelo-Voliso kriterijaus statistikos rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 20 lentelė. Klausimyno grupių vidutiniai rangai respondentų amžiaus grupėse ir Kraskelo-Voliso kriterijaus statistikos rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 21 lentelė. Klausimyno grupių vidutiniai rangai respondentų darbo stažo grupėse ir Kraskelo-Voliso kriterijaus statistikos rodikliai (sudaryta autoriaus)
- 22 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje tipologija pagal darbuotojų skiriamuosius požymius (sudaryta autoriaus)
- 23 lentelė. Kokybės vadybos metodų raida (sudaryta autoriaus pagal: Adomėnas (2011), Serafinas (2011))
- 24 lentelė. Farmacinės veiklos reforma Lietuvoje, nulėmusi privalomą kokybės vadybos sistemą (sudaryta autoriaus pagal LR farmacijos įstatymą)
- 25 lentelė. Lyderio samprata (sudaryta autoriaus)
- 26 lentelė. Makro aplinkos veiksniai įtakoiantys vaistinių veiklos kokybę (sudaryta autoriaus)
- 27 lentelė. Licencijuotos farmacijos įmonės ir licencijuoti farmacijos specialistai (vaistininkai) bei vaistininko padėjėjai (farmakotechnikai), įrašyti į vaistininkų padėjėjų sąrašą (valstybinė vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistikos 2014-12-31 duomenys)
- 28 lentelė. Teiginių susijusių su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką validumo rodikliai (sudaryta autoriaus pagal apklausos anketos duomenis)

ĮVADAS

Darbo aktualumas/naujumas. Visose organizacijose, svarstant paslaugų kokybės gerinimo galimybes, išskirtinis dėmesys sutelkiamas į kokybės vadybą ir procesų valdymo sistemos kūrimą. Kokybės vadybos sistemos diegimas, funkcionalumas, nuolatinis tobulinimas suteikia organizacijai galimybę gerinti veiklos rezultatus, todėl svarbu, kad į kokybės vadybos sistemą būtų įtraukti visi organizacijos darbuotojai, be kurių dalyvavimo kokybės vadybos sistemos diegimas ar tobulinimas nebūtų įmanomas. Siekiant, kad kokybės gerinimo procesas vyktų sklandžiai, organizacija privalo identifikuoti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius ir domėtis jų įtaka darbuotojams ir paslaugų kokybei.

Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksnius analizuoja: Adomėnas (2011), Bagdonienė, Hopenienė (2009), Babonienė, Jonaitienė, Ragažinskienė (2012), Bubnienė, Ruževičius (2010), Diržytė ir kiti (2012), Grincevičius (2008), Gudienė (2014), Išoraitė (2011), Kosinskienė (2011) ir kt. Lietuvos mokslininkai. Stumbraitė-Vilkišienė (2011) analizuoja kritinius sėkmės veiksnius ir suskirsto juos į grupes. Ruževičius (2010) pateikia visuotinės kokybės vadybos modelį, apimančią socialinės atsakomybės, profesijos planavimo, kompetencijų ugdymo ir kt. sritis ir išskiria privalomas kokybės vadybos sistemas. Pabedinskaitė, Vitkauskas (2011) pateikia visuotinės kokybės vadybos sistemos principų reikšmę organizacijai. Bubnienė, Ruževičius (2010) nustatė, kad vaistinės kokybės vadybos sistemai būdingos keturios Gerosios praktikos: gamybos, platinimo, laboratorinė, vaistinių bei parengė gerųjų praktikų tarpusavio priklausomybės modelį. Vyšniauskienė (2014) pateikia vidines ir išorines darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje naudas organizacijai.

Kokybės vadybos sistema ir darbuotojų dalyvavimas joje svarbus ir užsienio šalių mokslininkams: Al-Tmeemy ir kiti (2011), Carnegie (2010), Haideris, Kleinas (2013), Harringtonas, Voehlas, Wiggins (2012), Mubarakis (2012), Nancarrowas (2013) ir daugelis kitų. Gargas (2010), Guntheris ir kiti (2012), Goelschas, Davisas (2010) išskiria išorinius veiksnius, įtakančius kokybės vadybos sistemos diegimą organizacijoje: organizacijos dydis, konkurencinė aplinka, tiekėjai ir kt. ir pateikia jų įtaką vidiniams veiksniams: vidinių išteklių planavimui ir valdymui. Paulova, Mlka (2011), Zakušanas ir kiti (2012) darbuotojų valdymą kokybės vadybos sistemoje priskiria vadovyderio funkcijai, kuris skatina pasikeitimus, geba motyvuoti, vienyti, kurti komandas. Guntheris ir kiti (2012) atliko Vokietijoje veikiančių farmacijos įmonių (filialų) veiklos kritinių sėkmės veiksnių analizę, kurios metu nustatyta, kad nebūtina organizacijos veikloje taikyti kiekybiškai daug vadybinių veiksnių, o būtina pasirinkti naudingiausius. Lutzas (2009), Kumaras (2013) išskiria Geros vaistinės praktikos naudą vaistinės veiklai: gerėjanti aptarnavimo paslaugų kokybė, sukurta duomenų bazė, gerėjanti pacientų priežiūra, pelnas iš darbuotojų profesionalumo. Al-Tmeemy ir kiti (2011), Alsahranis, Emsleysas (2013) atliko kritinių sėkmės veiksnių, įtakojusių darbuotojų dalyvavimą

kokybės vadybos sistemoje, tyrimus skirtingas paslaugas teikiančiose įmonėse. Nustatyta, kad kritiniai sėkmės veiksniai turi būti atrinkti ir pritaikyti atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį.

Visų šalių mokslininkų nuomonė yra vieninga tik vienu klausimu, kad kokybės vadybos sistema įtakoja darbo produktyvumą, pelno augimą ir augantį vartotojų pasitikėjimą. Muratas, Quintellas (2007), Gatesas (2010), Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014) teigia, kad tinkamų kritinių veiksnių pasirinkimas priklauso nuo naudingos informacijos valdymo. Todėl nustatant darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius, naudinga informacija dėl darbuotojų valdymo bus darbuotojų pritarimas kokybės vadybos sistemai.

Vaistinės darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje, vertinat kritinius sėkmės veiksnius, tyrimai Lietuvoje nebuvo atlikti. Nėra sudarytas kritinių veiksnių sąrašas, kuriuo galėtų vadovautis vaistinės veiklą vykdančios bendrovės, norinčios užtikrinti darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.

Darbo mokslinė problema – kokie kritiniai sėkmės veiksniai įtakoja vaistinės darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje?

Darbo objektas – kritiniai sėkmės veiksniai, įtakojančys darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.

Darbo tikslas – išskirti kritinius sėkmės veiksnius, lemiančius darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti mokslinius, teisinius šaltinius apie darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.
2. Nustatyti kritinius veiksnius, įtakojančius darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.
3. Sudaryti apibendrintą kritinių sėkmės veiksnių, įtakojančių darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, sąrašą.

Darbo metodai: mokslinių publikacijų, teisinių dokumentų, statistinių duomenų analizės, anketinė apklausa. Statistinė informacija apdorota taikant SPSS (19 versija) programinį paketą.

1. PROBLEMOS APIBŪDINIMAS

Kiekvienos organizacijos, norinčios išlikti konkurencinga rinkoje siekis – turėti vis gerėjančius veiklos rezultatus. Tai garantuoja darbuotojų, klientų, teikėjų ir kitų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą bei organizacijos gyvavimą. Organizacijos sėkmingą funkcionavimą užtikrina teisingas ir skaidrus valdymas, kurio pagrindą sudaro sukurta, įgyvendinta, tobulinama kokybės vadybos sistema.

1. 1. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje aspektai

Lietuvos Respublikos integracijos į pasaulinę ir Europos ekonominę erdvę laikotarpiu kokybė vertinama, kaip pagrindinis veiklos efektyvumo veiksnys. Rinka negailestinga organizacijoms, kurios neskiria tinkamo dėmesio kokybei ir naikina konkurencijos neišlaikiusias įmones. Literatūroje teigiama, kad kokybės samprata atsirado apie 3 00 000 m. prieš Kristų, kai žmonija pradėjo gaminti įrankius ir tobulino juos pagal savo poreikius. Evoliucionuojant žmonijai kartu vystėsi ir kokybės samprata. XX a. viduryje kokybės vadyba buvo pripažinta kaip mokslo šaka. To pačiu laikmečiu atsirado mokslinio valdymo mokykla, kurios pradininkas buvo F. W. Tayloras, sukūręs darbo organizavimo principus: darbo atlikimo racionalizavimas, stimuliuojanti apmokėjimo sistema, funkcinė įmonės valdymo sistema (Serafinas, 2011). Minėtieji principai buvo naudojami kaip įrankis kokybės vadybos sistemoje ir nuolat papildomi naujomis mokslininkų mintimis. 1 priede pateikiama kokybės vadybos raida bei mokslininkų darbai, kurie turėjo įtakos ir šio laikmečio kokybės vadybos sistemų kūrimui. Taigi, didėjant konkurencingumui, tarptautinei prekybai, kokybės vadyba sulaukia išskirtinio tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio ir šiomis dienomis.

Kokybė svarbi tiek tradicinėms organizacijoms, teikiančioms paslaugas ar prekes visuomenei, tiek viešajam sektoriui. Serafinas (2011) vadybą apibūdina, „kaip meną kurti materialias ir nematerialias vertybes, apjungiant įvairias galias, tame tarpe ir žmogiškąsias, siekiant vertybių suvokimo“. Galima teigti, kad vadyba tai yra koordinuota veikla valdyti organizaciją ir ją nukreipti reikiama linkme. Tarptautinių žodžių žodyne (1985) žodis „konceptija“ (lot. *conceptio*) apibūdinamas dvejopai. Vienas apibūdinimas apima pažiūrų į reiškinius sistemą ir sampratą, o kitas – veiklos sumanymą, projektus, planus. Žodžio „visuotinis“ reikšmė pateikiama, kaip visa ar visus apimantis (bendras). LEAN terminų žodyne (2015) visuotinės kokybės vadybos (angl. *Total Quality Management – TQM*) koncepcija apibūdinama, kaip „amerikiečių konsultantų E. Demingo, J. Jurano ir A.V. Feigenbaumo sukurta vadybos koncepcija. Japonijos kompanijos po II-ojo Pasaulinio karo labai palankiai priėmė šių kokybės valdymo specialistų idėjas. Visuotinė kokybės vadyba (toliau – VKV) siekia verslui ilgalaikės sėkmės per vartotojo pasitenkinimą. VKV sistemoje visi organizacijos nariai dalyvauja procesų, produktų, paslaugų ir darbo kultūros tobulinimo veikloje“. Studijų kokybės terminų

žodyno pastabose Pukelis ir Smetona (2014) pateikia visuotinės kokybės vadybos ir kokybės vadybos sistemos skirtumus: „visuotinė kokybės vadyba – organizacijos valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės kultūros strategiją, politiką, tikslus, darbo, laiko, žmogiškųjų ir kitų išteklių paskirstymą. Kokybės vadybos sistema (toliau – KVS) – tai standartais nusistatyta organizacijos veiklos kokybė ir jos nuolatinis gerinimas, kurios paskirtis išryškinti stipriąsias ir veiklos proceso puses, plėtojant kokybės kultūrą institucijoje ar organizacijoje“. Mokslininkai nurodo KVS realizavimo procesus: planavimas, organizavimas, įgyvendinimas ir kontrolė.

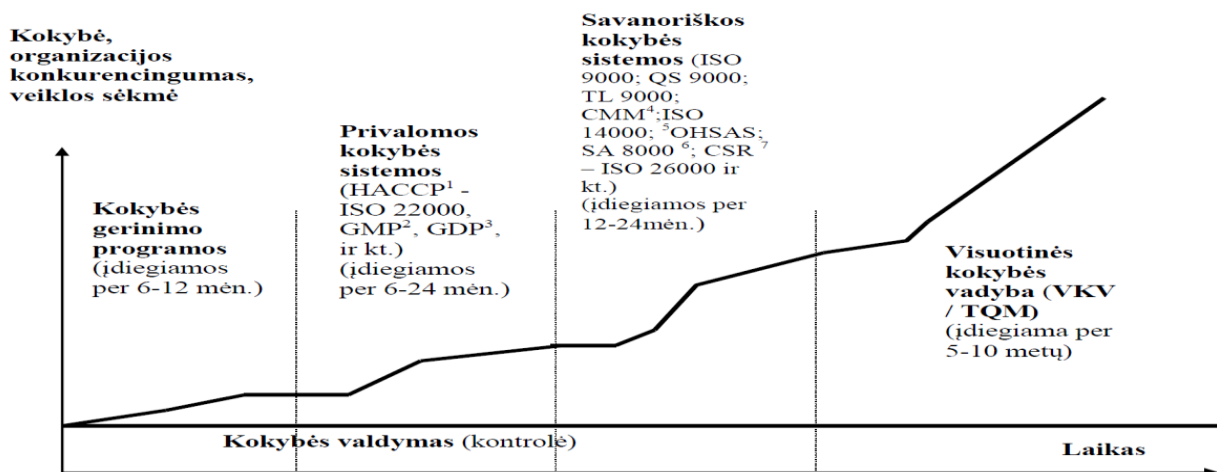
Kokybė – tai organizacijos vertybė, kuri kuriama taikant pasirinktų metodų, priemonių, procesų, taisyklių, procedūrų visumą. Vitkienė (2008) išskiria paslaugos kokybės gerinimo svarbą organizacijos veiklos naudingumui ir teigia, jog kokybė formuoja įmonės įvaizdį, daro tiesioginę įtaką veikos produktyvumui, pelno augimui, vartotojo pasitenkinimui. Vyšniauskienė (2014) aiškinasi KVS diegimo organizacijoje motyvus. Nustatyta, kad KVS organizacijose diegiamos dėl vidinių (vadovų sprendimas, paslaugos gerinimas, procesų ar procedūrų gerinimas, konfliktų mažinimas, išlaidų mažinimas, bendradarbiavimo ir santykių gerinimas ir kt.) ir išorinių (rinkos galios išlaikymas ir didinimas, konkurencinis pranašumas, kelias į naujas rinkas, vyriausybės nurodymas, įvaizdžio gerinimas ir kt.) motyvų. Mokslinio straipsnio autorė išskiria KVS naudą organizacijai (žr. 1 lent.). Kokybės vadybos išskirtinumo principai: visų suinteresuotųjų šalių poreikių ir interesų paisymas, procesinis požiūris, matavimas, visuotinis dalyvavimas, sistemos valdymas, nuolatinis veiklos gerinimas, bendradarbiavimas.

1 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos sistemos nauda organizacijai (adaptuota pagal Vyšniauskienė (2014: 168))

Visuotinio dalyvavimo vidinė nauda	Visuotinio dalyvavimo išorinė nauda
Pagerėjusi produkto ar paslaugos kokybė	Padidėjęs klientų pasitenkinimas
Skundų sumažėjimas	Plėtimasis į tarptautines rinkas
Padidėjęs darbo našumas	Didesnis konkurencinis pranašumas
Sumažėję vidinės išlaidos	Geresnė tiekėjų kokybė
Didėjantis pelningumas	Pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais
Padidėjusi darbo jėgos motyvacija	Pagerėjęs organizacijos įvaizdis rinkoje
Pagerėjęs darbuotojų suvokimas apie kokybę	
Pagerėję procesai ir procedūros	
Geresnė darbo aplinka ir klientų aptarnavimas	

Bagdonienė ir kiti (2009) atkreipia dėmesį, kad, atsižvelgdamos į darbo specifiką, organizacijos skirtingai traktuoja kokybę. Dažnai net pačių organizacijų viduje skirtingi padaliniai nevienodai suvokia teikiamos paslaugos kokybę, o dėl to kenčia teikiama paslauga ir atsiranda nepatenkintų vartotojų. Tokio pobūdžio problemos organizacijoje atsiranda dėl netinkamos komunikacijos, informatyvumo stokos ar grįžtamojo ryšio nebuvimo. Tai problema, reikalaujanti jos šalinimui neatidėliotinių sprendimų, nes į kokybės vadybos procesus turi būti įtrauktos visos formalios ir

neformalios organizacijos grupės. Galima tvirtinti, kad KVS – tai nuolatinės kokybės valdymo tobulinimo procesas. Goelschas, Davisas (2010) pateikia verslo atstovų požiūrį į kokybę, kuris sutampa su Ruževičiaus (2010) nuomone, kad kokybė suteikia galimybę pagerinti konkurencingumą nuolat gerinant paslaugų, darbuotojų, procesų ir aplinkos kokybę. Kokybė privalo suteikti aukščiausią paslaugos vertę. Ruževičius (2010) analizuoja kokybės vadybos aprėpties plėtrą ir akcentuoja dėmesį į visuotinai globalius veiksnius, kurie praplečia kokybės vadybos sampratą iki VKV sampratos. Svarbiomis tampa tokios dimensijos: socialinė atsakomybė, tausojamoji plėtra, ekonomikos ir valdymo kokybė, veiklos tobulumas ir kt. Socialinė atsakomybė svarbi visoms organizacijoms, bet išskirtinai aktuali toms organizacijoms, kurios vykdo veiklą ar teikia paslaugas, susijusias su žmonių sveikata (pvz., vaistinės, gydymo įstaigos ir pan.). Mokslininko teigimu, socialinė atsakomybė apima „žmogaus ir visuomenės kokybę, valdžios ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybę, gyvenimo kokybę, organizacijų socialinę atsakomybę, verslo bei valdžios institucijų partnerystę“. Autoriaus pasiūlytas VKV modelis parengtas pagal gyvenimo kokybės gerinimo aspektus, apimančius tokias darbo sritis kaip darbuotojo gerovė, profesijos planavimas, kompetencijos ugdymas, darbo sąlygos ir kt. Šių minėtų aspektų vertinimas sudaro sąlygas kurti, įgyvendinti ir tobulinti socialines programas organizaciniu ar net tarptautiniu lygiu. Vertinant kokybės vadybos priemonių veiksmingumą veiklos rezultatyvumo ir laiko atžvilgiais, pastebima, kad veiksmingiausia priemonė yra VKV sistemos įgyvendinimas (žr. 1 pav.).



RVASVT1 – Rizikos veiksnių analizė svarbiuose valdymo taškuose (HACCP¹ – *Hasard Analysis Critical Control Points*); GGP² – Gera gamybos praktika; GPP³ – Gera platinimo praktika; CMM⁴ – Gebėjimų brandos vadybos sistema (modelis); 5OHSAS – Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema (*Occupational Health and Safety Management System*); SA 80006 – Organizacijų socialinės atsakomybės sistema (*Social Accountability*); EMAS⁷ – Aplinkosaugos vadybos sistema (*Environmental Management and Audit Scheme*).

1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas (Ruževičius, 2010: 7)

Kokybė daugumai reiškia tobulumą. Ji grindžiama vartotojo patyrimu, tiksliau, reikia ne tik pagaminti kokybišką produktą, bet ir jį pateikti laiku, vietoje ir už tinkamą kainą. Be to, aukšta kokybė

– tai viena iš įmonės įvaizdžio sudedamųjų dalių, kuri turi įtakos veiklos produktyvumui ir pelningumui. Žičkienė (2009) akcentuoja kokybės, kaip galutinio tikslo (rezultato), supratimą vadyboje, tačiau pastebi, kad apibrėžti kokybę nėra lengva. Žičkienės (2009) nuomonei dėl kokybiškų paslaugų ar prekių pateikimo vartotojui pritaria Vengrauskas ir kiti (2010). Kiekviena įmonė siekia produktyvumo, tuo tarpu pirkėjai – aukštos prekės ar paslaugos kokybės. Abu šie tikslai lemia įmonės verslo sėkmę ir turi įtakos jos veiklos rezultatams. Vengrauskas ir kiti (2010) kritiškai vertina organizacijos sprendimą kokybės gerinimą susieti su produktyvumo mažinimu. Taip, vartotojai paslaugos vertę sieja su kokybe, tačiau siūlant kokybiškesnę paslaugą, didėja pardavimai, pelnas, įmonės paslaugos tampa konkurencingesnės. Paraschivescu, Caprioara (2014) KVS apibrėžia kaip paslaugos gavėjų ir darbuotojų poreikių tenkinimo priemonių visumą. Kokybės vadybos samprata papildoma organizacijos valdymo kryptimis: vadovo profesionalumas ir nuolatinis darbuotojų skatinimas jį ugdyti, darbo organizavimas, valdymo sprendimai. Profesionalumas apima kokybės valdymo priemonių pasirinkimą. Darbo organizavimas skatina vadovus kurti darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo sistemas. Valdymo sprendimams būdingi tokie metodai: komunikacija, motyvavimas, vadovo lyderystė (perteikiant veiklos kryptingumą), informatyvumas.

Siekiant, kad kokybės vadybos sistema būtų nuolat tobulinama, Serafinas (2011) rekomenduoja organizacijai taikyti kokybės vertinimo metodus:

- Lygiavimosi į geriausius. Nuolatinis savo organizacijos įvertinimo ir palyginimo su kitomis organizacijomis (ar padaliniais) procesas, siekiant aptikti ir įgyvendinti tobulinimų galimybes. Taikant šį metodą siekiama tokių tikslų: tobulėti, remiantis geriausia patirtimi, skatinti aktyvų mokymąsi, užsibrėžti ambicingus strateginius tikslus.

- Statistinė pardavimų, paslaugos teikimo ir kitų procesų analizė. Užtikrinti procesų valdymo efektyvumui, yra atliekami 3 tipų auditai: vidiniai, išoriniai ir trečiosios šalies auditai.

- Vadybos sistemų auditai. Organizacijos vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo bei nepalaujamo tų tikslų siekimo, orientuojantis į procesus ir remiantis faktais. Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suvokiami ir sistemingai valdomi tarpusavyje susiję procesai.

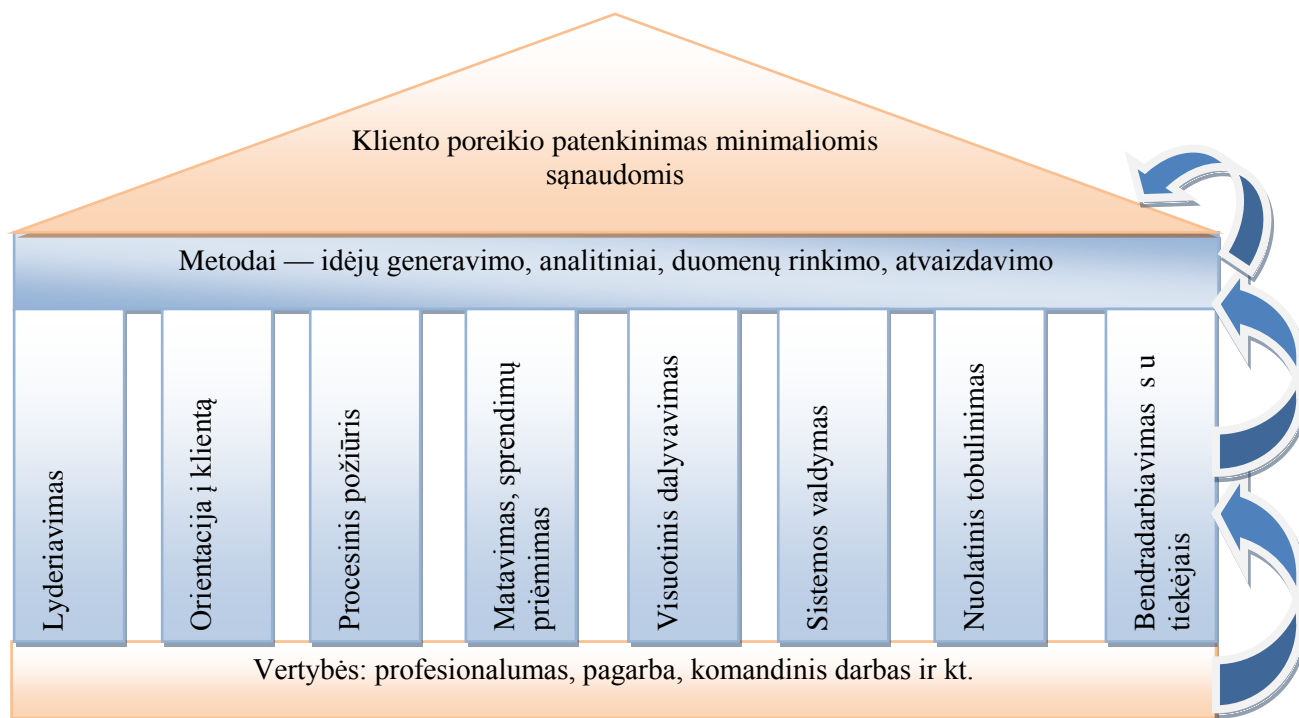
- Savianalizė pagal pripažintus tarptautinius modelius – Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis (toliau – EFQM), bendrojo vertinimo ir kitus modelius. EFQM tobulumo modelis nurodo verslo tobulinimo gaires ir gali padėti surinkti informaciją apie organizacijos vidinį potencialą tolimesnei jos plėtrai.

Apibendrinant Lietuvos ir užsienio mokslininkų nuomonę apie kokybės vadybą, galima teigti, kad kokybė yra plati ir įvairiapusė sąvoka, turinti dešimtis apibrėžimų. Moksliniuose leidiniuose pateikiama daug analizuojamo termino formuluočių, tačiau kokybės vadyba dažniausiai apibūdinama kaip sistema, apimanti vertybių, principų, metodų praktišką įtaikymą praktikoje. Sėkmingas sistemos įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos vadovų požiūrio į aplinkoje vykstančius reiškinius,

sprendimo gerinti veiklos kokybę ir darbuotojų pozityvaus požiūrio į vykstančius pokyčius organizacijos viduje. Svarbiausi darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje aspektai: vadovų apsisprendimas siekti kokybės, darbuotojų poreikių tenkinimas, darbuotojų vadyba ir įgalinimas. Kokybės vadybos įgyvendinimo priemonės: kokybės gerinimo programos, privalomosios ir savanoriškos kokybės vadybos sistemos bei visuotinė kokybės sistema. Vertinant darbuotojų dalyvavimo KVS naudingumą organizacijai, galima teigti, kad kokybės vadybos sistema leidžia kurti organizacijos kultūrą, didinti darbo našumą ir darbo jėgos motyvaciją, gerinti darbuotojų suvokimą apie kokybę, gerinti paslaugos ar produkto kokybę,

1.2. Kokybės vadybos principai, skatinantys darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje

Norint sėkmingai vadovauti, svarbiausia sąlyga – skaidrumas ir kryptinga veikla, o sėkmę galima pasiekti įgyvendinant ir koordinuojant vadybos sistemą. Valdyti organizaciją – tai reiškia sistemingai valdyti visų veiklų vadybą, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius. Literatūroje pateikiamas visuotinės kokybės vadybos modelis, kurio pagrindą sudaro vertybės ir principai (žr. 2 pav.).



2 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis (adaptuota pagal Mikulis (2007: 25))

Iš 2 paveiksle pateiktos informacijos apie visuotinės kokybės modelį organizacijoje galima pastebėti, kad Mikulis (2007) išskiria aštuonis kokybės vadybos principus, turinčius sąsajas su vertybėmis ir pasirinktais principų įgyvendinimo metodais. Visuotinės kokybės modelyje prioritetingą

vietą tarp principų užima lyderystė. Pasak mokslininko, lyderiavimas – tai siekių ir organizacijos vienybės užtikrinimas, strateginis valdymas bei asmeninis vadovų pavyzdys.

Adomėnas (2011) knygoje „Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo“ ir Mikšys (2008) konferencijoje „Bendro vertinimo modelis ir kitos kokybės vadybos iniciatyvos. Patirtis ir galimybės“ apibūdina standartizuotos kokybės vadybos principus ir pateikia juos tokiu eiliškumu:

1. Orientacija į klientą. Šis procesas susideda iš trijų etapų: kliento poreikių ir lūkesčių nustatymo, organizacijos atsakomybės juos tenkinti ir klientų poreikių patenkinimo.

2. Lyderystė apibrėžiama, kaip organizacijos siekis ir pastangos numatytiems tikslams įgyvendinti. Lyderystė pateikiama dviem aspektais: lyderiavimas, kaip strateginis valdymas ir kaip vadovo pavyzdys darbuotojams. Vadovo lyderystė pasireiškia darbo aplinkos kūrimu, kur sukurtas mikroklimatas leidžia optimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius.

3. Darbuotojų įtraukimas. Organizacijos tikslai tampa darbuotojų tikslais. Darbuotojams suteikiami įgaliojimai ir priemonės, reikalingi užtikrinti organizacijos veiklos kryptingumą.

4. Procesinis požiūris, tai susijusių procesų veiksmų sistema, gerinti darbo rezultatus. Aiškiai apibrėžtas pasiskirstymas darbo funkcijomis.

5. Sisteminis požiūris. Tai susijusių procesų valdymas, nustatant jų tarpusavio priklausomybę.

6. Nuolatinis tobulinimas priklauso nuo išorinių ir vidinių aplinkos pokyčių. Kokybės gerinimas privalo tapti vienu iš pagrindinių organizacijos vystymosi tikslų.

7. Sprendimų priėmimas remiantis faktais. Matuojami ne tik finansiniai ar veiklos rezultatyvumo rodikliai, tačiau ir darbo rezultato (kaip proceso) pasiekimai.

8. Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais. Svarbu, kad tiekėjas suprastų ne tik organizacijos reikalavimus, bet ir organizacijos kliento reikalavimus. Pardavimo procesas organizacijoje prasideda nuo prekių (žaliavų) įsigijimo, o baigiasi prekės pateikimu vartotojui.

Standartizuotos kokybės vadybos principai – tai standartuose pateikta (aprašyta) priemonė organizacijos tikslams pasiekti. Adomėnas (2011) ir Mikšys (2008) taip pat išskiria aštuonis kokybės vadybos principus, tačiau lyderystės principą nukelia į antrą pagal svarbą poziciją, o svarbiausiu principu tampa orientacija į klientą.

Vertinant standartizuotos kokybės vadybos principus visuotinės kokybės vadybos požiūriu, Šimkus (2010) minėtus principus suskaido į tris esmines nuostatas: bendras aukštos kokybės siekis, įsipareigojimas tenkinti vartotojų lūkesčius, darbuotojų dalyvavimas (atsakomybė). Ir išskiria penkis principus: 1) komandinis darbas; 2) bendros sistemos kūrimas; 3) kokybės kriterijų nustatymas; 4) nuolatinis kokybės gerinimas; 5) veiksmingumo kontrolė.

Pasak Pabedinskaitės, Vitkausko (2011), pagrindiniai kokybės vadybos principai analizuojami mokslinėje literatūroje yra šeši ir juos pateikia sekančiu eiliškumu: 1) orientacija į klientą; 2) vadovo lyderystė; 3) visuotinis dalyvavimas; 4) nuolatinis tobulinimas; 5) sprendimų priėmimas, remiantis

faktais; 6) procesinis požiūris. Mokslininkams atlikus koreliacijos analizę, kuris iš principų turi stipriausią ryšį su kokybės vadybos sistemos veiksmingumu nustatyta, kad tai yra procesinis požiūris.

Harringtonas, Voehlas, Wiggins (2012) išskiria devynis VKV sistemos principus: 1) orientacija į klientą; 2) vadovybės lyderystė; 3) darbuotojų dalyvavimas; 4) procesinis požiūris; 5) sisteminis valdymo organizavimas; 6) nuolatinis tobulinimas; 7) sprendimų priėmimas grindžiant faktais; 8) santykiai su tiekėjais; 9) nekokybiško darbo nuostolių mažinimas. Išvardyti principai atitinka standartizuotos KVS principus ir jų išdėstymo nuoseklumą, tačiau VKV sistema pasipildo dar vienu principu – nekokybiško darbo nuostolių mažinimas. Šis principas teigia, kad kokybiška paslauga ar produktas suteikia galimybę produktus pateikti mažesne kaina.

Kaip principų kiekį įtakoja organizacijos dydis, atskleidžia Mubarakis (2012), atlikęs kokybės vadybos principų mažose įmonėse tyrimą. Tyrimo metu buvo analizuojami šešių kokybės vadybos principų įtaka įmonių rezultatyvumui: 1) dėmesys klientui; 2) nuolatinis tobulėjimas; 3) sprendimų priėmimas remiantis situacija; 4) suinteresuotų šalių dalyvavimas sprendimų priėmime; 5) komandinis požiūris; 6) klaidų prevencija. Mokslininko nuomone, šių kokybės vadybos sistemos principų laikymosi pakanka mažoms įmonėms, kad būtų užtikrinta kokybės vadybos sistema. Statistinės tyrimo duomenų analizės metu nustatyti tik du principai, įtakoiantys mažų įmonių veiklos rezultatyvumą – tai dėmesys klientui ir nuolatinis darbuotojų tobulėjimas.

Apibendrinant mokslininkų nuomonę apie kokybės vadybos principus galima teigti, kad nėra vieningos nuomonės apie kokybės vadybos principų kiekį ar jų prioritetinį eiliškumą principų sąrašė, išskyrus bendrus standartizuotos KVS principus. Mikulis (2007) teigia, kad lyderystė yra pirmasis kokybės vadybos principas įgyvendinant kokybės vadybos sistemą, o Šimkus (2010) šį principą prilygina bendrai aukštos kokybės siekio nuostatai. Daugelis mokslininkų mano, kad svarbiausias principas yra orientacija į klientą. Galima išskirti tris prioritetinius principus: kaip pirmąjį – orientacija į klientą (teigia 6 iš 7 mokslininkų), kaip antrąjį – darbuotojų įtraukimas (visuotinis dalyvavimas (teigia 5 iš 7 mokslininkų)), kaip trečiąjį – lyderystė (teigia 4 iš 7 mokslininkų). Nuolatinio tobulinimo principą, kaip svarbų, pateikė visi mokslininkai, tačiau skiriasi jo prioritetinė vieta visų principų sąrašė. Kokybės vadybos principai, skatinantys darbuotojų dalyvavimą KVS: lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris ir nuolatinis tobulinimas. Kitų principų (procesinis požiūris, sisteminis valdymo organizavimas, sprendimų priėmimas grindžiant faktais, santykiai su tiekėjais, matavimas ir sprendimų priėmimas, visuotinis dalyvavimas sprendimų priėmime ir vykdyme, komandinis darbas, sistemos valdymas, nuolatinis paslaugos gerinimas, bendradarbiavimas su tiekėjais, nekokybiško darbo nuostolių minimizavimas, klaidų prevencija) eiliškumas principų sąrašė priklauso nuo vidinių ir išorinių aplinkybių, kurias įtakoja organizacijos dydis, veikla, standartai ir kt. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad vieni mokslininkai į principų sąrašą įtraukia principus, kurie kitų mokslininkų nuomone priskiriami vertybių sąrašui (pvz. profesionalumas, komandinis darbas)

1.3. Darbuotojų dalyvavimo privalomosiose kokybės vadybos sistemose reglamentavimas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje

Kaip aptarta šio skyriaus pirmoje dalyje, apsisprendimą diegti kokybės sistemas priima organizacijų vadovai pagal poreikį arba siekiant konkurencinio pranašumo. Tai daroma savanoriškai, nes nėra dokumentų, reglamentuojančių kokybės sistemų diegimą. Paprastai kokybės sistemos diegiamos atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį. Tam tikslui įgyvendinti kuriami kokybės sistemų standartai, kuomet kokybės vadybos lygis atsispindi dokumente (sertifikate). Sertifikatas parodo organizacijos pranašumą tarptautinėse rinkose, o pačios kokybės sistemos diegimo paskirtis – padėti organizacijai įgyvendinti pagrindinius tikslus: pelno didinimą, klientų ir darbuotojų pasitenkinimą, konkurencinį pranašumą. Vertinant kokybės vadybos standartus pagal organizacijos veiklos pobūdį, galima pateikti kelis pavyzdžius: ISO 9000 aprašomi kokybės vadybos pagrindai ir apibrėžiami kokybės terminai, ISO 9001 nustatomi reikalavimai kokybės vadybos sistemai, ISO 19011 teikia rekomendacijas, kaip turi būti atlikti kokybės ir aplinkos apsaugos auditai. Jeigu įmonės vadovai nusprendžia nesertifikuoti savo veiklos, tai yra taip pat gerbtinas pasirinkimas, nes kokybės sistemos diegimui tai nėra būtinybė. Laikantis standartų rekomendacijų (nebūtinai vieno standarto), galima sukurti savo įmonei tinkančią tobulą kokybės vadybos sistemą.

Lietuvos integracija į Europos sąjungą, augantis darbo jėgos mobilumas, kintantys reikalavimai specialistams, teisinis veiklos reglamentavimas pastaruoju metu tampa įmonių, vykdančių licencijuotą farmacinę veiklą, vadovų rūpesčiu kaip pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Kadangi šiame darbe bus atliekamas vaistinės darbuotojų dalyvavimo KVS tyrimas, todėl apžvelgsime vaistinės privalomosios KVS reglamentavimo tvarką. Vaistinių veiklą reglamentuojantys teisės aktai (žr. 2 priedas) reguliuoja socialinius, teisinius ir ekonominius santykius. Taip atsiranda dar viena kokybės vadybos sistemų rūšis – tai privalomos kokybės vadybos sistemos. Jos diegiamos įmonėse, vykdančiose veiklą susijusią su didele socialine atsakomybe. Adomėnas (2011) teigia, kad lietuvių kalboje terminas „privalomas“ suprantamas kaip būtinas, reikalingas. Žodis „būtinasis“ asocijuojasi su samprata „reglamentuotas tam tikrais dokumentais“, pvz.: įstatymas, nutarimas, įsakymas.

Vaistinės veiklai privaloma KVS – tai Geros vaistinių praktikos kokybės vadybos sistema, užtikrinanti vaistinės darbuotojų socialinę atsakomybę. Tarptautinė farmacijos federacija (angl. *International Pharmaceutical Federation*, toliau – FIP) 1993 m. patvirtino Geros farmacijos praktikos gaires, kurios 2011 m. buvo atnaujintos ir pavadintos „Gairės dėl geros vaistinės praktikos: farmacinės paslaugos kokybės standartas (toliau – GVP)“. FIP (Haga, Olandija) – nevyriausybinė organizacija, pripažinta farmacijos lyderiu pasauliniu mastu. Jos veikla remia farmacijos profesionalumo plėtrą, siekiant patenkinti pasaulio sveikatos priežiūros poreikius ir lūkesčius. Gairės – tai dokumentas, reglamentuojantis GVP standartų reikalavimus vaistininkui (kaip specialistui): priimti, saugoti, platinti,

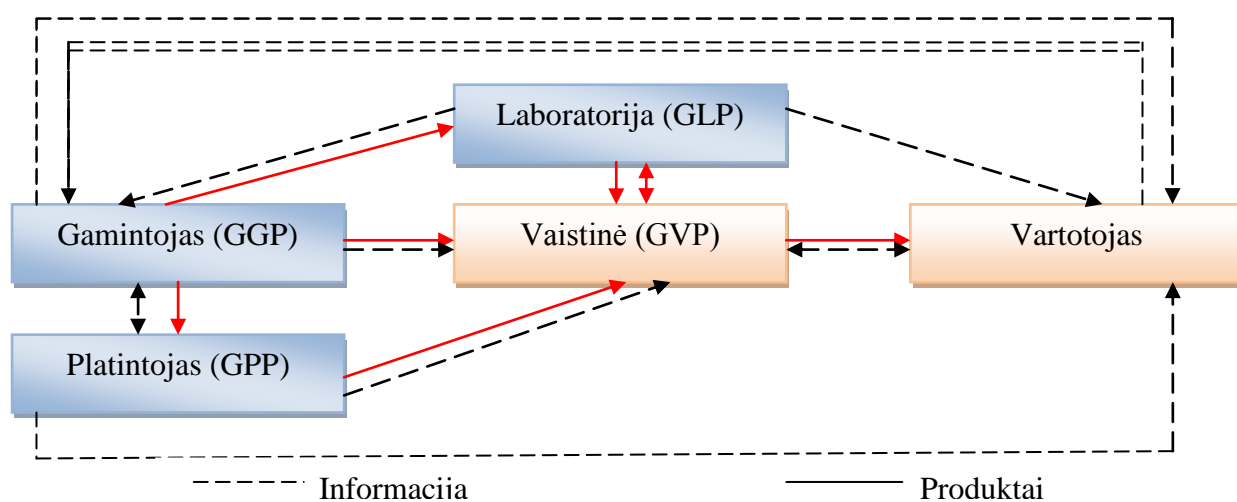
administruoti ir disponuoti medicinos produktais; pateikti veiksmingą vaistų vartojimo instrukciją; išlaikyti ir tobulinti profesinį efektyvumą; dalyvauti programose, siekiant pagerinti sveikatos priežiūros sistemos ir visuomenės sveikatos veiksmingumą.

Lietuvos Respublikos Farmacijos įstatymo (2006) 35 straipsnyje vaistinių veikla pagal veiklos pobūdį skirstoma į: visuomenės vaistines, gamybines visuomenės vaistines, ligoninės vaistines, gamybines ligoninės vaistines, universiteto vaistines ir labdaros vaistines. Šis įstatymas yra svarbiausias šių dienų teisės aktas, reglamentuojantis farmacinę ir kitas veiklas susijusias su vaistiniais preparatais, valstybinį valdymą ir kontrolę. Įstatyme apibūdinami farmacinės veiklos dalyviai: fiziniai (vaistininkas, farmakotechnikas) ir juridiniai (įmonės, įstaigos) asmenys, objektas – visuomeniniai santykiai, besiklostantys farmacijos sektoriuje (farmacinė veikla, santykiai tarp farmacinės veiklos subjektų ir paciento, sveikatos priežiūros įstaigų, valstybės ir vietos savivaldos institucijų)“, o reguliuojamos sritys: farmacijos produktai, farmacinės paslaugos. Šiuo įstatymu stengiamasi gana išsamiai kontroliuoti visos farmacijos srities kokybišką veiklą. 8-asis šios įstatymo skirsnis nurodo vaistinės (kaip juridinio asmens) veiklą vykdyti pagal GVP nuostatus (39 str. 8 skirsnis). Pagal įstatymo 65 straipsnio 5 dalį „subjektų, vykdančių veiklą su farmacijos produktais, patikrinimus atlieka Geros vaistinės praktikos, Geros platinimo praktikos (toliau – GPP), Geros farmakologinio budrumo praktikos (toliau – GFBP), Geros klinikinės praktikos (toliau – GKP)“ inspektoriai. 2-ojo skirsnio šeštasis straipsnis nurodo, kad vaistininkai ir vaistininkų padėjėjai privalo kelti kvalifikaciją ir per penkerius metus išklaudyti 120 val. kvalifikacijos tobulinimo kursą. Taip pat nurodoma, kad kvalifikaciją keliantys darbuotojai Darbo kodekso nustatyta tvarka atleidžiami nuo darbo (6 str., 1 ir 2 dalys). Taip užtikrinamas privalomas vaistinės darbuotojų dalyvavimas paslaugų kokybės sistemoje. Įstatymo nuostatose numatyta, kad nuo 2016 m. sausio 1 d. vaistinės darbo laiku vaistinėje turi dirbti ne mažiau kaip vienas vaistininkas. Nuostatos įsigaliojimas atidėtas iki 2021 m. sausio 1 d., nes vaistinės nespėjo persitvarkyti savo veiklos, nėra pakankamo vaistininkų skaičiaus, kad būtų užtikrinta tiesioginė vaistininko padėjėjo priežiūra (35 straipsnio 12 dalis). Lutz (2009) išskiria GVP (angl. *Good Pharmacy Practice*) naudą vaistinės veiklai: gerėjanti aptarnavimo paslaugų kokybė, sukurta duomenų bazė, gerėjanti pacientų priežiūra, didėjantis pelnas iš darbuotojų profesionalumo. Siekiant užtikrinti, kad vaistininkų žinios būtų tinkamai naudojamos sprendžiant klientų sveikatos problemas ir tenkinant gyventojų sveikatos poreikius, GVP praktikuojama pasauliniu mastu. FIP bendradarbiaudama su Pasaulio sveikatos organizacijomis, 1993 m. rekomendavo plėtoti GVP gaires kai kuriose besivystančiose farmacinės veiklos požiūriu šalyse, siekiant padėti joms pagerinti vaistinių veiklą. Iki šiol diskutuojama apie nuolat tobulinamas farmacijos specialistų funkcijas išsivysčiusiose šalyse, kuriose nuolatinį tobulėjimą skatina pati valstybė, o vaistinėje paslaugas teikia tik tinkamos kvalifikacijos vaistininkai. Australija sukūrė aptarnavimo namuose programą, kuomet vaistininkai skambina klientams į namus ir teikia informacinio pobūdžio paslaugas. Didžiojoje Britanijoje

vaistininkai gali nustatyti tam tikrų kategorijų vaistų vartojimo kiekius ir teikia tokias ligos būklės kontrolės paslaugas: kūno svorio kontrolė, atsisakymo rūkyti, ir kt. Minėtos programos apima vaistų išdavimo, farmacinės paslaugos, farmacinės rūpybos paslaugas ir yra finansuojami vyriausybės lėšomis.

Pasak Kumaro (2013), GVP pagrindas yra teikiamos farmacijos specialistų paslaugos, optimaliai reaguojant į klientų poreikius: racionalaus vaistų parinkimo, racionalaus jų vartojimo ir informavimo apie šalutinius poveikius. GVP nuostatai reikalauja, kad paslauga būtų teikiama efektyviai, užtikrinant klientų saugumą bei visuotinį darbuotojų dalyvavimą joje ir apima tokias veiklas: rūpestis klientu, vaistų išdavimas, farmacinės paslaugos teikimas ir farmacinė rūpyba. Švarcaitės (2014) atlikto farmacinės paslaugos teikimo ES šalyse tyrimo metu nustatyta, kad GVP sistema įdiegta Lietuvoje, Belgijoje, Kroatijoje, Estijoje ir kitose šalyse, kuriose farmacinės rūpybos paslauga dar tik tobulinama. GVP sistemos nuostatai numato būtinybę teikti farmacinės rūpybos paslaugas ir skatinti saugų ir racionalų vaistų pasirinkimą bei vartojimą. Farmacinė rūpyba – tai gyventojų gydymui reikalingų vaistinių preparatų parinkimas, leidžiantis gauti rezultatus, maksimaliai pagerinančius gyvenimo kokybę. Farmacinėje paslaugoje atsispindi gydytojo, vaistininko ir gyventojų bendradarbiavimas siekiant nustatyti ir išspręsti visas su vaistinių preparatų vartojimu susijusias sveikatos problemas, o tai yra nuolatinis vaistinių preparatų vartojimo kokybės gerinimo procesas.

Bubnienė, Ruževičius (2010) pateikia Gerųjų praktikų tarpusavio priklausomybės modelį (žr. 3 pav.). Pateiktame modelyje akcentuojama ne tik produktas ar paslauga, bet ir informacijos svarba praktikų kokybei ir vartotojui.



3 pav. Gerųjų praktikų tarpusavio priklausomybės modelis (sudaryta pagal Bubnienė, Ruževičius (2010: 27) remiantis Leonardas ir kiti (2004))

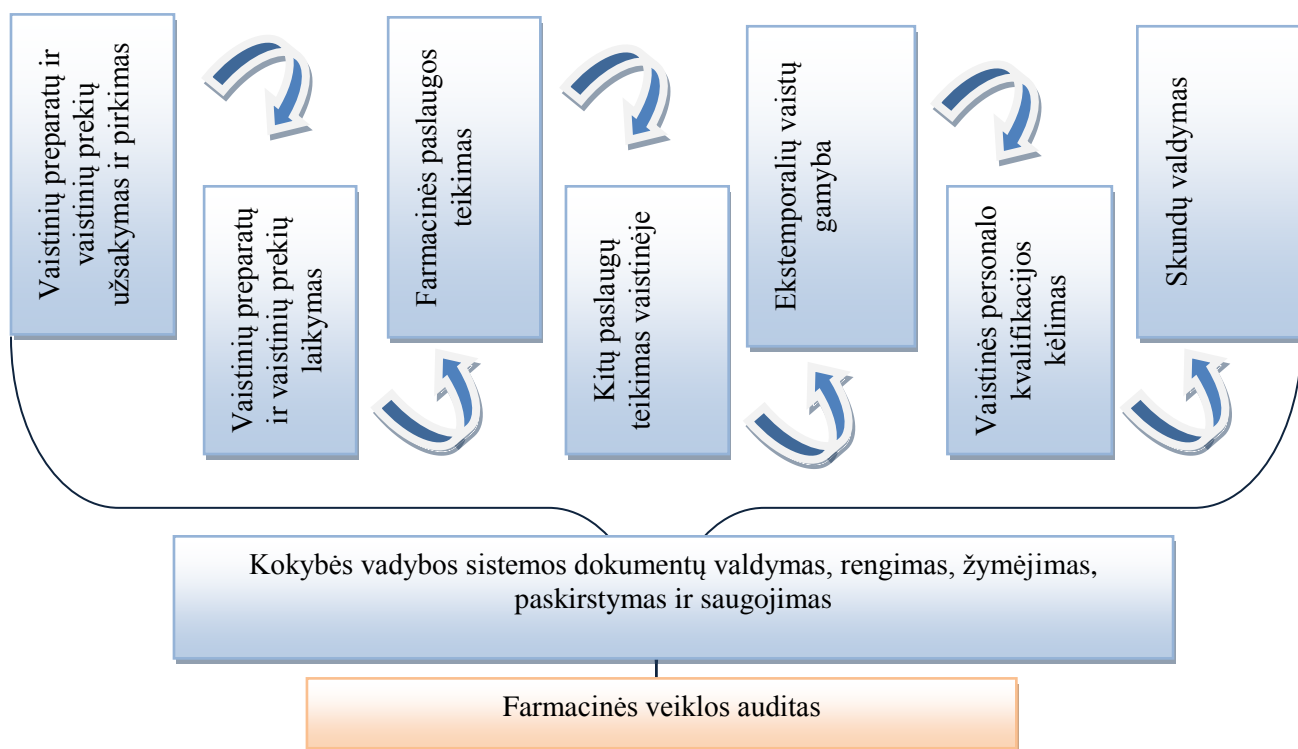
Valstybinės vaistų kontrolės tarnybos tinklapyje (2015) teigiama, kad GPP užtikrina vaistų kokybę visuose tiekimo grandinės etapuose, t. y. – nuo gamybos vietos iki vaistinės ar asmens, kurie

įgalioji tiekti vaistus visuomenei. Gera gamybos praktika (toliau – GGP) yra kokybės užtikrinimo dalis, kuri garantuoja vaistinio preparato gamybą ir kontrolę pagal taikomus kokybės standartus taip, kad pagamintas vaistinis preparatas atitiktų savo paskirtį, rinkodaros teisės pažymėjimo bei specifikacijų reikalavimus.

GPP reikalavimai išdėstyti 2013 m. lapkričio 5 d. gairėse „Dėl žmonėms skirtų vaistų Geros platinimo praktikos“, jų laikymąsi reglamentuoja Lietuvos Respublikos Farmacijos įstatymo 30 str. 2 dalis bei Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2014 m. gegužės 5 d. įsakymas Nr. V-524 „Dėl farmacinės veiklos vykdymo pagal vaistinių preparatų Gerą platinimo praktiką“. „GPP gairės nurodo reikalavimus licencijos turėtojo įgyvendinamai kokybės sistemai, darbuotojams, patalpoms ir įrangai, dokumentams, vykdomoms operacijoms (tiekėjų pasirinkimui ir jų tinkamumo patvirtinimui, gavėjų įvertinimui, vaistinių preparatų priėmimui, sandėliavimui, vaistinių preparatų atsargų valdymui, tiekimui, įskaitant transportavimą, eksportui į trečiąsias šalis), skundų, įtariamų falsifikatų, grąžinimų ir atšaukimų valdymui, sutartinei veiklai, vidaus auditams“. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakyme „Dėl geros laboratorinės praktikos taisyklių neklinikinių laboratorijų tyrimams“ (1999) nurodoma, kad Gera laboratorinė praktika (toliau – GLP) – tai veiklos organizavimas, kuris apima tyrimų planavimą, atlikimą, monitoringą, duomenų registravimą, ataskaitų rengimą ir darbo kontrolę. GVP nuostatai numato tik bendruosius vaistinės veiklos pagrindus, o detalios veiklos procedūros turi būti parengtos ir patvirtintos pačių vaistinių. Tuo tikslu nuostatuose nurodoma, kad vaistinė turi parengti GVP kokybės vadovą ir priimti sprendimą įdiegti geros vaistinių praktikos kokybės sistemą.

Galdimienė, Balsienė (2011) atliko vaistinių veiklos teisinio reglamentavimo tyrimą, kurio metu buvo nustatyta, kad Lietuvoje yra daugiau nei trisdešimt specialiųjų teisės aktų, reglamentuojančių vaistinių veiklą. Nustatyti pagrindiniai norminiai dokumentai, reglamentuojantys darbuotojų dalyvavimą KVS: Lietuvos Respublikos Farmacijos įstatymas ir Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „Dėl Geros vaistinių praktikos nuostatų patvirtinimo“, parengtas vadovaujantis LR Farmacijos įstatymo 35 straipsnio 11 dalimi.

FIP (2011) paskelbė bendrą kokybės vadybos sistemos vadovą GVP kokybės vadybos sistemai įgyvendinti. Šis vadovas nustato farmacijos praktiką. Jo tikslas yra sisteminis farmacinės paslaugos įgyvendinimas praktikoje, studentų ugdymas ir vadovų atsakomybė už vaistininkų įgūdžių tobulinimą. Kokybės vadove, kuris vienija praktines priemones ir žinias, buvo skiriamas išskirtinis dėmesys plėtoti ir kurti pasaulinį supratimą apie farmacinę veiklą visais lygiais. Vaistinė kokybės vadovą pritaiko pagal vaistinės veiklos pobūdį. Pateikiamas visuomeninės vaistinės filialo kokybės vadovo Lietuvoje pavyzdys (žr. 4 pav.).



4 pav. GVP kokybės vadybos sistemos procedūros (sudaryta autoriaus)

Apibendrinant privalomos kokybės vadybos sistemą vaistinės veikloje, galima teigti, kad teikiant farmacinę paslaugą Lietuvos vaistinėse, svarbiausia yra GVP. Kokybės vadybos sistemos įdiegimo reikšmė atsispindi organizacijos veiklos kokybėje, konkurencingume, verslo sėkmėje, socialinėje atsakomybėje. Laikantis Gerųjų praktikų reikalavimų užtikrinamas pacientų saugumas. Vaistinėje teikiamų farmacinių paslaugų kokybė siejama su pacientais (paslaugų vartotojais) ir norminiais dokumentais, užtikrinant vaistinio preparato efektyvumą, saugumą. Visi visuomenės vaistinių vadovai turi siekti pagrindinio tikslo – užtikrinti vaistinės personalo motyvaciją tobulėti, siekti geresnės teikiamų farmacinių paslaugų kokybės bei tapti kompetentingais sveikatinimo sistemos nariais.

2. TEORINIAI SPRENDIMAI

Geras organizacijos valdymas susijęs su kokybės vadybos sistemų kūrimu bei tinkamų vadybos metodų, priemonių pasirinkimu ir taikymu.

2.1. Kritinių sėkmės veiksnių interpretacijos kokybės vadybos sistemoje

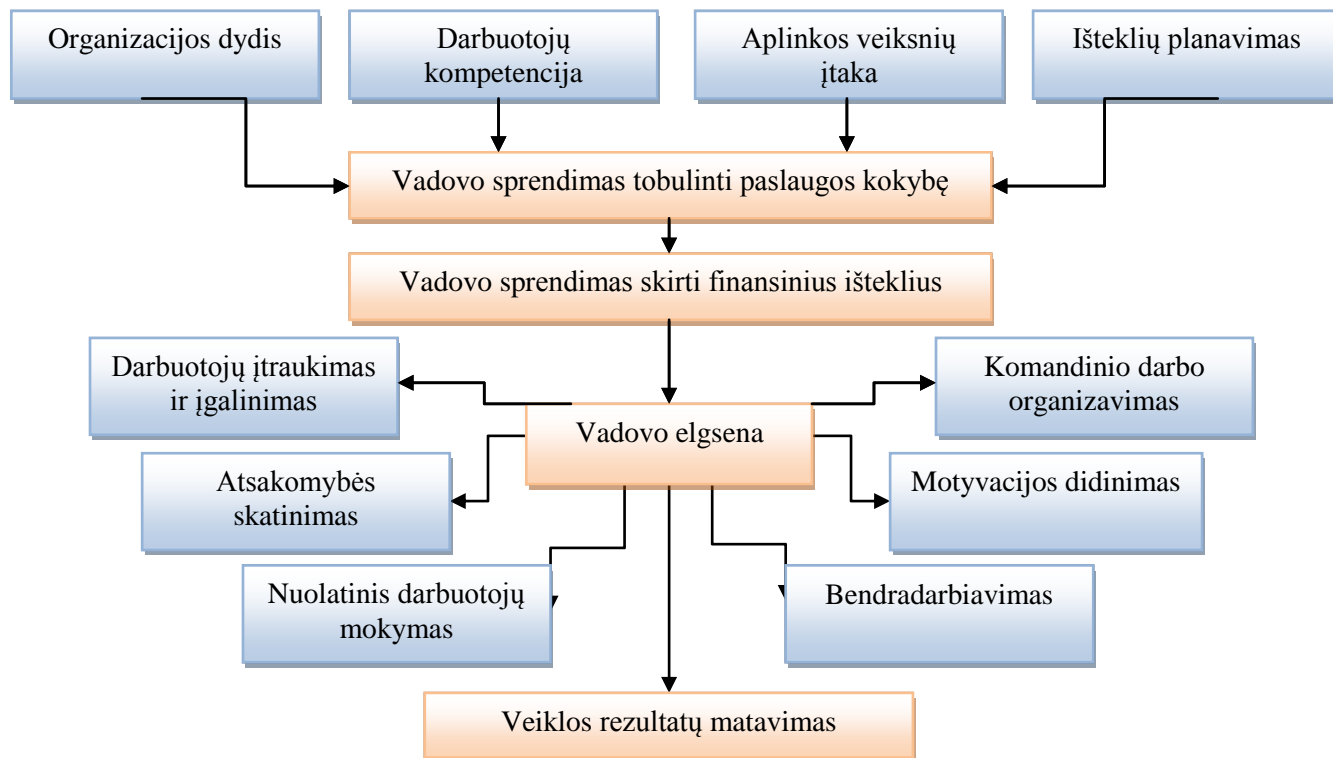
Muratas, Quintella (2007), Gatesas (2010) aptaria kritinių sėkmės veiksnių (toliau – KSV) kilmę ir teigia, kad sėkmės veiksnių koncepciją 1961 m. pristatė D. R. Danielis, siekdamas išskirti svarbiausios ir naudingiausios informacijos reikšmingumą organizacijos vadovams ir vadybininkams. Minėta informacija išskiriama iš viso organizaciją pasiekiančio informacijos srauto ir tampa svarbiausia, priimant valdymo sprendimus. Plėtojant Danielio koncepciją, Anthony ir kiti (1972) pasiūlė „kritinių sėkmės veiksnių apibrėžtį“, kuomet bendriniai sėkmės veiksniai buvo išplėsti iki atskirų organizacijos valdymo lygmenų. Pasinaudojus Danielio koncepcija, F. Rockartas (1979) pasiūlė kritinių veiksnių koncepciją taikyti apibrėžiant vadovų informacijos poreikį valdymui. F. Rockarto teigimu, pakankamas KSV skaičius pagrindinėse veiklos srityse turėtų būti nuo trijų iki šešių veiksnių. Vertinant darbuotojų dalyvavimo KVS veiklos sritį, atsakomybė priskiriama vadybininkams, kuriuos gali taikyti organizacijų vadovai ar vadybininkai, o naudinga informacija galėtų būti pačių darbuotojų nuomonė. Akivaizdu, kad nuo 1961 m. praėjo daug laiko, tačiau šio laikmečio mokslininkai ir toliau aktyviai analizuoja KSV.

Alzahrani, Emsleysas (2013) teigia, kad KSV (angl. *Critical Success Factors* – CSF) priklauso nuo organizacijos veiklos, darbuotojų, technologijų ir kitų vidinių ir išorinių aplinkybių. KSV pasirenkami planavimo, organizavimo, valdymo, kontrolės procesų metu pagal poreikį. Išskiriami veiklos kokybės didinimo veiksniai: sauga, veiklos rezultatų matavimas, aplinkos analizė, valdymas, techniniai aspektai, darbuotojų patirtis, finansavimas.

Al-Tmeemy ir kiti (2011) teigia, kad KSV – tai priemonės pagrindiniams veiklos rodikliams gerinti. Sėkmės veiksnių sąrašą papildė sekančiais veiksniais: klientų pasitenkinimas, reikalavimai veiklai, kompetencija, konkurencinis pranašumas, pajamos, pelnas. Vertinant tokio pobūdžio veiksnius ir jų įtaką verslui, galima juos suskirstyti į vidinius ir išorinius. Išoriniai veiksniai atsiranda dėl politinių sprendimų, konkurentų įtakos ir kt. veiksnių, todėl organizacija ne visuomet gali juos kontroliuoti. Vidinius veiksnius, skirtingai nei išorinius, organizacija kontroliuoti gali.

Kaziliūnas (2010) atliko kokybės sistemos ISO 9000 diegimo tyrimą įmonėse, kurio metu nustatė pagrindinius KVS diegimo kritinius sėkmės veiksnius – tai veiklos procesų, žmogiškųjų išteklių, motyvavimo sistemų nuolatinis tobulinimas, komandinis darbas ir komunikacija. Pasak mokslininko, būtent šie sėkmės veiksniai užtikrina sėkmingą kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą. Gargas

(2010) teigia, kad KSV sėkmė apibūdinama, kaip laukiamo rezultato pasiekimas, apimantis priemonių visumą. Nusprendus tobulinti paslaugos ar produkto kokybę mokslininkas rekomenduoja atsižvelgti į organizacijos dydį, darbuotojų kompetenciją, naujas technologijas, aplinkos veiksnius, išteklių planavimą (žr. 5 pav.). Tik tuomet kokybės pokyčio tikslai bus realūs ir įgyvendinami.



5 pav. Išorinių veiksnių vertinimo ir vidinių išteklių valdymo, gerinant paslaugų kokybę, procesas (sudarytas pagal Gargą (2010: 6))

Šio išteklių valdymo tyrimo metu nustatyti veiklos procesai ir jų įgyvendinimą lemiantys veiksniai: paslaugos tobulinimo planavimas ir įgyvendinimas (nuo tiekėjo iki vartotojo), vadovo sprendimas skirti finansinius išteklius, darbuotojų įtraukimas, įgalinimas, komandinio darbo organizavimas, motyvavimo didinimas, darbuotojų saviugdės skatinimas, jų gebėjimų panaudojimas, iniciatyvumas, atsakomybė, nuolatinių mokymų organizavimas, veiklos matavimas, bendradarbiavimas.

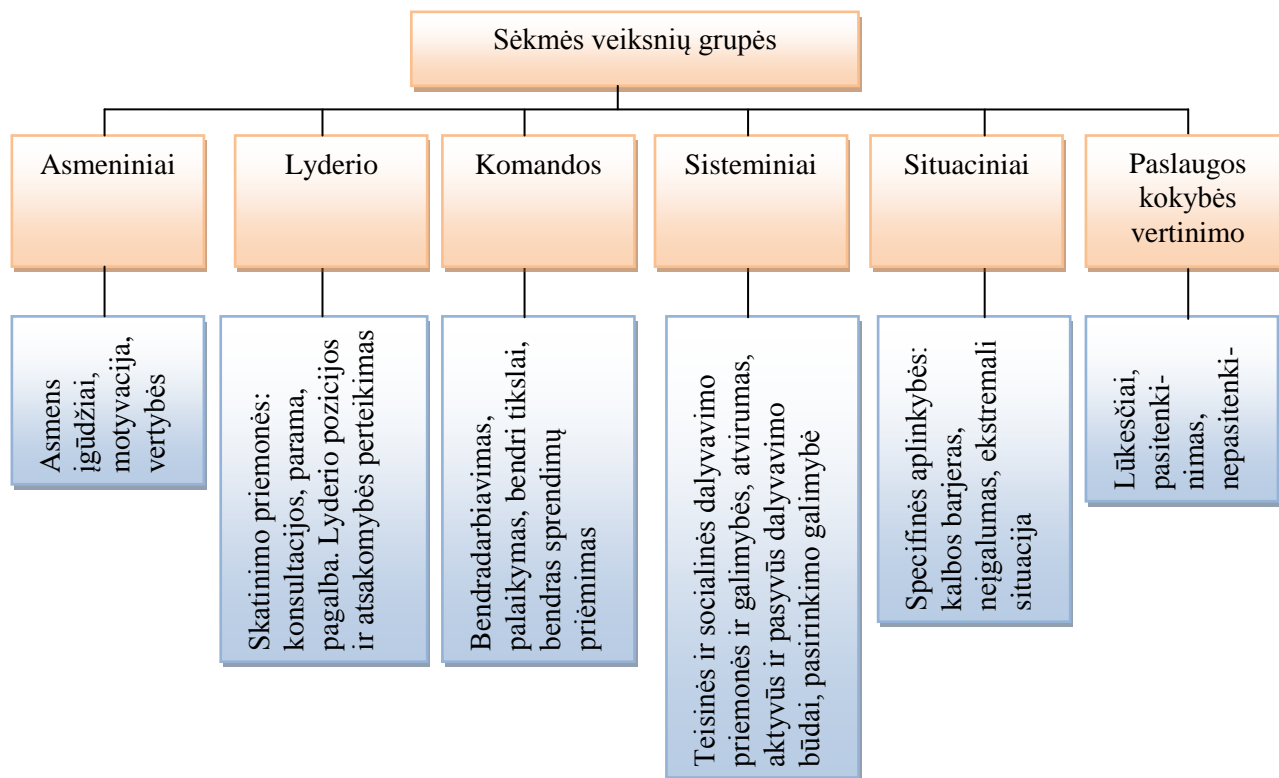
Janiūnienė (2010) teigia, kad KVS diegimas suteikia galimybę išlikti konkurencingoje rinkoje ir vykdyti rezultatyvią bei efektyvią veiklą. Mokslininkės nuomone, darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje KSV – tai kokybiškas, savalaikis darbuotojų informavimas.

2 lentelėje pateikiama Lietuvos mokslininkų KVS samprata bei atliktų tyrimų rezultatai.

2 lentelė. Kritinių sėkmės veiksnių apibūdinimas ir tyrimų rezultatai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Apibūdinimas	Analizuojami sėkmės veiksniai	Efektyviausi veiksniai
Gudienė (2014: 92, 104)	KSV – tai sąvokų: sėkmės kriterijai, pagrindiniai veiklos rodikliai, veiksmingumo priemonės sinonimas	Valdymo patirtis, kompetencija, patirtis, trikdžių šalinimas, sprendimų priėmimo efektyvumas, kontrolės sistema, motyvacija, gera tarpusavio komunikacija, rizikos nustatymas ir prisiėmimas, techniniai gebėjimai.	Vadovo ir darbuotojų kompetencijos, komandinis darbas, darbo patirtis, veiklos planavimas, darbuotojų savarankiška iniciatyva.
Mickaitis ir kiti (2009: 1077)	Darbuotojų įtraukimas į KVS – tai personalo vadybos veiksniai, siekiant užtikrinti kokybišką įmonės valdymą, gaminių ar paslaugų teikimą.	Socialiniai santykiai darbe, bendradarbiavimas, aiškiai apibrėžtos darbo funkcijos, pareiginė atsakomybė, kontrolė, darbo planavimas, kvalifikacijos kėlimas, galimybė gauti reikiamą pagalbą (konsultacijos), esamų įgūdžių panaudojimas.	Aukštos kvalifikacijos, atsidadę organizacijai darbuotojai, pareiginė atsakomybė, bendradarbiavimas, konsultacijos.
Bubnienė, Ruževičius (2010: 19, 28)	Sėkmingas KVS įgyvendinimas – tai tinkamai pasirinktos vadybos priemonės ir metodai.	Komandinis darbas, vidinė komunikacija, darbo krūvio optimizavimas, psichologinio mikroklimato gerinimas, darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimas.	Komunikacija, psichologinis mikroklimatas, kontrolė.
Ruževičius (2010: 8, 14)	Sėkmės veiksniai VKV sistemoje – tai šiuolaikinės vadybos elementų visuma, kurios pagrindu laikomas veiksmingas vadovavimas (lyderystė)	Dėmesys, pripažinimas, pagarba, pagyrimai ir konstruktyvi kritika, pasiekimų įvertinimas, pasitikėjimas, įgaliojimų suteikimas, atsakomybė, sąlygų tobulėjimui suteikimas, atsakomybės skatinimas, bendra ir skaidri organizacijos motyvavimo politika.	Valdžios ir socialinės atsakomybės kokybė, įgaliojimų suteikimas ir pasitikėjimas, mokymo ir ugdymo kokybė, vartotojų patenkinimo rodikliai.
Kosinskienė, Ruževičius (2011: 21, 27)	Kokybės sistemų įgyvendinimo KSV organizacijoje – tai organizacijos vadovų ir vadybininkų pasirinkti metodai ir priemonės, nes kokybės standartai apibrėžia tik reikalavimus ir bendrus tikslus.	Vadybos lygis, šiuolaikiškos gydymo priemonės ir būdai, naujausios savo srities žinios, veiksmingos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos, profesiniai tarptautiniai mainai, darbuotojų skaidrios motyvavimo sistemos.	Vadovo lyderystė, žmogiškųjų išteklių kokybė, informacinės valdymo sistemos veiksmingumas, veiklos kultūra ir darbuotojų motyvavimo sistema.

Stumbraitė-Vilkišienė (2011) įvertina galimybes dalyvauti veiklos procesų tobulinime ugdant žmogiškųjų išteklių gebėjimus. Aktualiais tampa tokie KSV, kaip: dalyvio noras, galimybės bei socialiniai ryšiai, kurie pasireiškia partneryste ir pozityvia darbuotojo elgsena. Darbuotojų dalyvavimas priklauso nuo motyvacijos, išteklių, gaunamos naudos ir nepasitenkinimo esama situacija. Socialinis veiksnys padeda darbuotojams veikti kolektyviai, kuriant pasitikėjimu pagrįstus santykius ir dalyvaujant paslaugų teikimo procesuose, ypač sveikatos srityje. 6 paveikslėlyje pateikiami sėkmės veiksniai ir jų grupės. Galima pastebėti, kad kai kurios veiksnių grupės sutampa su kokybės vadybos principais, kurie yra vadybos pagrindas: lyderystė, sisteminis požiūris, nuolatinis gerinimas, paslaugos kokybės vertinimas, visuotinis dalyvavimas.



6 pav. Sėkmės veiksniai, įtakoiantys darbuotojų dalyvavimą teikiant viešas paslaugas (sudaryta pagal Stumbraitė-Vilkišienė (2011: 113-114))

Įžvelgiamos sąsajos tarp išvardintų sėkmės veiksmų ir literatūroje pateiktų P. Crosby keturiolikos kokybės gerinimo metodikos žingsnių (žr. 1 priedas): vadovai turi priimti nuolatinio gerinimo įsipareigojimus, formuoti komandas, identifikuoti kokybės gerinimo problemas, vertinti informaciją, taisyti klaidas, įkurti komandą darbu be klaidų programai parengti, mokyti kokybės specialistus ir kitus darbuotojus, organizuoti informavimą darbuotojams apie pasiektą pažangą, skatinti darbuotojus, siekti komandos tikslų, skatinti darbuotojus dalyvauti kokybės gerinimo procesuose, pripažinti visus kokybės gerinimo proceso dalyvius, įkurti tarnybas organizuojančias bendradarbiavimą ir šiuos išvardintus žingsnius kartoti nuolat (Adomėnas (2011)).

Išanalizavus kritinių sėkmės veiksmų apibrėžtis, galima pastebėti, kad kritiniai sėkmės veiksniai – tai veiksniai, didinantys veiklos pelną, konkurencinį pranašumą bei skatinantys darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje. Anthony ir kiti (1972) siūlymą, sėkmės veiksmus (vertinant naudingą informaciją) išplėsti iki atskirų valdymo lygmenų galima pritaikyti KVS. Kadangi šio darbo tikslas yra nustatyti darbuotojų dalyvavimo KVS kritinius sėkmės veiksmus, tuomet kaip naudingą informaciją galima pripažinti darbuotojų nuomonę apie KVS taikomus vadybinius veiksmus ir norminių dokumentų reikalavimus. Atkreiptinas dėmesys į Ruževičiaus (2010) teiginį, kad kritiniai sėkmės veiksniai apima vadybos elementų visumą, kurios pagrindu laikomas veiksmingas vadovavimas (lyderystė). Galima teigti, kad kritiniai sėkmės veiksniai – tai veiksniai, apimantys organizacijos vadovų ir vadybininkų pasirinktų metodų ir priemonių visumą, darančių įtaką

nuosekliam kokybės vadybos sistemos įgyvendinimui (pvz., veiklos procesų, žmogiškųjų išteklių, motyvavimo sistemų nuolatinis tobulinimas, komandinis darbo organizavimas, komunikacija ir kt.). Alzhranis, Emsleysas (2013) išskiria vidines ir išorines aplinkybes, turinčių įtakos kritinių sėkmės veiksmų pasirinkimui: organizacijos veikla, darbuotojai, technologijos ir kt. Kritiniai sėkmės veiksniai pasirenkami planavimo, organizavimo, valdymo, kontrolės procesų metu atsižvelgiant į poreikį. Pasirenkant kritinius sėkmės veiksmus didelis dėmesys skiriamas darbuotojų ugdymui: kvalifikacijai ir kompetencijai tobulinti. Darbuotojo kompetencija pasireiškia gebėjimu atlikti paskirtas profesines užduotis, o kvalifikacija liudija darbuotojo įgytą išsilavinimą patvirtintą dokumentu. Svarbiausias GVP kritinių sėkmės kriterijus yra tinkamas darbuotojų valdymas, kuris sudaro pagrindą nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui ir profesionalumui.

2. 2. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemoje valdymo ypatumai

Organizacijos skiria vis didesnę dėmesį bei lėšas darbuotojams valdyti: pasitelkiami specialūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių darbuotojų mokymai, diegiamos modernios personalo vertinimo bei darbo apmokėjimo sistemos, rengiami individualūs darbuotojų veiklos, ugdymo ir karjeros planai, kuriamos darbo sąlygų bei darbuotojų buities gerinimo programos.

Veževičiūtė (2014) akcentuoja žmogiškųjų išteklių planavimo svarbą, teigdama, kad jis yra susijęs su reikšmingu laiko tarpu, kuris paprastai egzistuoja tarp pripažinimo, jog reikia surasti kandidatą užimti tam tikrai darbo vietai, ir užtikrinimo. Kitais žodžiais tariant, ne visada pavyksta tinkamą žmogų susirasti per vieną dieną. Efektyvi žmogiškųjų išteklių planavimo politika taip pat gali padėti išvengti pernelyg greitos personalo kaitos. Reikia, kad darbuotojai jaustųsi vertinami nubrėžiant jų karjeros konkrečioje įmonėje, galimybes. Skačkauskienė, Kiselevskaja (2014) teigia, kad darbuotojų (personalo) valdymas – tai ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis daug sričių: darbuotojo darbo analizė, darbuotojų poreikių planavimas ir kandidatų verbavimas, kandidatų atranka, naujų darbuotojų adaptacija, darbo užmokesčio valdymas, motyvavimas, kvalifikacijos kėlimas. Kiekviena sritis reikalauja didelio pasirėngimo, atidaus darbo. Bakanauskienė (2008) išskiria asmenis ir asmenų grupes, kurie galėtų būti atsakingi už darbuotojų valdymą organizacijoje: tik vadovai, vadovai ir speciali organizacija ar specialistas iš šalies, vadovai ir savi personalo valdymo specialistai (vadybininkai), vadovai ir sava personalo valdymo tarnyba, vadovai, savi personalo valdymo specialistai ir speciali organizacija ar specialistas iš šalies, vadovai, sava personalo valdymo tarnyba ir speciali organizacija ar specialistas iš šalies. Mokslininkės teigimu, už darbuotojų valdymą vadovas atsakingas visais išvardytais atvejais. Tik vadovas sprendžia, ar šią valdymo funkciją atliks pats ir

vidiniai organizacijos specialistai, ar profesionalūs žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai iš išorės. Pateikiama dar viena galimybė — vidinių ir išorinių specialistų bei vadovo bendradarbiavimas.

„Gallup“ (2008) atliko darbuotojų dalyvavimo įmonės valdyme tyrimą ir pateikė išvadą, kad Lietuvos įmonėse tarp darbdavių ir darbuotojų trūksta socialinio dialogo. Darbdavių pareigos, susijusios su darbuotojų informavimu ir konsultavimusi su darbuotojais, nėra pakankamai įgyvendinamos. Teigiama, kad darbuotojų dalyvavimas įmonių valdyme (įsitraukimas į įmonių veiklą) gali padidinti darbo našumą net iki 21 proc., pelningumą – 22 proc., klientų pasitenkinimo reitingus – 10 proc. Pabrėžiama, kad tokiems rodikliams pasiekti reikalingas darbuotojų dalyvavimas ir lojalumas. Nustatyta, kad susidomėję darbuotojai yra tie, kurie yra entuziastingi, įsijungę ir atsidavę darbui ir tie, kurie pozityviai prisideda prie organizacijos tikslų. Produktyvūs darbuotojai didina inovacijas, augimą ir pajamas įmonėse. Zakušanas ir kiti (2012) išskiria darbuotojų elgsenos valdymo pagrindinę sąlygą – tai palankios organizacinės aplinkos sukūrimas, skatinantis darbuotojų įsitraukimą. Vertinant darbuotojų elgsenos valdymą KVS, mokslininkai išskiria pagrindinius vadybinius veiksnius: užduočių delegavimas, motyvavimas, mokymas, komandinis darbas, komunikacija.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų valdymą organizacijoje gali atlikti vadovai ar jų įgalioti asmenys, jeigu nenusprendžiama samdyti specialistų iš šalies. Darbuotojų valdymo procesas apima visas su darbo santykiais susijusias sritis: nuo darbuotojo darbo analizės iki nuolatinio jo mokymo. Darbuotojų įsipareigojimas bei užduočių delegavimas – efektyviausios priemonės skatinant darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje. Valdymo veiksniai, lemiantys darbuotojo įsipareigojimą organizacijai: darbuotojų motyvavimas, lojalumas organizacijai, t. y. – darbuotojo savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas, tikėjimas organizacijos vizija ir misija, organizacijos kultūros priėmimas.

2.2.1. Vadovo lyderystė kokybės vadybos sistemoje

Kokybės tobulinimo sprendimus organizacijoje priima vadovas (jei nėra nustatyta kitaip), kuris turi didelę įtaką darbuotojų valdyme ir kuria darbo aplinkos mikroklimatą. Mokslinėje literatūroje vadovo ir lyderio savybės dažnai tapatinamos. Šių savybių yra daug, ir skirtingų autorių jos pateikiamos skirtingai. Šimanskienė, Župerkienė (2013) teigia, kad „kalbant apie komandą tikslinga, vartoti ne lyderio, o vadovo sąvoką“. Diržytė ir kiti (2012: 183) išskiria kokybės vadybai svarbias lyderio savybes – tai dalijimasis valdžia, atsakomybė ir komandiniai siekiai. Šilingienė (2012: 51) teigia, kad vadovas orientuotas į užduoties vykdymą, o lyderiui svarbus santykių su žmogumi kūrimas ir puoselėjimas. Vadovas reikalauja paklusnumo, o lyderis įgalina žmogų atsiskleisti. Norint darniai vadovauti, vadovas turi būti lyderis, nes tik abipusis bendradarbiavimas, supratimas, sekėjų motyvacija užtikrina veiklos efektyvumą. Lyderystė yra vienas iš kokybės vadybos principų (lyderio sąvokos

pateikiamos 3 priede). Vadovo lyderystė – tai bendrų tikslų siekimas, pasitikėjimas komandos nariais, motyvavimas ir atsakomybės prisiėmimas.

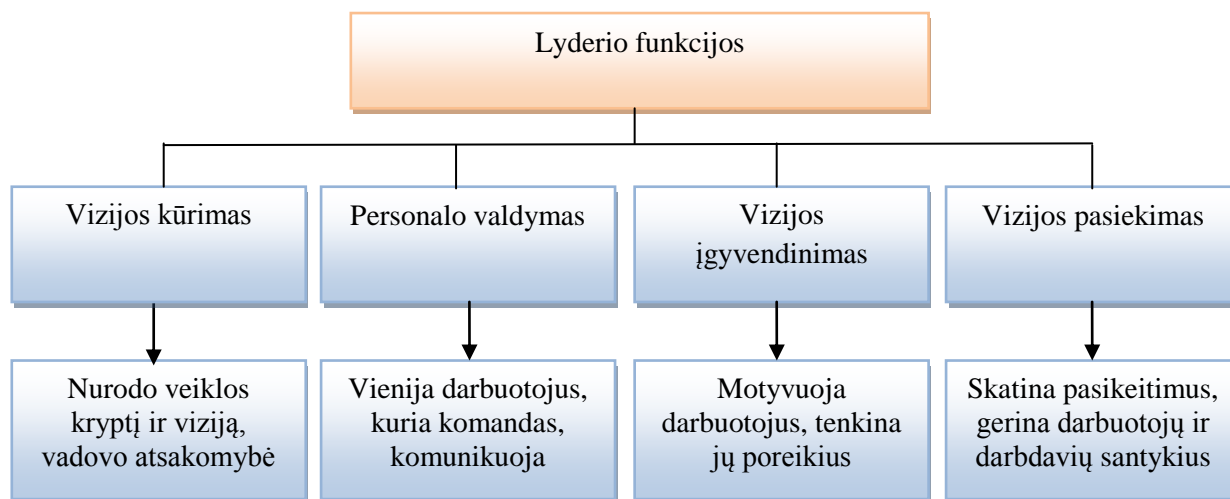
Ruževičius (2010) pastebi, kad lyderis įtakoja KVS procesų vykdymą. Lyderis subtiliai daro spaudimą asmenims, siekdamas valdyti, struktūrizuoti ar palengvinti veiksmus, santykius, savanorišką dalyvavimą komandiniame darbe. Lyderis skleidžia pozityvią energiją, komunikuoja, sukuria draugišką aplinką, kuria skaidrias ir veiksmingas: motyvavimo, skatinimo, lojalumo ugdymo sistemas. Lyderio vaidmuo atitinka kokybės vadybos principus: lyderystė, visuotinis dalyvavimas, procesinis ir sisteminis požiūris, nuolatinis tobulėjimas.

Zakujanas ir kiti (2012) atliko vadovų vadovavimo stilių analizę įstaigose, teikiančiose kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo paslaugas. Nustatyta, kad KVS įgyvendinimo sėkmę lemia demokratinis vadovavimo stilius, kuris užtikrina bendradarbiavimą ir pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovo. Šilingienė (2012) analizuoja lyderio funkcijas ir pateikia lyderio vadovavimo stilius pagal K. Lewiną:

- Autokratinis lyderystės stilius. Lyderio funkcijos: vienašališkas sprendimų priėmimas, įsakymų vykdymo ir paklusnumo reikalavimas, iniciatyvos slopinimas.
- Demokratinis lyderystės stilius. Lyderio funkcijos: įtraukti sekėjus į sprendimų priėmimą, spręsti klausimus grupėse ir tik po to priimti sprendimus, kontroliuoti veiklos rezultatus.
- Liberalus lyderystės stilius. Lyderio funkcijos: sunkiai priimami sprendimai, neaktyvumas ir nenuoseklumas veikloje. Lengvai paveikiamas, nusileidžia aplinkybėms, nepastovus priimant ir atšaukiant sprendimus.

Skatinant darbuotojų dalyvavimą VKV sistemoje, veiksmingiausias yra demokratinis lyderystės stilius. Kalbant apie privalomas KVS, galimas autokratinis lyderystės stilius (reikalavimas laikytis norminiuose dokumentuose nustatytos tvarkos) ir demokratinis lyderystės stilius.

Kad verslo organizacija būtų sėkminga, lyderiui būtina atlikti savo funkcijas. Šilingienė (2012: 157) išskiria pagrindinę lyderio funkciją – tai atsakomybė už komandos narius (motyvavimas, aktyvumas, parengimas, savalaikis užduočių vykdymas). Ši funkcija priskiriama tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmeniui. Diržytė ir kiti (2012) pateikia lyderio funkcijas organizacijose (žr. 7 pav.): vizijos kūrimas, personalo valdymas, tikslų įgyvendinimas, vizijos pasiekimas. Lyderis skatina darbuotojus keistis, priima sprendimus, kas būdinga KVS.



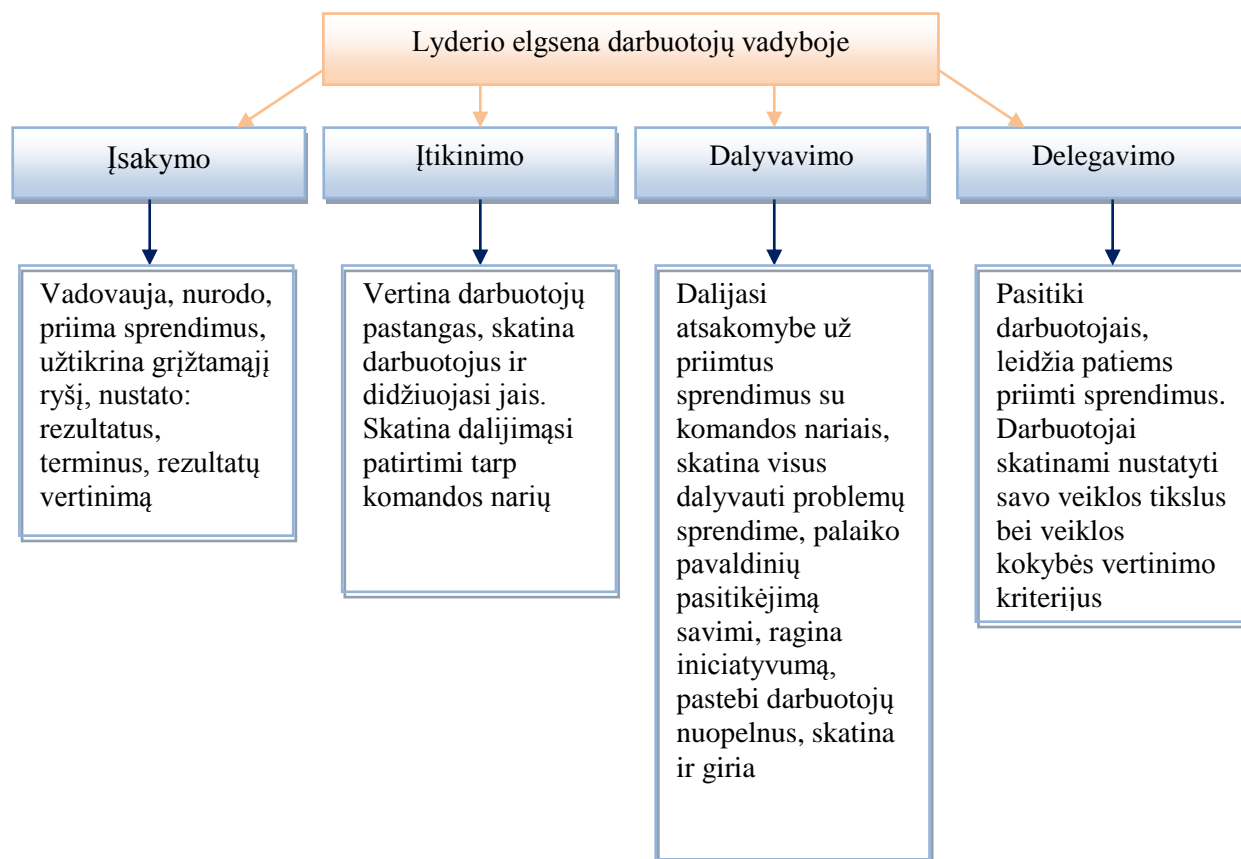
7 pav. Lyderio funkcijos organizacijoje (adaptuota pagal Diržytė ir kiti (2012: 166), Paulova, Mlkva (2011: 35))

Šilingienė (2012: 157) išskiria lyderio elgesio orientacijas į užduoties vykdymą (svarbiausia – savalaikis užduoties vykdymas) ir elgesį (svarbiausia – komandos narių motyvavimas). Mokslininkės teigimu, lyderio ir darbuotojų bendradarbiavimas būdingas transakciniam ir transformaciniam valdymo stiliams. Transakcinėje lyderystėje socialinė sąveika pasireiškia mainais (susitarimo būdu už atliktą darbą skiriamas atlygis), o transformacinėje lyderystėje, lyderiai gali transformuoti savo pasekėjus: skatina naują požiūrį į darbą, padeda suvokti darbo rezultatų svarbą, ugdo sekėjų turimus sugebėjimus, įtikina pakeisti savo asmeninius interesus, motyvuoja. Transformacinei lyderystei, skirtingai nei transakcinei, svarbūs pasitikėjimas ir komunikacija, o tai yra būtina efektyvaus komandinio darbo sąlyga.

Paulova, Mlkva (2011) teigia, kad diegiant ir tobulinant kokybės vadybos sistemas, lyderystė yra pagrindinis darbuotojų valdymo elementas. Vadovui, pasirinkus lyderio vaidmenį, rodomas asmeninis pavyzdys kitiems, ko pasekoje atsiranda darbuotojų supratimas ir lankstumas. Lyderis rodo dėmesį visoms suinteresuotoms šalims: klientams, tiekėjams, darbuotojams, visuomenei. Lyderio uždaviniai: pateikti aiškią organizacijos ateities viziją visuose lygmenyse, aprūpinti darbuotojus reikiama ištekliais, rūpintis darbuotojų tobulėjimu, suteikti laisvę priimant sprendimus, priimti asmeninę atsakomybę, ugdyti atvirą bendravimą, aiškiai nustatyti tikslus, motyvuoti darbuotojus.

Šilingienė (2012), Diržytė ir kiti (2012) aptaria lyderystės teorijas: bruožų, elgesio, tarpusavio sąveikos ir įtakos. Bruožų teorija teigia, kad vadovas turi turėti techninius (kompetencija), žmogiškuosius (bendradarbiavimas, pasitikėjimas, atsižvelgimas į darbuotojų poreikius), conceptualius (gebėjimas dirbti su idėjomis) įgūdžius. Elgesio teorijoje kalbama apie pavaldinių įtraukimą į klausimų sprendimą. Šioje teorijoje pabrėžiami lyderio elgsenos veiksniai: komunikacija su pavaldiniais, galių dalijimasis, bendrų sprendimų priėmimas (žr. 8 pav.). Lyderio ir pasekėjų tarpusavio sąveikos teorijai

svarbūs socialiniai vadovo įgūdžiai. Tuo tarpu socialinė sąveika pabrėžia pavaldinio ir lyderio lygiavertiškumą siekiant bendro rezultato.



8 pav. Lyderio elgsena darbuotojų vadyboje (sudaryta pagal Šilingienė (2012: 156))

Lyderystės ir valdymo stilius, lyderio funkcijas bei lyderio elgseną įtakoja situacija diegti kokybės vadybos sistemas. Vertinant organizacijos požiūriu, tai galėtų būti vidinės (pvz., sprendimas tobulinti paslaugą ar produktą) ir išorinės (pvz., teisinis reglamentavimas) aplinkybės. Todėl galima išskirti tokius kritinius sėkmės veiksnius, kaip užduotys ir darbuotojai, be kurių bendras tikslo siekimas būtų neįmanomas. Apibendrinant vadovų lyderių veiklos funkcijas organizacijoje, išskiriamos bendrosios funkcijos, kurios svarbios darbuotojų dalyvavimui KVS: motyvavimas, vienijimas, skatinimas, atsakomybė, pasitikėjimas, santykių gerinimas tarp darbuotojų ir organizacijos. Aptariant lyderystės stilius, nusakančius lyderio elgsenos modelius, galima teigti, kad vadovui lyderiui būdingas demokratinis lyderystės stilius, kuriam priskiriami pagrindiniai darbuotojų valdymo būdai KSV: įsakymas, įtikinimas, dalijimasis atsakomybe, užduočių delegavimas. Privalomai KVS svarbus autokratinis ir demokratinis lyderiavimo stiliai, kadangi autokratinis stilius užtikrina norminių dokumentų reikalavimų vykdymą, o demokratinis stilius – bendradarbiavimą. Visuotinės kokybės vadybos principas „visuotinis dalyvavimas“ atsiskleidžia transformacinėje lyderystėje, kuomet svarbu įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, kurti motyvavimo sistemas, pasitikėjimą ir komunikuoti.

Efektyviai lyderystei KVS būtinos sąlygos: vadovo lyderio profesinės žinios, asmeniniai įgūdžiai, gebėjimas deleguoti užduotis, atsižvelgiant į darbuotojo kompetenciją bei darbuotojo iniciatyvumo skatinimas.

2.3. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje būdai

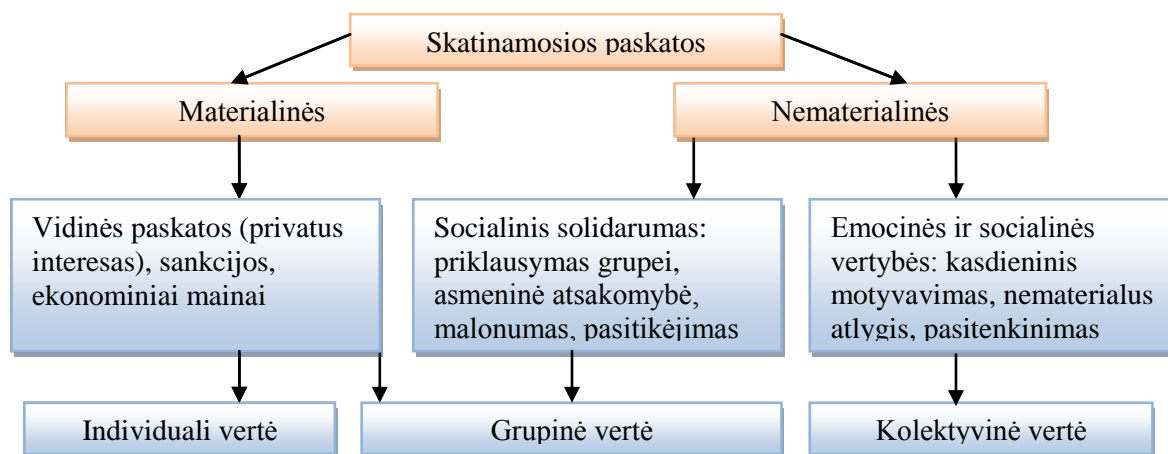
Sėkmingam KVS gyvavimui būtina sąlyga – visuotinis dalyvavimas (KVS principas). Dažnas šią sąlygą suprastų kaip darbuotojų pareigą organizacijai, tačiau kokybės vadybos sistemoje taip nėra. Kokybės vadybos sistemoje darbuotojas ir jo sąmoningumas yra vertybė, todėl organizacijų vadovai ar jų įgalioti asmenys rūpinasi darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimo aspektais, apimančiais tokias darbo sritis kaip: darbo sąlygų gerinimas, profesinis planavimas, kompetencijų ugdymas ir pan. Darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimo ir jų produktyvumo didinimo būdų literatūroje yra daug. Todėl aptarsime mokslininkų nuomonę, kurie iš jų yra efektyviausi.

Zakujanas ir kiti (2012), vertindami darbuotojų dalyvavimą KVS, išskiria kokybės vadybos sistemos pagrindinį privalumą, kad darbuotojai patys turi teisę priimti sprendimus ir rodyti asmeninę iniciatyvą dalyvauti KVS. Zakujanas ir kiti (2012) savanorišką darbuotojų dalyvavimą vadina KVS privalumu, kiti (Krikščiūnienė, Šaparnis (2008), Stumbraitė-Vilkišienė (2011), Skačkauskienė, Kiselevskaja (2014) ir daugelis kitų) ieško būdų kaip užtikrinti darbuotojų dalyvavimą joje.

Krikščiūnienė, Šaparnis (2008) atliko vadybos diagnostinį tyrimą nevyriausybinėse paslaugas teikiančiose organizacijose, kurio metu vertino organizacijos narių nuomonę apie KVS diegimą organizacijoje. Tyrimas buvo atliktas vertinant kokybės vadybos standarto įgyvendinimo procesus: vadovavimas organizacijai, organizacijos strategijos įgyvendinimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, komunikacija organizacijoje, išorinė komunikacija. Empirinio tyrimo metu nustatyti KSV, lemiantys kokybės sistemos įgyvendinimą: visų darbuotojų įtraukimas į vadybos kokybės standarto diegimą bei tobulinimą, atvira vadovų komunikacija su darbuotojais, savalaikės informacijos pateikimas išorės ir vidaus vartotojams, vidinės ir išorinės informacijos valdymas. Mokslininkai išskiria pagrindines darbuotojų valdymo priemones, užtikrinančias darbuotojų dalyvavimą KVS – tai komunikacija ir savalaikės informacijos teikimas. Jokia komunikacija, informacija ar kiti darbuotojų valdymo būdai ir priemonės nebus efektyvūs be darbuotojo asmeninės iniciatyvos ir pritarimo organizacijos pokyčiams.

Stumbraitė-Vilkišienė (2011) analizuodama darbuotojų dalyvavimą nustatė, kad yra dvi įtakojančios veiksnių grupės: skatinamieji ir ribojantys veiksniai. Skatinamajai grupei priskiriami tokie veiksniai kaip: sankcijos (nekritiškai nusiteikiantiems darbuotojams), materialinė nauda, vidinė nauda, socialumas, vertybės ir emocinės paskatos. Ribojantis veiksnys nustatytas tik vienas – sankcijos (kritiškai nusiteikusiems darbuotojams), kurios diktuoja sąlygas veiklos dalyviams. Mokslininkės nuomone, sankcijos nėra pati efektyviausia priemonė, kadangi sankcijos riboja savanorišką teigiamą

veiklą. Pateikiamas dviejų dimensijų darbuotojų paskatų ir gaunamos vertės, dalyvaujant paslaugos kokybės vadybos sistemos tobulinimo procese, modelis (žr. 9 pav.). Norint sustiprinti ryšį tarp darbuotojų ir organizacijos, reikalinga sukurti tvirtą motyvacijos sistemą, kurios pagrindinės dalys – materialinė ir nematerialinė motyvacija. Labai svarbu atsižvelgti į darbo specifiką ir kurti palankų mikroklimatą organizacijoje.



9 pav. Darbuotojų paskatų dalyvauti paslaugų tobulinimo procese modelis (sudaryta pagal Stumbraitė-Vilkišienė (2011: 115))

Darbuotojų skatinimas dalyvauti KVS yra viena iš vadovo-lyderio funkcijų sudėtinių dalių, vaidinantis svarbų vaidmenį darbuotojų darbo efektyvumui didinti ir darbuotojų elgsenai įtakoti. Motyvacija dalyvauja siekiant organizacijos tikslų, padeda darbuotojams realizuoti savo potencialias galimybes. Milleris (2014), analizuodamas motyvacijos vaidmenį organizacijos darbo kokybei, teigia, kad yra šimtai teorijų ir šimtai knygų apie motyvaciją. Tačiau, kad ir kiek mokslininkai, vadovai diskutuoja motyvacijos klausimais, geriausia yra pripažinti, kad žmonių motyvaciją įtakoja skirtingas laikas, skirtingos aplinkybės ir skirtingi poreikiai. Mokslininkai pateikia kitokius motyvacijos šaltinius, įtakančius didžiąją darbuotojų dalį: tikslo ar prasmės suvokimas, socialiniai santykiai, situaciniai atlygiai ir bausmės.

Išvardinti efektyvūs motyvacijos šaltiniai prieštarauja Stumbraitės-Vilkišienės (2011) nuomonei, kad sankcijos (bausmės) nėra efektyviausia motyvacijos priemonė. Nustatant, kokios darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje motyvavimo priemonės ir kokia motyvavimo sistema būtų efektyviausia, tikslinga paklausti pačių darbuotojų. Tokią išvadą padarė Skačkauskienė, Kiselevskaja, (2014) ir papildė sampratą apie motyvavimo veiksnius teigdamos, kad veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, yra individualūs ir priklauso ne tik nuo aplinkos, bet ir nuo asmenybės ir jai aktualių poreikių bei ambicijų. Todėl motyvuojant didesnę grupę darbuotojų, svarbu sudaryti tokią motyvavimo sistemą, kuri aprėptų visus darbuotojus skatinančius veiksnius arba didesnę jų dalį. Tokiai sistemai sudaryti geriausiai tinka darbuotojų apklausa ir jų poreikių nustatymas. Tinkamai

motyvuojamas darbuotojas ne tik jaučiasi patenkintas darbu, bet ir stengiasi dirbti kokybiškiau ir produktyviau. Tai yra darbuotojų valdymo būdas, skatinantis darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmimo, kuriant motyvavimo sistemą KVS. Tai patvirtina "Harvard Business Review" (2013) publikuotas straipsnis „Nustokite demotyvuoti savo darbuotojus“. Straipsnyje teigiama, kad 85 proc. kompanijų darbuotojų motyvacija staigiai krinta per pirmuosius šešis darbo mėnesius, o laikui bėgant smunka dar labiau. Taip atsitinka todėl, kad dauguma darbuotojų pradeda dirbti motyvuotai, tačiau ryšys su organizacija ima silpti dėl netinkamo vadovavimo ir darbuotojų nuomonės nepaisymo. Šorytė, Pajarskienė (2014) pritaria nuomonei, kad darbuotojus motyvuoja jų įtraukimas į kokybės vadybos sistemos valdymo sprendimus ir pateikia psichologinių veiksnių grupes: darbo reikalavimų ir kontrolės (pvz., galimybė kontroliuoti savo darbą), tarpasmeniniai santykiai (pvz., pasitikėjimas, bendradarbiavimas), vadovavimas (pvz., įgalinimas, įtraukimas, atviras bendravimas), darbo organizavimas ir turinys (pvz., komandinis darbas, galimybė nuolat mokytis, motyvavimo sistema) darbo ir asmeninis žmogaus gyvenimas (pvz., sudaromos galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą).

Adomėnas (2011) pateikia darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą rekomendacijas organizacijų vadovams:

- organizuoti nenutrūkstamus mokymus ir karjeros planavimą;
- nustatyti darbuotojų atsakomybę ir įgaliojimus;
- nustatyti individualius ir grupinius tikslus;
- valdyti procesų veiklą ir vertinti rezultatus;
- skatinti dalyvavimą nustatant tikslus;
- pripažinti ir vertinti nuopelnus;
- taikyti individualių pokalbių metodiką;
- analizuoti darbuotojo poreikius;
- sukurti sąlygas novatoriškumui;
- užtikrinti veiksmingą komandinį darbą;
- analizuoti pasiūlymus ir nuomones.

Iš mokslininko pateikto rekomendacijų sąrašo vadovams pastebime, kad sąrašas atitinka vadovyderio elgsenos darbuotojų vadyboje būdus. Vadinasi, dar kartą patvirtinama nuomonė, kad vadovas turi būti lyderiu savo darbuotojams viso kokybės vadybos diegimo ir tobulinimo metu. Kokybės vadybos sistemos principas „nuolatinis tobulinimas“ apima organizacijos veiklos ir visų procesų tobulinimą. Vertinant tai, kad darbuotojas yra tiesioginis tobulinimo proceso dalyvis, būtina tinkamai pasirūpinti darbuotojų profesiniu tobulėjimu. Reiškia, kad vadovai privalo organizuoti nenutrūkstamus mokymus, o darbuotojai pasinaudoti asmeninio tobulėjimo galimybe.

Babonienė, Jonaitienė, Ragažinskienė (2012) atlikto tyrimo metu vertino KVS įtaką vaistininkų padėjėjų kvalifikacijos tobulinimui. Pagal GVP nuostatus darbuotojai privalo tobulinti profesines žinias. Šį privalomumą reglamentuoja norminiai dokumentai, kitaip tariant, išorinės aplinkybės, kuomet darbuotojai neturi asmeninio pasirinkimo. Tokiu atveju, privalu paklusti ir nuolat kelti kvalifikacijos lygį pagal reikalavimus (privalomoji kokybės vadybos sistema). Organizacija privalo atlikti darbuotojų kvalifikacijos tyrimą ir skatinti darbuotojus profesiniam tobulėjimui. Tyrimo metu nustatyta, kad vaistininkų skaičius Lietuvoje didėja, o vaistininkų padėjėjų skaičius mažėja. Visi tyrime dalyvavusieji respondentai pritaria būtinam profesiniam tobulėjimui. 75 proc. respondentų savo profesinei kvalifikacijai kelti naudoja asmenines lėšas, 25 proc. respondentų studijas apmoka darbdavys. Tyrimo rezultatai liudija, kad ateityje vaistinėse dirbs tik tinkamos kvalifikacijos specialistai ir nėra taip svarbu studijų finansavimo forma, svarbiausia – privalomos KVS reikalavimus atitinkantis profesionalus personalas. Aptariant darbuotojų mokymosi formas, Javtokas (2012) teigia, kad KVS yra ne viena mokymosi forma ir jas susistemina į tris grupes (žr. 3 lent.): teorinio mokymo forma (pvz., paskaitos, seminarai, konferencijos ir kt.), darbinio mokymo forma (pvz., pratybos praktiniai užsiėmimai ir kt.) ir papildoma mokymo forma (pvz., konsultacijos, pokalbiai, grupinė veikla ir kt.).

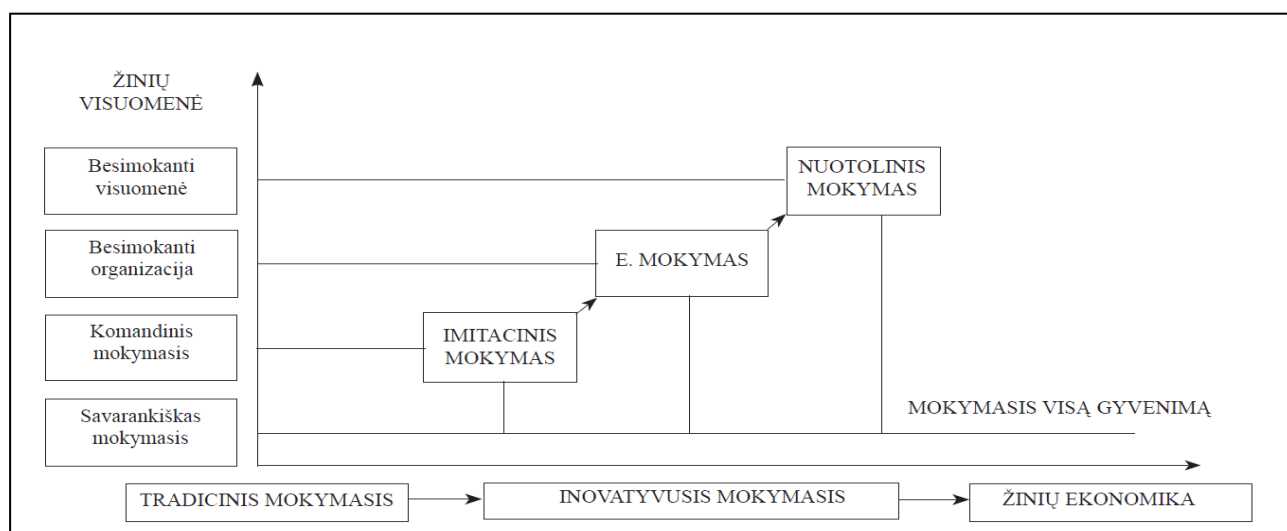
3 lentelė. Mokymo metodų klasifikacija (adaptuota pagal Javtokas (2012: 6))

Teikiamieji	Praktiniai-operaciniai	Kūrybiniai	Atkuriamieji (žinių vertinimo)
Paskaita	Pratybos	Probleminis mokymas	Pasakojimas
Seminaras (teikiamos žinios apie naujoves)	Praktiniai darbai	Stebėjimas	Žinių tikrinimas (testas, egzaminas)
Pasakojimas	Laboratoriniai darbai	Eksperimentas	Pokalbis
Pokalbis	Seminaras (pratybos)	Tiriamasis pokalbis	Praktinės veiklos stebėjimas
Konsultavimas		Loginis įrodymas	Praktinės užduoties atlikimas
Demonstravimas		Paieškos	Situacijos simuliacija
Aiškinimas		Darbinis mokymas	Stebėjimas

Informacinio leidinio autorius išskiria ir netradicinius mokymo metodus: minčių lietus, debatai, atvejo analizė, interviu, ir kt. Nėra vieno tinkamiausio metodo darbuotojų mokyme. Metodas parenkamas atsižvelgiant į situaciją ir laukiamą rezultatą. Metodų kiekis nenulemia mokymo rezultatų. Būtina skirti dėmesį tinkamų metodų parinkimui ir jų derinimui (Javtokas (2012: 7)). Kitaip nei Javtokas (2012), Patapas, Kasperavičienė (2009) mokymo metodus suskirsto į kategorijas pagal mokymosi vietą: „1) mokymasis darbo vietoje ar organizacijos viduje (treniravimas, darbo rotacija, mokomosios pareigybės ir kt.); 2) mokymasis už darbo ar organizacijos ribų (konferencijos, seminarai, studijos); 3) nuotolinis mokymasis (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu, mokymasis pasitelkus

kompiuterį ir t. t.)“ . Kiekviena įmonė pagal veikos pobūdį nustato jos darbuotojams reikalingus žinių tikrinimo metodus: darbo rezultatų analizę (pagal būtinumą), žinių nustatymo būdus ir sudaro mokymosi planą. Išimtiniais atvejais, kai darbuotojų mokymas yra privalomas, organizacijos vadovai suderina mokymosi planus su reikalavimais.

Organizacija turi vertinti darbuotojo žinias, nustatyti kompetencijos trūkumus ir ieškoti jų šalinimo būdų. Tam tikslui pasiekti KVS reikalinga sukurti darbuotojų mokymosi sistemą (KVS principas – nuolatinis tobulėjimas). Balažentis (2008) siūlo inovatyvaus mokymosi sistemą (žr. 10 pav.), kurią sudaro trys dalys: imitacinis mokymas, vykdomas panaudojant informacines programas, informacines technologijas, imituojat situaciją ir veiksmus, reikalaujančius priimti sprendimus; e. mokymas: mokymo ir informacijos rinkiniai, pateikiami elektroniniu būdu; nuotolinis mokymas: mokymasis per atstumą, kuriam būdingas administracinis ir organizacinis parengimas.



10 pav. Inovatyvių mokymo metodų taikymo sistema (Balažentis (2008: 100))

Savarankišką mokymąsi kontroliuoja pats besimokantysis (žr. 10 pav.). Tam reikalinga pasirinkti vietą, priemones bei mokymosi formą. Suprantama, savarankiškas mokymasis reikalauja besimokančiojo motyvacijos ir galimybių. Komandinis mokymas pasižymi diskusijomis, bendru mąstymu, geriausio kiekvieno komandos nario gebėjimų panaudojimu. Besimokanti organizacija orientuojasi į kokybę bei pokyčius darbinėje aplinkoje. Besimokančios visuomenės atstovams būdingas nuolatinis tobulėjimas užtikrinantis jo konkurencinį pranašumą darbo rinkoje.

Apibendrinant mokslininkų nuomonę apie darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje būdus, galima teigti, kad diegiant kokybės vadybos sistemą, organizacijos vadovai-lyderiai privalo lygiagrečiai kurti darbuotojų mokymosi, motyvavimo sistemas ir visokeriopai padėti darbuotojui tobulėti. Rūpestis darbuotojais svarbus įvairias veiklas vykdančioms organizacijoms, o ypač toms organizacijoms, kurių veikla yra susijusi su didele socialine atsakomybe ir kuriose tobulėjimo sistemos

yra privalomos. Diegiant ir tobulinant visų rūšių kokybės vadybos sistemas, vadovai turi pasirūpinti motyvavimo sistema, kuri motyvuotų darbuotoją profesiniam tobulėjimui. Norint išlaikyti savo profesionalumo lygį, darbuotojai privalo sistemingai ir atsakingai rūpintis savo kvalifikaciniu tobulėjimu. Vertinant nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, kokybės vadybos sistema užtikrina organizacijos kokybės pokyčių spartą. Siekiant užtikrinti darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, svarbu išnagrinėti žmogiškojo kapitalo privalumus ir trūkumus, nustatyti svarbiausius veiklos rodiklių gerinimo tikslus, parengti mokymo ir ugdymo strategiją.

2.4. Komandinio darbo organizavimas kokybės vadybos sistemoje

Žmonės yra socialios būtybės, siekiančios bendravimo, tarpusavio santykių ir bendradarbiavimo. Tai yra neatsiejama visaverčio gyvenimo dalis. Galimybė priklausyti: visuomenei, socialiniai grupei, komandai, politinei partijai ir pan. suteikia žmogui saugumo jausmą.

Carnegie (2010: 137) pateikia lyderių funkcijas komandose: formuoti bendrą siekio supratimą, organizacijos tikslus paversti komandos tikslais, elgtis su žmonėmis kaip su asmenybėmis, skatinti kiekvieno asmeninę atsakomybę už veikos rezultatus, motyvuoti, ugdyti pasitikėjimą komandoje. Daugelis organizacijų, diegdamos kokybės vadybos sistemas priima sėkmingus sprendimus ir steigia komandas. Tai yra pokytis, leidžiantis žmonėms atsikleisti ir puoselėti kūrybines galias. Efektyviam komandiniam darbui reikalingas talentingas vadovas-lyderis. „Šiuolaikinė organizacija negali būti sudaryta iš boso ir pavaldinių“, – įrodinėja verslo teoretikas Peteris Drukeris, – „ji turi būti organizuota kaip komanda“. Vilčiauskaitė (2010) straipsnyje „Kaip dirbti komandoje“ teigia, kad „komanda – tai kartu dirbančių žmonių grupė, kurioje visų asmenų buvimas yra būtinas bendram tikslui įgyvendinti ir kiekvieno grupės nario individualiems poreikiams patenkinti“. Diržytė ir kiti (2012: 182) teigia, kad „komandoje esantys asmenys privalo tarpusavyje bendradarbiauti, norint pasiekti bendrą tikslą“. Mokslininkė taip pat teigia, kad „komandinis darbas — tai kiekvieno komandos nario suvokimas apie savo įsipareigojimą siekti tikslo bendraujant su kitais grupės nariais“. Komanda sprendimus priima bendrai, todėl teisinga manyti, kad ir atsakomybė tenka visai komandos. Šioje vietoje išryškėja kokybės vadybos principas „procesinis požiūris“, kuomet, siekiant bendro tikslo, apibrėžiamas pasiskirstymas darbo funkcijomis ir lyderio elgsena darbuotojų vadyboje: vyksta dalijimasis atsakomybėmis su komandos nariais.

Bet kokią žmonių grupę, sąveikaujančią tarpusavyje ir įgyvendinančią bendrą tikslą, galima vadinti komanda. Taigi, kad komandos nariai darniai ir rezultatyviai dirbtų, būtina nusistatyti tikslą ir to tikslo siekimo būdus. Šimanskienė, Župerkienė (2013: 182) išskiria komandinio darbo principus:

- komandos narius vienija bendros užduotys ir bendras tikslas;
- komandos nariai priklausomi vienas nuo kito;

- komandos nariai suvokia, kad tik bendras darbas užtikrina darbo produktyvumą.

Sofijanova, Gudeva (2011) teigia, kad komandinis darbas užtikrina kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą. Išskiriamos komandinio darbo veiklos sąlygos: vadovo lyderystė organizuojant komandą, orientacija į tikslą, užduočių delegavimas ir atsakomybė, komunikacija, reguliarus veiklos rezultatų matavimas ir aptarimas, komandinio darbo koordinavimas (vadovavimas komandai). Nancarrow (2013) pastebi, kad optimaliam komandiniam darbui reikalingas nuolatinis investavimas, kad būtų užtikrintas nuolatinis komandos narių ugdymas ir pateikia dešimt komandinio darbo valdymo principų:

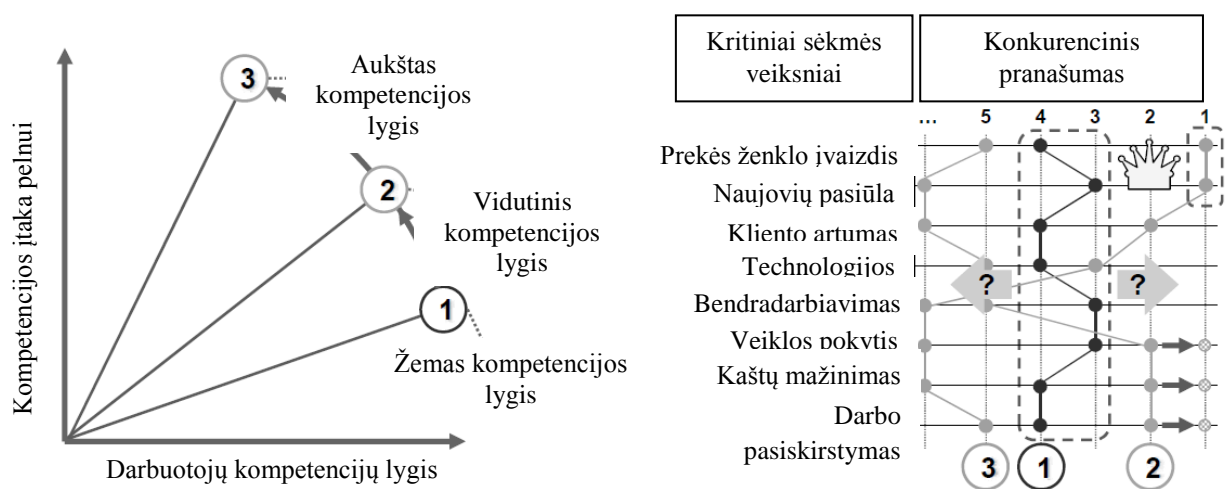
1. Lyderis nurodo visos komandos tikslus vizijai pasiekti, teikia paramą komandos nariams.
2. Komandos nariai aprūpinti visomis darbui reikiamomis priemonėmis.
3. Komandos nariai vertina pasitikėjimą, priima organizacijos vertybes, jaučia atsakomybę už darbą ir yra skatinami.
4. Komandos nariai užtikrina sklandų kokybės proceso įgyvendinimą.
5. Komandos nariai teikia kokybiškas paslaugas, vadovaujasi veiklos dokumentais, užtikrina grįžtamąjį ryšį.
6. Komandos nariai užtikrina komunikaciją tarp visų komandos narių, priima bendrus sprendimus.
7. Lyderis užtikrina komandos narių kompetencijų ir asmeninių įgūdžių tobulinimą.
8. Komandos nariai dalinasi profesine patirtimi, bendradarbiauja.
9. Lyderis skatina pagarbą tarp komandos narių.
10. Lyderis organizuoja mokymus, suteikia karjeros galimybes, motyvuoja komandos narius.

Mokslininko teiginį, kad komandiniam darbui reikalingas nuolatinis investavimas galima suprasti dvejopai. Investavimas gali būti materialios ir nematerialios formos. Darbuotojų dalyvavimui KVS būdingi nieko nekainuojantys mokymosi būdai – tai dalijimasis patirtimi tarp komandos narių, stebėseną, bendradarbiavimas ir kt.

Apibendrinant skirtingų mokslininkų nuomonę, galima teigti, kad komandos steigiamos norint efektyviai panaudoti žmogiškus išteklius organizacijoje, kurie būtini įgyvendinant bendrus tikslus. Komandai būdingas bendradarbiavimas ir tarpusavio supratimas. Komandos pranašumas priklauso nuo jos narių noro tobulėti bei tinkamai panaudoti savo žinias ir sugebėjimus. Efektyviam komandiniam darbui svarbi tinkamai suorganizuota tarpasmeninė komunikacija, kuri skatina profesinius santykius. Komandos lyderis vienija komandos narius, nurodo veikos kryptingumą. Komandos nariai pasiskirsto darbus, priima sprendimus ir atsakomybę už paslaugos kokybę.

2.5. Darbuotojų dalyvavimo vaistinės kokybės vadybos sistemoje – Vokietijos atvejis

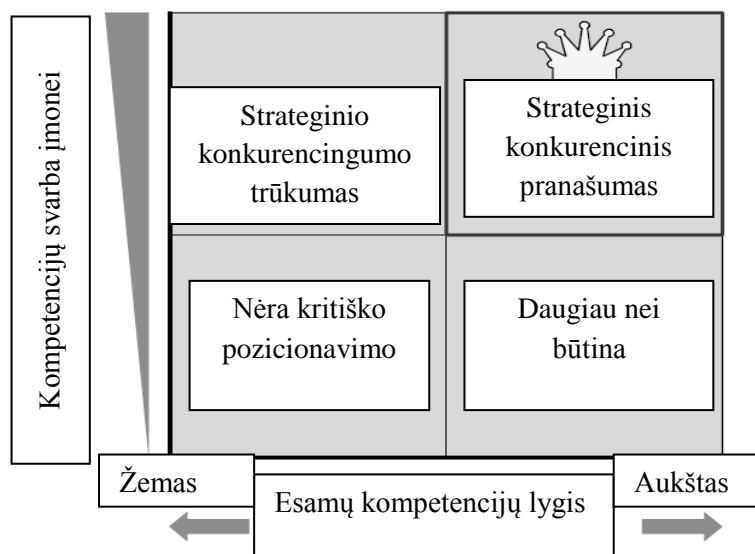
Schuhas ir kiti (2012) atliko farmacijos įmonių (filialų) veikiančių Vokietijoje veiklos kritinių sėkmės veiksnių analizę, kurioje atsispindi darbuotojų ir įmonių vadovų dalyvavimas, kuriant veiklos tobulinimo sistemas. Mokslininkų teigimu, sėkmingesnės yra tos įmonės, kurios orientuojasi į pagrindinius sėkmės veiksnius, t. y. – ne į jų kiekį, bet į reikalingumą ir naudingumą. Tyrimo metu buvo taikytas Pumpino (1986) sudarytas kritinių sėkmės veiksnių sąrašas (žr. 11 pav.): prekės ženklo įvaizdis, naujovių pasiūla, kliento artumas, technologijos, bendradarbiavimas, veiklos pokytis, kaštų mažinimas, darbo pasiskirstymas, darbuotojų kompetencijos lygis.



11 pav. Kritinių sėkmės veiksnių įtaka organizacijos konkurenciniam pranašumui ir pelningumui (Schuhas ir kiti (2012:4))

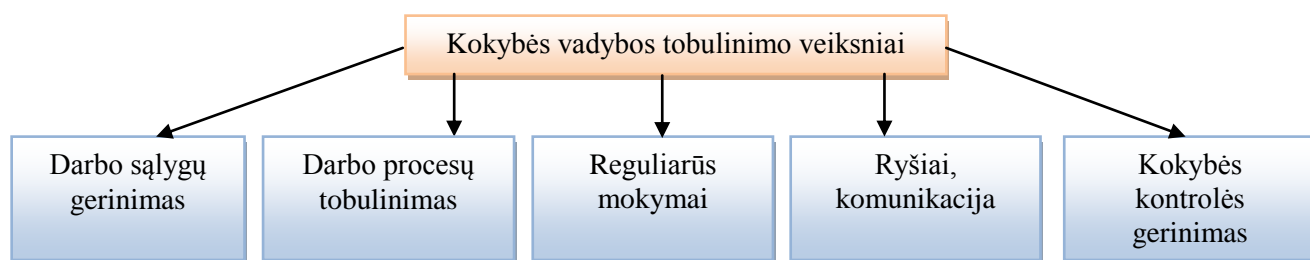
Pastebime, kad patektas Pumpino (1986) kritinių veiksnių sąrašas yra orientuotas į ilgalaikius organizacijos pokyčius siekiant konkurencinio pranašumo ir pelningumo. Organizacija pati pasirenka, kokie produktai, paslaugos ar valdymo sprendimai galėtų padidinti jos konkurencingumą rinkoje. Šioje koncepcijoje svarbu tiksliai pasirinkti veiklos prioritetus, o dėmesys darbuotojų kompetencijai bei įgūdžiams tampa pagrindiniu efektyvių veiklos rezultatų gerinimo veiksniu. Šis metodas leidžia nustatyti organizacijos išteklių įtaką pelnui, nes tuomet, kai darbuotojų kompetencija tampa svarbiausia, sukuriama nauda klientui. Mokslininkų išskiriamas ir kitas svarbus aspektas – ilgalaikė sėkmė (žr. 12 pav.), kurią įtakoja svarbūs išoriniai ir vidiniai veiksniai. Vertinant ilgalaikės sėkmės veiksnius, pirmenybė skiriama esamai kompetencijai ir reikiamos kompetencijos lygio didinimui. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, organizacijos turi nuolat reaguoti į aplinkos pokyčius. Tyrėjų nuomone, nebūtina organizacijos veikloje taikyti kiekybiškai daug vadybinių veiksnių. Reikalinga identifikuoti savo veiklai svarbiausius segmentus ir sutelkti dėmesį į juos. Kaip pavyzdį galima pateikti paslaugas teikiančias įmones, kurioms svarbiausi sėkmės veiksniai

orientuoti į darbuotojus: nuolatinis tobulėjimas, vidinė ir išorinė komunikacija, mokymasis ir komandinis darbas. Gamybinėse farmacijos įmonėse sėkmės veiksniai – orientacija į klientą, formulių kūrimas, inovacijos, socialinė atsakomybė.



12 pav. Esamų kompetencijų lygio reikšmingumas konkurenciniam pranašumui (Schuho ir kiti (2012):5))

Haiderio, Kleino (2013) atliktame tyrime dalyvavo 1456 vaistinių darbuotojai, kurie išsakė savo nuomonę apie visuotinę kokybės vadybos sistemą. Pagrindinis anketinės apklausos tikslas buvo nustatyti kokybės vadybos sistemos diegimo ir tobulinimo sėkmės veiksniai, kurie atitiktų darbuotojų lūkesčius ir pagerintų darbo procesus. Tyrimo metu vaistinių darbuotojai išskyrė kokybės vadybos kritinius sėkmės veiksniai – tai reguliarus mokymasis, geresnė komunikacija, darbo sąlygų gerinimas, visų darbo procesų tobulinimas, kokybės kontrolės gerinimas (žr. 13 pav.)



13 pav. Kokybės vadybos tobulinimo vadybiniai veiksniai (sudaryta pagal Haideris, Kleinas (2013: 6))

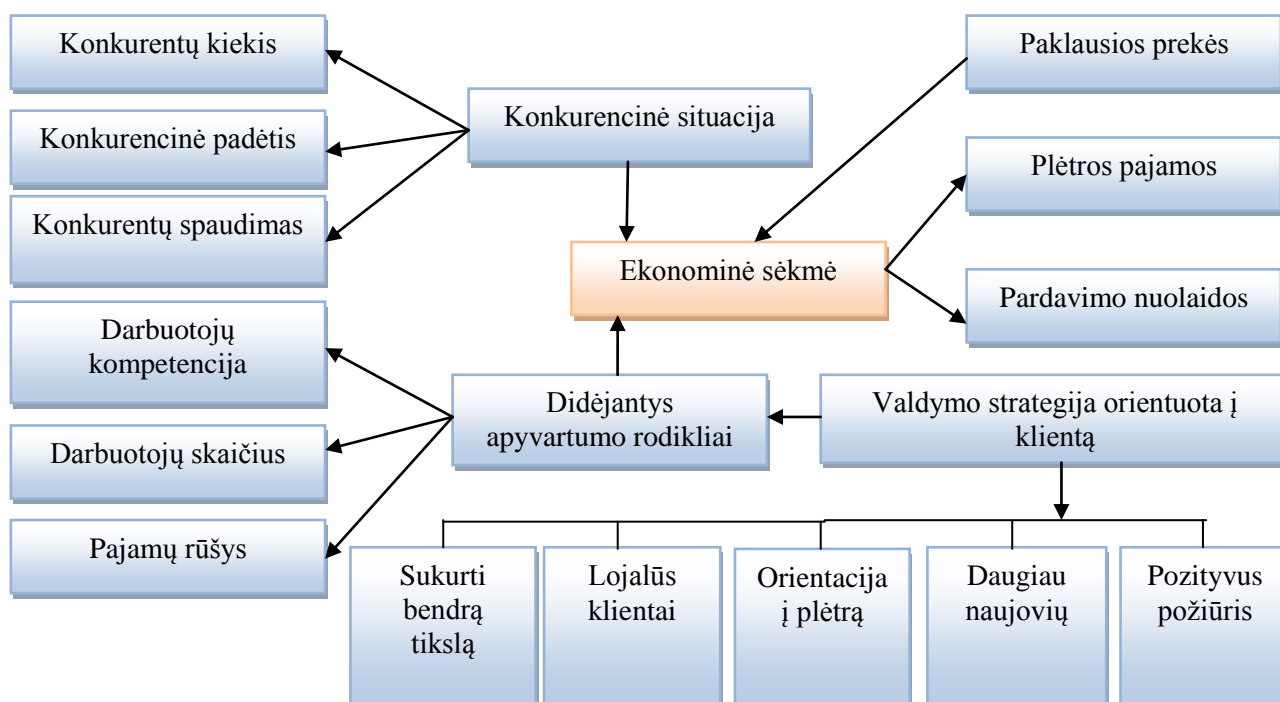
Švarcaitė (2014) atliko farmacinės rūpybos tyrimą ES šalyse (tame tarpe ir Vokietija). Tyrimo metu nustatyta, kad farmacinės paslaugos teikiamos pagal specialias veiklos procedūras ir reikiamą kvalifikaciją. Lietuvos ir Vokietijos farmacijos specialistų teikiamų paslaugų palyginimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Farmacinių paslaugų, teikiamų Lietuvos ir Vokietijos visuomenės vaistinėse palyginimas (adaptuota pagal Švarcaitė (2014: 57))

Farmacinės paslaugos	Lietuva	Vokietija
Receptų atleidimas	Teikia	Teikia
Receptų pratęsimas	Neteikia	Neteikia
Medicininį atliekų tvarkymas	Teikia	Teikia
Vaistų vartojimo optimizavimas	Teikia	Teikia
Ekstrinės kontracepcijos atleidimas	Teikia	Teikia
Kraujospūdžio matavimas	Nevisuose filialuose	Teikia
Cholesterolio matavimas	Nereguliariai	Teikia
Gliukozės matavimas	Nereguliariai	Teikia
Kūno svorio matavimas	Nevisuose filialuose	Teikia
Nėštumo nustatymas	Tik nėštumo testų pardavimas	Teikia
Pagalba metant rūkyti	Tik išduodant vaistinius preparatus	Teikia
Diabeto valdymas	Tik išduodant vaistinius preparatus pagal receptą	Teikia
Astmos valdymas	Tik išduodant vaistinius preparatus pagal receptą	Teikia
Hipertenzijos valdymas	Tik išduodant vaistinius preparatus pagal receptą	Teikia
Vakcinavimas	Neteikia	Neteikia
Rūpyba namuose	Teikia	Teikia
Budinti vaistinė	Teikia	Teikia

Lietuvoje farmacinė paslauga kol kas atrodo labai skurdi. Darbuotojų dalyvavimas joje irgi yra ribotas. Vokietijoje minimos farmacinės paslaugos apmokamos valstybės, privačių draudimo fondų arba kliento lėšomis. Farmacinės paslaugos pateiktos 4 lentelėje, apibūdinamos kaip farmacinė rūpyba, kurios projektai mūsų šalyje yra dar tik rengiami. Visas paslaugas gali teikti tik reikiamos kvalifikacijos specialistai (vaistininkai), atitinkantys profesinio pasirengimo reikalavimus.

Heinsohnas, Flessa (2013) atliko darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje konkurencinių veiksnių analizę. Mokslininkai teigia, kad išlaidos skirtos vaistams įsigyti, sudaro svarbią visuomenės išlaidų dalį. Todėl kintantys teisiniai reikalavimai tik didina vaistinės konkurencingumą. Sėkmingą konkurencinį pranašumą turi tos įmonės, kurių valdymas yra sistemingas ir atviras naujovėms. Pagrindiniai vaistinės veiklą reglamentuojantys dokumentai Vokietijoje: įstatymas „Dėl sveikatos draudimo modernizavimo“ ir įstatymas „Dėl farmacijos rinkos reorganizavimo“. Taigi, vaistinės turėtų konkuruoti dėl vartotojų teikdamos aukštos kokybės paslaugas, o strateginis valdymas ir profesionali vaistininko paslauga turi būti nukreipti į klientą. Moksliniame straipsnyje nagrinėjama tokie veiksniai kaip: konkurencinė padėtis, novatoriškumas, bendradarbiavimas, komercinė sėkmė, strateginiai valdymo metodai. Empirinis tyrimas buvo atliktas pagal struktūrinio lygio modelį (žr. 14 pav.). Vokietijoje, kaip ir Lietuvoje, yra reikalavimas, kad vaistinėje gali dirbti farmacijos specialistas, turintis universitetinį išsilavinimą ir nuolat tobulinantis profesinę praktiką. Kaip buvo nustatyta tyrimo metu, vaistininkai nejaučia konkurencinio spaudimo. Jų (kaip specialistų) konkurencinis pranašumas įgyjamas suteikiant aukštos kokybės konsultacines ir pardavimo paslaugas. Vertinant tyrimo rezultatus organizacijos mastu, nustatyti pagrindiniai sėkmės veiksniai: veiklos plėtra, strateginio valdymo pokytis, pelno didinimas.



14 pav. Ekonominės sėkmės ir valdymo strategijos modelis (sudaryta pagal Heinsohną, Flessą (2013: 6))

Organizacijos politika, orientuota į vartotojo poreikių tenkinimą, vykdoma teikiant nuolaidų sistemas ir didinant paslaugų kokybę. Tyrimo metu nustatytas darbuotojų neutralus požiūris į organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimo. Apibendrinant organizacijų veiklą Vokietijoje, galima teigti, kad vaistinių veiklą ir darbuotojų dalyvavimą joje reguliuoja įstatymai. Organizacijos veiklos kokybės gerinimo strateginius sprendimus priima aukščiausieji valdymo organai (vadovai). Ekonominė organizacijos sėkmė priklauso nuo konkurencinės situacijos, paklausių prekių, plėtos, kainų ir veiklos valdymo strategijų bei didėjančių apyvartumo rodiklių. Kritiniai sėkmės veiksniai, skatinantys darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, yra profesinis tobulėjimas, komunikacija, mokymas, darbo sąlygų gerinimas.

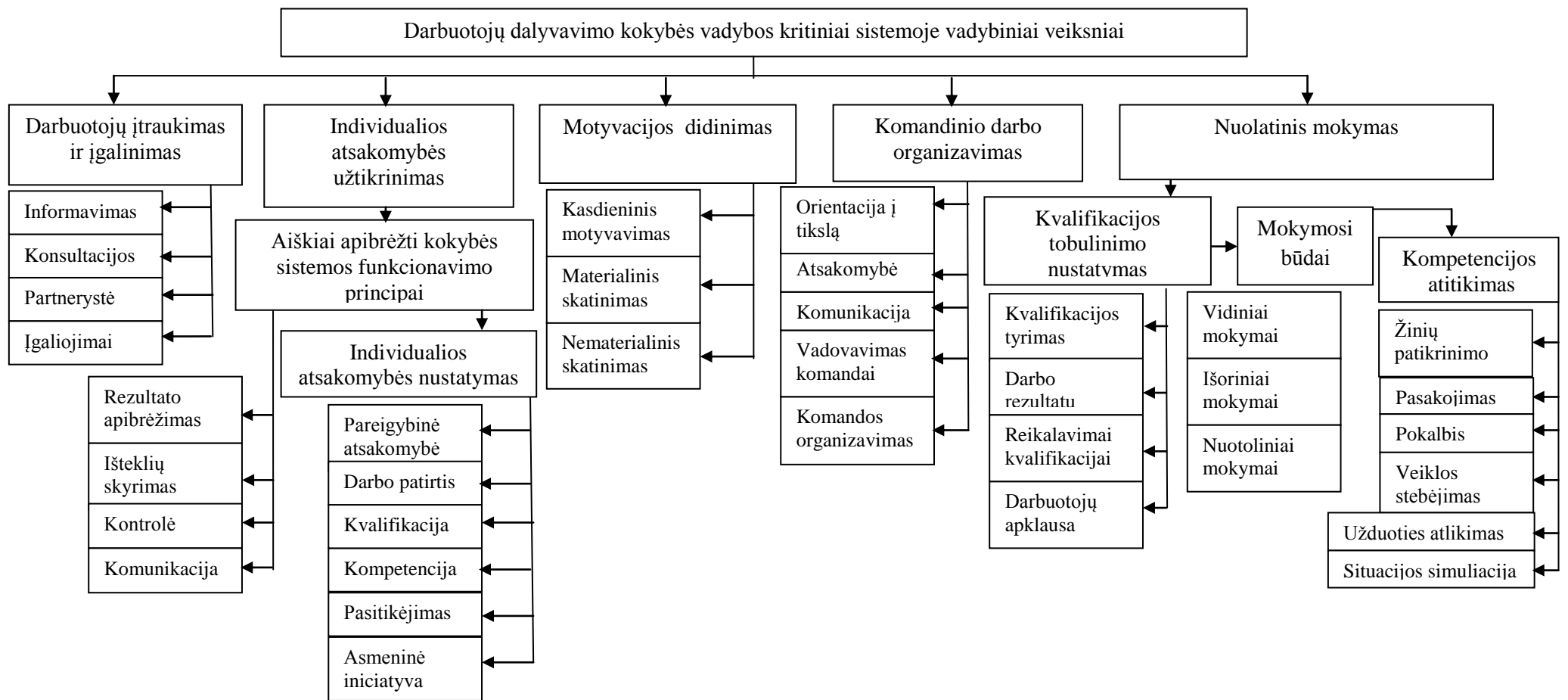
2.6. Apibendrintas darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksnių sąrašas

Apžvelgus Lietuvos ir užsienio mokslininkų atliktus tyrimus apie darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, sudarytas apibendrintas kritinių veiksnių sąrašas (žr. 15 pav.). Parengtas sąrašas bus pritaikytas nustatant vaistinės darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius. Pasak Murat, Quintella (2007), Gates (2010), Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014), tinkamų kritinių veiksnių pasirinkimas priklauso nuo naudingos informacijos valdymo. Todėl atsižvelgiant į darbo tikslą – nustatyti darbuotojų dalyvavimo KVS kritinius sėkmės veiksnius – naudinga informacija bus darbuotojų nuomonė apie KVS taikomus vadybinius veiksnius. Minėtas

sąrašas parengtas pagal Garg (2010) pateiktą kritinių sėkmės veiksnių sąrašą, kuris lemia sklandų veiklos tobulinimo procesą ir darbuotojų dalyvavimą jame: komandinio darbo organizavimas, individualios atsakomybės skatinimas, motyvacijos didinimas, nuolatinis mokymas, darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas tikslams pasiekti. Darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje užtikrinantys kritiniai sėkmės veiksniai parinkti atsižvelgiant į darbe aptartų mokslininkų tyrimų rezultatus ir GVP kokybės vadovo reikalavimus:

- darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas: informavimas (Janiūnienė (2010)), įgaliojimų suteikimas (Ruževičius (2010), GVP), konsultacijos (Mickaitis ir kiti (2009)), partnerystė (Stumbraitė-Vilkišienė (2011));
- individualios atsakomybės užtikrinimas: aiškiai apibrėžti kokybės vadybos funkcionavimo principai, deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas, rezultato apibrėžimas (GVP kokybės vadovas), asmeninė iniciatyva (Zakujan ir kiti (2012)), kvalifikacija, pareigybinė atsakomybė (Mickaitis ir kiti (2009), GVP kokybės vadovas), darbuotojų kompetencija, darbo patirtis (Gudienė (2014)), pasitikėjimas, asmeninė iniciatyva (Ruževičius (2010)), išteklių skyrimas (Alzahrani, Emsley (2013)), kontrolė (Al-Tmeemy ir kiti (2011)), komunikacija (Kaziliūnas (2010));
- motyvacijos didinimas: materialios, nematerialios paskatos, kasdienis motyvavimas (Stumbraitė-Vilkišienė (2011));
- komandinio darbo organizavimas: komandos organizavimas, atsakomybė, komunikacija, vadovavimas komandai, orientacija į tikslą (Sofijanova, Gudeva (2011));
- nuolatinis mokymasis. Kvalifikacijos tobulinimo nustatymas: kvalifikacijos tyrimas (Babonienė, Jonaitienė, Ragažinskienė (2012), GVP), reikalavimai kvalifikacijai (Babonienė, Jonaitienė, Ragažinskienė (2012)), darbo rezultatų analizė (Patapas, Kasperavičienė (2009)), darbuotojų apklausa (Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014)). Mokymosi būdai: vidiniai, išoriniai ir nuotoliniai mokymai (Patapas, Kasperavičienė (2009)). Kompetencijos atitikimas (Javtokas (2012)).

Visi aukščiau išvardinti veiksniai bus analizuojami tyrimo metu, nes pagal juos bus parengta tyrimo apklausos anketa.



15 pav. Apibendrintas kritinių sėkmės veiksnių sąrašas (sudaryta autoriaus)

3. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA IR METODINĖS NUOSTATOS

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas – kritiniai sėkmės veiksniai, įtakojančios vaistinės darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.

Tyrimo problema. Lietuvoje įmonės, vykdančios vaistinės veiklą, privalo diegti kokybės vadybos sistemą pagal galiojančią tvarką, kurią reglamentuoja Lietuvos Respublikos bei ES norminiai dokumentai ir tobulinti ją atsižvelgiant ne tik į reglamentus, bet ir į kliento, darbuotojų poreikius. Darbuotojo dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje priemonių, būdų, metodų yra daug. Todėl siekiant, kad kokybės gerinimo procesas vyktų sklandžiai, organizacija privalo identifikuoti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius.

Tyrimo tikslas – atlikti pilotinį tyrimą Lietuvos Pietų regiono vaistinėse, validuoti tyrimo instrumentą (anketą) ir nustatyti kritinius sėkmės veiksnius, užtikrinančius vaistinės darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.

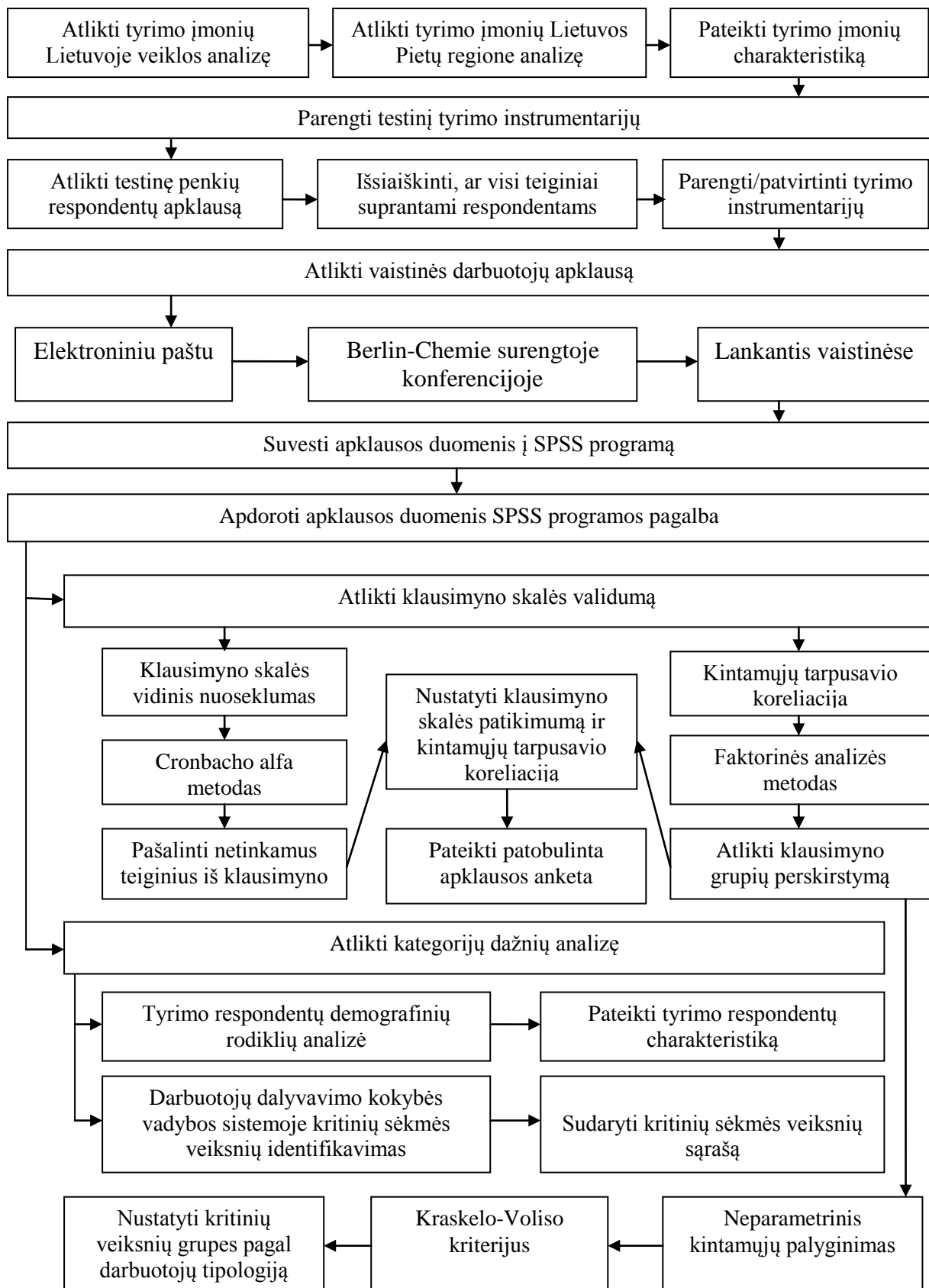
Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti klausimyno skalės patikimumą, klausimyno grupių tarpusavio suderinamumą, homogeniškumą naudojantis Cronbacho alfa ir Fartorinės analizės metodais.

2. Išskirti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius ir sudaryti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksnių sąrašą naudojant kategorijų dažnių skaičiavimo charakteristiką.

3. Įvertinti darbuotojų skiriamuosius bruožus bei nustatyti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių grupes taikant Kraskelo-Voliso kriterijų.

Tyrimo metodas. Tyrimo įmonių charakteristikos pateikimui nuspręsta atlikti įmonių veiklos analizę Lietuvoje ir Lietuvos Pietų regione. Pilotiniam tyrimui atlikti parengta testinė apklausos anketa, kurios tikslas – išsiaiškinti pateiktų teiginių suprantamumą respondentams. Tuo tikslu sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 5 lentelė). Apklausos anketą sudaro trys teiginių grupės (žr. 7 priedas): teiginiai susiję su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką apie kokybės vadybos sistemą, teiginiai susiję su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimais ir teiginiai skirti išsiaiškinti bendrai informacijai apie respondentus. Atlikus testinę respondentų apklausą apklausos anketa gali būti koreguojama. Neatlikus anketos koregavimo atliekama respondentų apklausa pagal parengtą apklausos anketą. Statistinė informacija apdorota taikant SPSS (19 versija) programinį paketą. Apklausos duomenų analizė ir tyrimo eiga atlikta vadovaujantis Pukėnas (2009) ir Vaitkevičius, Saudargienė (2006; 2010) rekomenduojamais duomenų apdorojimo metodais SPSS programa (žr. 16 pav.).



16 pav. Tyrimo veiklos ir metodai (sudaryta autoriaus)

Respondentų apklausos metu gauti duomenys bus užkoduoti ir suvesti į SPSS programą. Norint statistiškai išmatuoti kintamuosius pirmiausia jie suskirstyti į matavimo lygmenis, nuo kurių priklausys toliau taikomi analizės metodai (Vaitkevičius, Saudargienė (2006: 46)). Didžiajai daliai kintamųjų paskirtas rangų (angl. Ordinal) matavimo lygis, nes matuojamas pasitenkinimo lygis, darbo stažui ir amžiui – kiekybinis (intervalinis) matavimo lygis (angl. Scale), pareigoms – vardinis (Nominal).

Atliekant pilotinį tyrimą atliksime skalės validumo procesą t. y. – klausimyno skalės vidinio patikimumo patikrinimą, kuris tikrina atsakymų į klausimyną sudarančių klausimų koreliaciją. Matavimo skalė yra rinkinys klausimų ar teiginių susijusių su matuojama savybe. Validumas atsako į klausimą „ar matuoju tai ką reikia matuoti, ar matavimu pasieksiu tikslą“, o patikimumas — „kiek tiksliai matuoju“. Klausimyno skalės patikimumui įvertinti buvo pasirinktas Cronbacho alfa koeficientas, kuris remiasi klausimų sudarančių klausimyną, koreliacija. Naudojant šį metodą (Analyze → Scale → Reability Analysis) bus įvertinta ar visi skalės klausimai atspindi tiriamąjį dydį (Vaitkevičius, Saudargienė (2010: 102)).

Klausimyno faktorių tarpusavio koreliacijos nustatymui pasirinktas faktorinės analizės metodas (Analyze → Dimension Reduction → Factor...). Šio metodo pagalba nustatysime ar kintamieji yra tarpusavyje priklausomi, kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga, kintamieji tinka faktorinei analizei. Faktoriaus svoriui nustatyti bus panaudotas Alpha Factoringo metodas, kuomet kintamieji traktuojami kaip atrinkti iš kintamųjų aibės (Vaitkevičiaus, Saudargienės (2010: 112)).

Cronbacho alfa koeficientas ir faktorinės analizės metodai leis nustatyti ar parengtas tyrimo instrumentarius yra patikimas ir priimtinas.

Aprašomajai statistikai atlikti buvo pasirinkta kategorijų dažnių skaičiavimo charakteristika (Vaitkevičius, Saudargienė (2006: 46)), kurios pagalba galima atlikti išvardintų matavimo lygių dažnių analizę ir nustatyti kritinius sėkmės veiksnius. Dažniai paskaičiuoti SPSS programa (Analyze → Descriptive Statistics → Freguencies). Dažnis parodo kiek kartų kiekviena reikšmė pasikartojo tyrimo imtyje. Gauti dažnių rezultatai bus perkelti į Microsoft Office Excel 2007 programą, kurios pagalba apibendrinti pagal teiginių kategorijas.

Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksnių grupėms nustatyti, pagal darbuotojų skiriamuosius bruožus, pasirinktas Kraskelo-Voliso kriterijus (Analyze → Nonparametric Tests → K Independent Samples → Kruskal-Wallis). Šio kriterijaus pagalba bus nustatytas statistinio reikšmingumo lygmuo vertinant kritinių veiksnių grupes ir darbuotojų tipologiją (Vaitkevičius, Saudargienė (2010: 60)).

5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus (sudaryta autoriaus)

Teiginių grupės	Teiginiai, vertinimo būdas	Teiginių reikšmė	Tyrimo uždaviniai	
Teiginiai susiję su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką	1 – 13 *	Išsiaiškinti informaciją, apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos politiką bei darbuotojų dalyvavimą joje.	Nustatyti ar vaistinės filialų darbuotojai yra supažindinti su Geros vaistinės praktikos kokybės vadybos sistemos principais.	Sudaryti kritinių sėkmės veiksnių, įtakojančių darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, sąrašą.
Teiginiai susiję su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimais	14 – 17 *	Įvertinti kokybės vadybos sistemoje naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas.	Įvertinti vaistinės darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius.	
	18 – 23 *	Įvertinti individualios atsakomybės nustatymui naudojamas priemonės.		
	24 – 29 *	Įvertinti individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus, pagal kuriuos vaistinėje yra deleguojama individuali atsakomybė.		
	30 – 32 *	Įvertinti sprendimus, dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti GVP kokybės vadybos sistemoje.		
	33 – 36 *	Įvertinti vaistinėje taikomus kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus, vaistinėje.		
	37 – 39 *	Įvertinti kvalifikacijos kėlimo metodus, kurie naudojami keliant kvalifikacijos lygį.		
	40 – 45 *	Įvertinti taikomus žinių tikrinimo metodus, kurie naudojami vertinant mano mokymosi pasiekimus.		
	46 – 48 **	Įvertinti komandinio darbo aspektus GVP kokybės vadybos sistemoje		
	49 – 54 *	Įvertinti komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas, taikomas GVP kokybės sistemoje.		
55 – 59 *	Įvertinti galimus sprendimus, kurie paskatintų dalyvauti vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos diegime ir vystyme.			
Bendra informacija apie respondentą	60 – 63 **	Išsiaiškinti pareigas vaistinėje.	Išsiaiškinti bendrą informaciją apie respondentus.	
	64 – 67 **	Išsiaiškinti amžių.		
	68 – 72 **	Išsiaiškinti darbo stažą.		

* – vertinimo skalė nuo 1 iki 5 (1 – silpniausias kriterijus, o 5 – stipriausias kriterijus).

** – pasirenkant vieną teiginį iš sąrašo.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 83 respondentai iš Lietuvos Pietų regiono (Alytaus apskritis) tinklinių vaistinių filialų.

Tyrimo eiga. Pilotiniam tyrimui atlikti parengtas testinis tyrimo instrumentarijus, kurio pagalba nustatyta, ar tyrimo respondentai tinkamai supranta klausimus. Testinio tyrimo metu apklausti penki respondentai ir nustatyta, kad apklausos klausimynas yra suprantamas ir gali būti naudojamas atliekant tyrimą. Apklausa vyko trimis būdais: elektroniniu paštu, apklausos anketų pildymas Berlin-Chemie

surengtos konferencijos „Vyrų seksualinių disfunkcijų gydymas. Klinikinės situacijos vaistininkui“ metu (Alytus, 2015-05-26) bei lankantis vaistinėse. Respondentų apklausos metu (nuo 2015-05-04 iki 2015-07-25) buvo išdalinta 101 anketų, grįžo 87 iš kurių 4 buvo sugadintos (atsakyti ne visi klausimai). Viso tyrimo procesai, veiklų eiga ir metodai pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Tyrimo eiga, procesai ir metodai (sudaryta autoriaus)

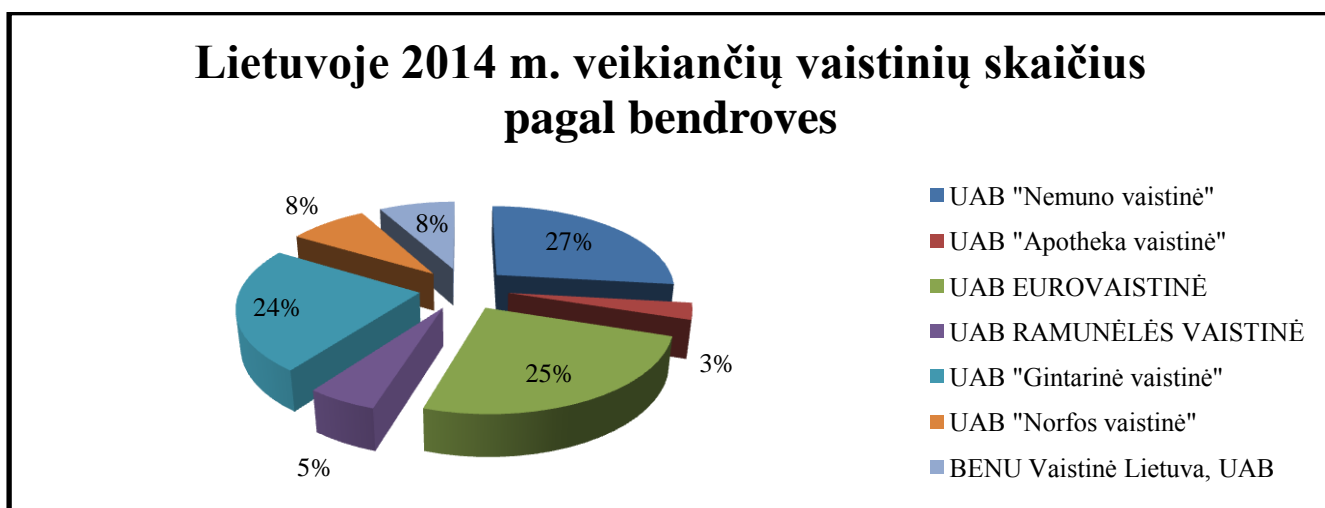
Tyrimo eiga	Procesai	Tyrimo metodas
Nuo 2015-04-01 iki 2015-04-27	Apibendrinta tyrimo įmonių veikla Lietuvoje	Tyrimo įmonių veiklos rodiklių analizė Lietuvoje
Nuo 2015-04-01 iki 2015-04-30	Apibendrinta tyrimo įmonių veikla Lietuvos Pietų regione	Tyrimo įmonių veiklos rodiklių analizė Lietuvos Pietų regione
Nuo 2015-04-01 iki 2015-04-25	Parengtas testinis tyrimo instrumentarijus	Testinė apklausos anketa
Nuo 2015-04-25 iki 2015-04-27	Atlikta testinė penkių respondentų apklausa	Apklausos anketos testavimas
Nuo 2015-04-28 iki 2015-05-01	Patvirtintas tyrimo instrumentarijus	Apklausos anketa
Nuo 2015-05-04 iki 2015-06-24	Atlikta vaistinės darbuotojų apklausa elektroniniu paštu	Vaistinės darbuotojų apklausa
2015-05-26	Atlikta vaistinės darbuotojų apklausa Berlin-Chemie konferencijos metu	
2015-06-27 iki 2015-07-25	Atlikta vaistinės darbuotojų apklausa lankantis vaistinėse	
Nuo 2015-08-01 iki 2015-08-18	Atliktas apklausos duomenų apdorojimas	Apklausos duomenų suvedimas į SPSS programą
Nuo 2015-08-19 iki 2015-08-30	Atliktas klausimyno skalės validumas	Cronbacho alfa faktoriaus analizės metodai SPSS programa
Nuo 2015-08-30 iki 2015-09-01	Pateikta tyrimo respondentų charakteristika	Tyrimo respondentų demografinių rodiklių analizė SPSS programa (kategorijų dažniai)
Nuo 2015-08-30 iki 2015-09-20	Atliktas respondentų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių identifikavimas	Kategorijų dažnių apibendrinimas taikant SPSS ir Microsoft Office Excel 2007 programą
Nuo 2015-09-21 iki 2015-09-28	Įvertinti darbuotojų skiriamieji bruožai ir nustatytos darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių grupės	Kraskelo-Voliso kriterijaus analizė SPSS programa

3.2. Tyrimo įmonių, teikiančių farmacinę paslaugą Lietuvoje, charakteristika

Lietuvoje šiuo metu vaistinės veiklą vykdo septynios tinklinės uždarnosios akcinės bendrovės (žr. 15 pav.). Minėtos bendrovės vykdo licencijuotą vaistinės, gamybinės vaistinės veiklą. Vaistinių veiklai vykdyti išduodamos veiklos licencijos, licencijos psichotropiniams vaistams ir vaistinėms medžiagoms, leidimai – higienos pasai (licencijų numeriai ir išdavimo datos yra konfidenciali informacija). Vaistinės ir jų filialai parduoda (išduoda) vaistinius preparatus, gamina vaistinius

preparatus ir parduoda kitas vaistinėse esančias prekes. Makro aplinkos veiksniai įtakojantys vaistinių veiklos kokybę pateikiami 4 priede (žr. 4 priedas), iš kurių pagrindinė — teisinė aplinka. 2014 m. Lietuvoje vaistinėse ir jų filialuose dirbo 4590 licencijuotų specialistų iš kurių 3112 yra vaistininkai (asmenys, įgiję vaistininko profesinę kvalifikaciją, turintys farmacijos magistro kvalifikacinį laipsnį) ir 1478 vaistininko padėjėjai (asmenys, įgiję vaistininko padėjėjo (farmakotechniko) profesinę kvalifikaciją). Dar viena darbuotojų grupė, kurios skaičiaus nepavyko tiksliai nustatyti – tai vaistinių konsultantai. Jie dirba didesnėse vaistinėse, kuriose yra savitarnos skyriai.

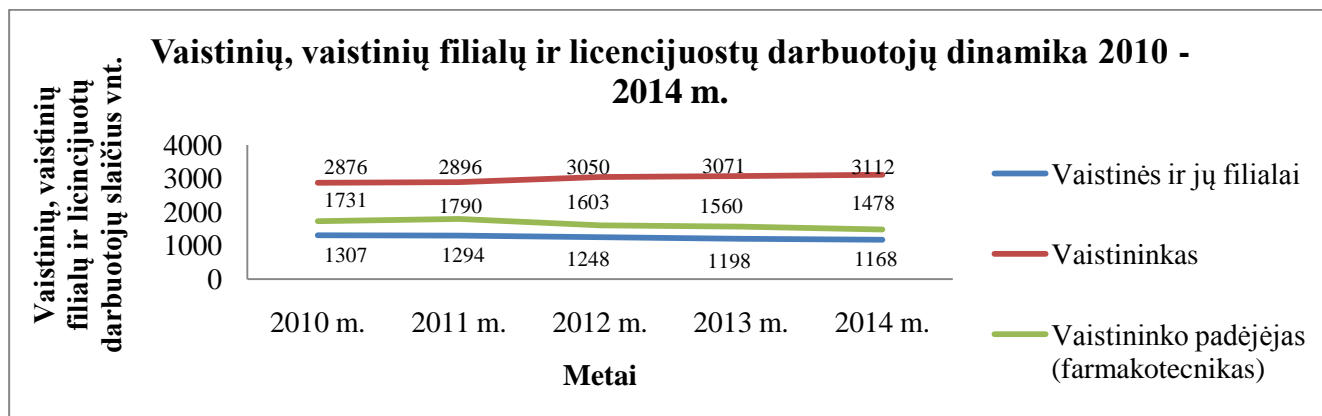
17 paveiksle pateikiama užimamos rinkos dalis pagal bendroves vykdančias vaistinės veiklą. Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos (VVKT) duomenimis 2014 m. Lietuvoje veikė apie 1168 įvairių tinklų vaistinių. Iš pateiktos informacijos matyti, kad didžiausią rinkos dalį užima UAB „Nemuno vaistinė“ (27 %), „Gintarinė vaistinė“ (24 %), UAB EUROVAISTINĖ (25 %).



17 pav. Bendrovių užimama rinkos dalis (sudaryta pagal Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistinius duomenis, 2014 m.)

Atlikus Lietuvoje veikiančių vaistinių, jų filialų bei vaistinių specialistų pokyčio analizę nuo 2010 iki 2014 m. pastebimas vaistinių ir jų filialų sumažėjimas nuo 1307 (2010 m.) iki 1168 (2014 m.), o tai sudaro 10,87 % (žr. 18 pav.). Tai galėjo lemti nuolat uždaromi vaistinių filialai kaimo vietovėse, kur yra specialistų trūkumas ir mažas klientų skaičius. Tokiu atveju gyventojų aprūpinimas vaistais patikėtas kaimo vietovėse esančioms ambulatorijoms. Lietuvai tapus Europos Sąjunga nare LR Farmacijos įstatymas reglamentuoja, kad vaistinėje nuo 2021 m. (šis reglamentas turėjo įsigalioti nuo 2016 m., tačiau dėl vaistininkų trūkumo buvo atidėtas iki 2021 m.) negalės dirbti vaistininko padėjėjai (farmakotechnikai) be vaistininko priežiūros. Licencijuotų vaistininkų skaičius nuo 2010 iki 2014 m. padidėjo vos 236 (7,6 %), tuo tarpu vaistininko padėjėjų (farmakotechnikų) sumažėjo 14,6 %. Galima teigti, kad dalis vaistininkų padėjėjų įgijo vaistininko kvalifikaciją. Lietuvos mastu vaistinių ir jų filialų skaičius mažėja, o vaistininkų skaičius didėja neženkliai. 2014 m. vienai veikiančiai vaistinei

teko 2,66 vaistininko ir 1,27 vaistininko padėjėjo (žr. 6 priedas). Vadinasi vaistininko padėjėjai nėra suinteresuoti išlikti patraukliais darbo rinkai keliant kvalifikacijos lygį, arba tai lemia kiti veiksniai tokie kaip: sunki materialinė padėtis (studijų kaina siekia 15000 eurų), artėjantis pensijinis amžius, išvykimas iš šalies, dirbamas kitokio pobūdžio darbas, motyvacijos trūkumas ir pan. Įvertinus tai, kad nustatytas vaistinės specialistų darbo valandų skaičius per savaitę yra 36 val. (kitų dirbančiųjų 40 val.), o bet kuriame filiale turėtų dirbti bent du specialistai (yra filialų kur dirba 5 ir daugiau) galima teigti, kad specialistų trūkumas yra akivaizdus.



18 pav. Vaistinių, vaistinių filialų ir licencijuotų darbuotojų dinamika 2010 – 2014 m. (sudaryta pagal Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistinius duomenis)

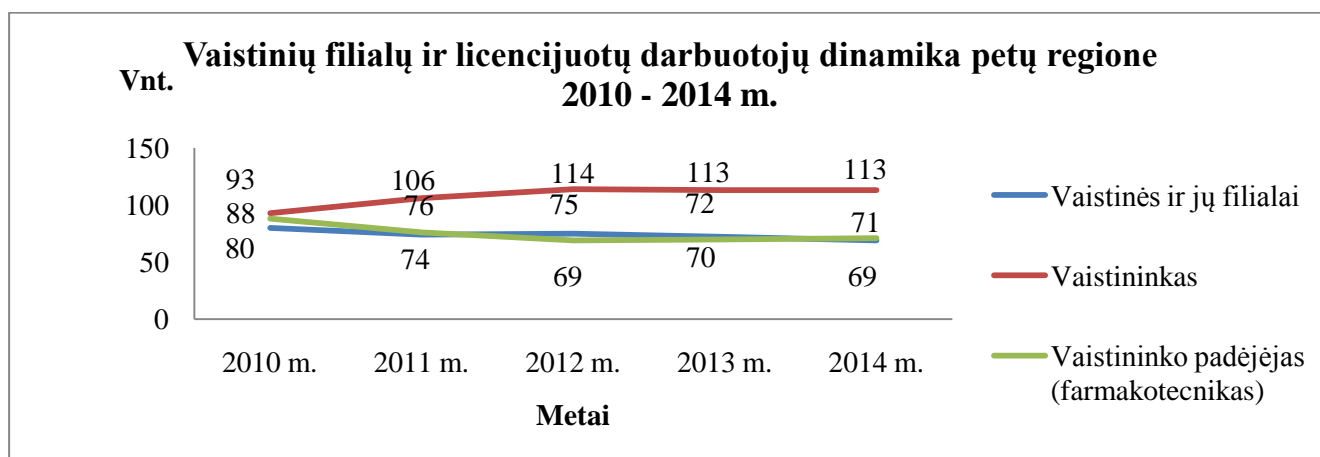
Apibendrinant galima teigti, kad dirbantieji specialistai dirba didesne nei vieno darbo etato dalimi, tuomet didėja nuovargis ir mažėja atidumas, kas turi neigiamą poveikį darbo kokybei ir didina klaidų tikimybę. Bendrovių vadovai ir vadybininkai nuolat ieško galimybių išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujus, kad išlaikytų konkurencinį pranašumą ar išliktų rinkoje.

3.2.1. Tyrimo įmonių, teikiančių farmacinę paslaugą Pietų regione apžvalga

Kiekvienos vaistinės, kuriame regione ji bebūtų, pagrindinis kokybės dokumentas, kuriuo ji vadovaujasi – tai Geros vaistinės praktikos kokybės vadovas. Šis veiklos kokybės dokumentų rinkinys parengtas laikantis sveikatos apsaugos ministro įsakymu „Dėl Geros vaistinių praktikos nuostatų patvirtinimo“, kuriame aprašytos procedūros kokybiškai veiklai vykdyti. Geros vaistinių praktikos kokybės vadovas sudarytas vadovaujantis LR farmacijos įstatymu bei kitais norminiais dokumentais (žr. 4 priedas) ir apima visus veiklos procesus: vaistinių preparatų įsigijimo, priėmimo, tvarkymo, laikymo, pakuotės keitimo, farmacinės paslaugos teikimo, farmacinės rūpybos, eksterporalių vaistų gamybos (jeigu vykdoma gamyba), bendradarbiavimo su sveikatos priežiūros specialistais, dokumentų ruošimo ir įrašų juose vykdymas, kontrolė. Su šiuo dokumentu turi būti supažindinti visi vaistinės darbuotojai. Tačiau, tai nėra nurodymų rinkinys ribojantis tolimesnį KVS tobulinimą, visus su kokybės

gerinimu susijusius sprendimus renkasi pati bendrovė. Kadangi darbuotojų kvalifikacija ir jos tobulinimas yra svarbiausias veiksnys (tačiau ne vienintelis) vaistinių veikloje, atsiranda poreikis nustatyti ir įvertinti kritinius sėkmės veiksnius, užtikrinančius visų darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje.

Pietų regionui (kitaip – Alytaus apskritis) priklauso vaistinės ir jų filialai esantys Alytaus miesto, Alytaus rajono, Druskininkų, Lazdijų rajono, Varėnos rajono savivaldybėse. Pietų regiono apskrityje jaučiamas specialistų trūkumas, nes 2014 m. vienai vaistinei teko tik 1,64 vaistininko ir 1,03 vaistininko padėjėjo (žr. 19 pav.). Šis pilotinis tyrimas svarbus visoms Lietuvos apskritims, nes analogiška situacija yra daugelyje iš jų. Išskirti galima tik Vilniaus ir Kauno apskritis, kur specialistų skaičius yra pakankamas. Taip yra todėl, kad Vilniuje ir Kaune yra ruošiami kvalifikuoti specialistai, o jaunų specialistų simpatija didžiausiems Lietuvos miestams yra suprantama.



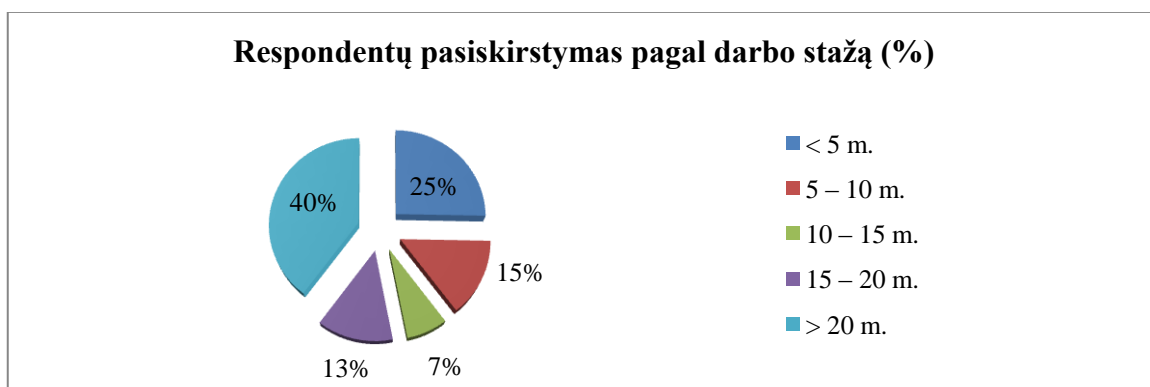
19 pav. Vaistinių, vaistinių filialų ir licencijuotų darbuotojų dinamika Pietų regione 2010 – 2014 m. (sudaryta pagal Valstybinės Vaistų Kontrolės Tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistinius duomenis)

Atlikus Pietų regiono vaistinių filialų ir licencijuotų darbuotojų dinamiką pietų regione 2010 – 2014 m. nustatyta, kad vaistininkų skaičius nekinta nuo 2013 m., vaistininkų padėjėjų padidėjo vienu, o vaistinių filialų sumažėjo nuo 72 iki 69. 71 vaistininko padėjėjas turėtų susimąstyti apie kvalifikacijos tobulinimą (įgyti vaistininko kvalifikaciją), nes kitaip bus ribojama jo darbo veikla nuo 2021 m.

3.3. Tyrimo respondentų charakteristika

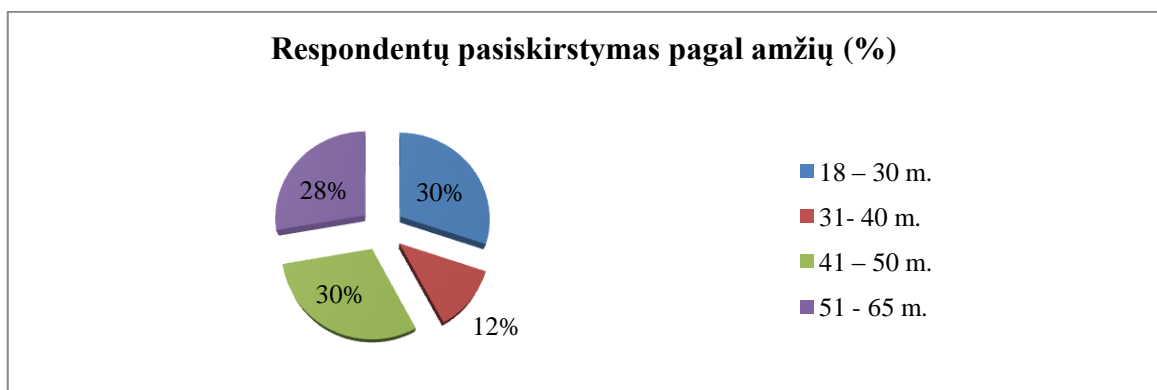
Tyrimo respondentų apklausos rezultatų suvestinė pateikiama 8 priede. Apklausoje dalyvavo 22,9 % vaistinės filialo vedėjų-farmacinės veiklos vadovų, 24,1 % vaistininkų, 37,3 % vaistininkų padėjėjų ir 15,7 % konsultantų (žr. 8 priedas).

Vertinant darbo stažą, net 39,8 % respondentų nurodė dirbantys daugiau kaip 20 m. 25,3 % respondentų dirba iki 5 m., 14,4 % nuo 5 iki 10 m., 13,3 % nuo 15 iki 20 m., o likusieji 7,2 % nuo 10 iki 15 m (žr. 20 pav.).



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Amžiaus grupėje respondentai pasiskirstė sekančiai: po 30,1 % apklausoje dalyvavo respondentai priklausantys amžiaus grupėms nuo 18 iki 30 m. ir nuo 41 iki 50 m., 12 % respondentų priklauso amžiaus grupei nuo 31 iki 40 m., o likusieji 27,7 % nuo 51 iki 65 m (žr. 21 pav.).



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausia dalis respondentų yra vaistininko padėjėjai ir vaistininkai (vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas taip pat yra kvalifikuotas vaistininkas). Daugiausia respondentų yra vyresni kaip 41 m. bei dirbantys daugiau kaip 20 m.

3.4. Tyrimo klausimyno validumo analizė

Klausimyno skalės patikimumui įvertinti buvo naudojamas Cronbacho alfa koeficientas, kuris parodo, ar visi skalės klausimai atspindi tiriamąjį dydį. Daugelio mokslininkų nuomone pageidaujama

Cronbacho alfa koeficiento rodiklio reikšmė yra nuo 0,7 iki 1, tačiau Vaitkevičiaus, Saudargienės (2010: 102) nuomone, Cronbacho alfa koeficientas gali būti mažesnis nei 0,7, o pageidautina, kad jis būtų didesnis nei 0,5. Todėl atliekant skalės patikimumo analizę pasirinkta buvo laikytasi nuomonės, kad Cronbacho alfa koeficientas turi būti didesnis nei 0,5, o koeficiento reikšmės didėjimas iki 1 parodys stipresnę klausimų tarpusavio koreliaciją nei minimaliai pageidaujamą (0,5). Sekantis analizuojamas rodiklis vertinant klausimų patikimumą yra koreliacijos koeficiento tarp visų atsakymų į klausimus vidurkis, mažiausia ir didžiausia reikšmė. Analizuojant didžiausią ir mažiausią reikšmes svarbu, kad jos būtų teigiamos. Atlikus Cronbacho alfa koeficientų paskaičiavimą, nustatyta, kad vienas teiginys (man sudaromos sąlygos darbo metu dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose) iš teiginių grupės susijusios su bendrą informaciją apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos politiką buvo pašalintas. Tai padaryta atsižvelgiant į tai, kad įverčio skiriamoji galia subskalėje (Corrected Item-Total Correlation) buvo 0,145, o minimali reikšmė neigiama (- 0,123). Tokiu atveju šis teiginys buvo pašalintas iš teiginių skalės, kaip turintis silpną koreliacinį ryšį su teiginių skale. Pasak Pukėno (2009), šis rodiklis negali būti neigiamas ar mažesnis nei 0,1. Pašalinus minėtą teiginį iš klausimyno skalės buvo atliktas pakartotinis klausimyno skalės patikimumo vertinimas, kuomet visi teiginiai atitiko aukščiau aptartas rodiklių reikšmes ir nei vienas teiginys daugiau nebuvo pašalintas iš klausimyno skalės. Nustatant klausimyno faktorių patikimumą bei homogeniškumą atlikta faktorinė analizė. Šio analizės metodo taikymas leis nustatyti ar:

- kintamieji yra tarpusavyje priklausomi (Bartlett's Test of Sphericity). Jeigu kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga Sig. < 0,05;
- kintamieji tinka faktorinei analizei (Kaiserio-Meyerio-Olkinso (KMO) imties adekvatumo kriterijus). Kuomet KMO reikšmė < 0,6 (Vaitkevičiaus, Saudargienės (2010: 112)).

Faktorinės analizės metu svarbi faktoriaus galios procentinė išraiška, kuri nurodo kokią bendrą dispersijos dalį paaiškina kiekviena pagrindinė komponentė. Kuo šis rodiklis yra didesnis, tuo daugiau bendros informacijos apima faktorius, sklaidos dalis yra didesnė ir faktorinė analizė sėkmingesnė. Faktoriaus svoriui nustatyti pasinaudota Alpha Factoringo metodu, kuomet kintamieji traktuojami kaip atrinkti iš kintamųjų aibės (Pukėnas 2009). Pasak tyrimo mentoriaus, jeigu kintamųjų imtyje yra keli rodikliai didesni nei 0,7 tuomet galima manyti, kad bendras kintamųjų svoris yra stiprus. Taigi, taikant faktorinės analizės ir skalės valumo metodus galima nustatyti atsakymų konsistenciją ir patikrinti klausimyno skalės patikimumą bei nustatyti kritinius sėkmės veiksnus.

Atlikus teiginių, susijusių su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos sistemą, nustatyta, kad bendras Cronbacho alfa koeficientas yra 0,899 (žr. 10 priedas), o atskirų kintamųjų svyruoja nuo 0,491 iki 0,835. Mažiausia reikšmė – teiginio „aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose“ (0,491). Tačiau vertinant tai, kad minimali koeficiento reikšmė yra 0,156 (teigiama), darome prielaidą, kad šio rodiklio skiriamoji galia subskalėje priimtina ir

visi kintamieji matuoja vieningą kontekstą.

Bendrus klausimyno skalės patikimumo rodikliai parodo, kad vidinės skalės patikimumas yra pakankamas. Atlikus faktorinę analizę nustatyta, kad bendra kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga, nes $Sig. < 0,05$ ir kintamieji tinkami faktorinei analizei (KMO reikšmė 0,821). Faktoriaus galia 45,842 %, vadinasi, beveik 50 % bendros informacijos faktorius apima, o kiekvieno kintamojo faktoriaus svoris pasiskirsto nuo 0,529 iki 0,883. Trijų kintamųjų faktoriaus svoris yra didesnis nei 0,8, todėl galima teigti, kad bendras kintamųjų svoris yra stiprus. Analizuojant teiginius, susijusius su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimais, aptarsime kiekvieną kintamąjį atskirai.

Vaistinės kokybės vadybos sistemoje naudojamų darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formų klausimyno skalės bendras Cronbacho alfa koeficientas yra aukštas – 0,851 (žr. 7 lentelė), o kintamųjų galia kinta nuo 0,651 iki 0,749.

7 lentelė. Vaistinės kokybės vadybos sistemoje naudojamų darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formų klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai			
	Informavimas	Konsultacijos - apmokymas	Derybos/ partnerystė	Įgaliojimų perleidimas
	Rodikliai			
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)			
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO).			
	Faktoriaus galia (% of Variance)			
	Faktoriaus svoris	0,842	0,780	0,747
Klausimyno patikimumo analizės	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)			
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)			
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)			
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)			
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,651	0,701	0,677

Minimali koreliacija tarp kintamųjų yra 0,594, o maksimali – 0,701 (žr. 7 lentelė). Todėl galima teigti, kad klausimyno patikimumas yra pakankamas. Faktorinė analizė parodė, kad kintamieji yra tarpusavyje priklausomi, KMO rodiklis yra didesnis nei 0,8 ir faktorių sklaida sudaro 59,65 %. Kiekvieno faktoriaus galia pasiskirsto nuo 0,715 iki 0,842. Visų faktoriaus svorio rodikliai yra didesnis nei 0,7, todėl jų svoris stiprus.

Individualios atsakomybės nustatymui naudojamų priemonių klausimyno skalės įverčių skiriamoji galia subskalėje pasiskirsčiusi nuo 0,638 iki 0,857 (žr. 8 lentelė).

8 lentelė. Individualios atsakomybės nustatymui naudojamų priemonių klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai						
	Rodikliai	Aiškliai apibrėžti kokybės sistemos funkcionavimo principai	Deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas	Rezultato apibrėžimas	Reikiamų išteklių skyrimas	Kontrolė	Komunikacijos palaikymo užtikrinimas
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000					
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,772					
	Faktoriaus galia (% of Variance)	60,703					
	Faktoriaus svoris	0,917	0,850	0,759	0,741	0,706	0,675
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,900					
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,599					
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,379					
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,821					
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,857	0,721	0,789	0,638	0,674	0,693

Bendrasis Cronbacho alfa koeficientas yra aukštas 0,900 (žr. 8 lentelė). Minimali koreliacija tarp įverčių yra 0,379, o maksimali 0,821. Tai pakankamai aušti rodikliai, todėl klausimyno patikimumas yra didelis. Faktorinėje analizėje kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga (Sig. < 0,05), faktoriaus galia sudaro 60,703 %, o KMO rodiklis 0,772. Faktoriaus svoris svyruoja nuo 0,675 iki 0,917. Tik vienas rodiklis yra virš 0,675, o likusieji didesni nei 0,706. Kaip galima pastebėti, visi faktorinės analizės rodikliai yra pakankamai aukšti, todėl jų svoris stiprus.

Klausimyno susijusio su individualios atsakomybės priskyrimo kriterijais (žr. 9 lentelė), pagal kuriuos deleguojama individuali atsakomybė, kintamųjų rodikliai yra ženkliai didesni, nei prieš tai aptartųjų (žr. 7,8 lentelės). Bendras Cronbacho alfa koeficientas yra 0,953, o kintamųjų skiriamoji galia pasiskirsto nuo 0,745 iki 0,924. Tik dviejų kintamųjų šis rodiklis yra didesnis nei 7 (vieno 0,898, o likusiųjų virš 9). Galima teigti, kad klausimyno patikimumas yra aukštas. Atlikus faktinę analizę išsiskiria faktoriai, kurių svoris yra didžiausias 0,954, 0,947, 0,932, 0,930. Tik dviejų faktorių iš šešių yra daugiau nei 0,756. Bendras KMO rodiklis 0,907, faktoriaus galia sudaro 78,166 %. Vadinasi visi kintamieji matuoja vieną kontekstą.

9 lentelė. Individualios atsakomybės priskyrimo kriterijų, pagal kuriuos deleguojama individuali atsakomybė, klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai						
	Rodikliai	Pareigybinė atsakomybė	Darbo patirtis	Kvalifikacija	Kompetencija	Pasitikėjimas darbuotoju	Asmeninė iniciatyva
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000					
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,907					
	Faktoriaus galia (% of Variance)	78,166					
	Faktoriaus svoris	0,954	0,947	0,932	0,930	0,760	0,756
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,953					
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,773					
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,521					
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,908					
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,745	0,898	0,902	0,924	0,917	0,747

Taikomų sprendimų dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti kokybės vadybos sistemoje kintamųjų bendras nustatytas Cronbacho alfa koeficientas yra 0,854 (žr. 10 lentelė),

10 lentelė. Taikomų sprendimų dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti kokybės vadybos sistemoje klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai			
	Rodikliai	Kasdieninis motyvavimas	Materialinio atlygio priemonė	Nematerialinio atlygio priemonė
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000		
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,682		
	Faktoriaus galia (% of Variance)	68,281		
	Faktoriaus svoris	0,940	0,856	0,658
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,854		
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,662		
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,563		
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,805		
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,803	0,623	0,765

Vertinant kiekvieno kintamojo galią atskirai minėto koeficiento dydis (žr. 10 lentelė) pasiskirsto nuo 0,623 iki didžiausio 0,803. Minimali koreliacija tarp įverčių yra 0,563, maksimali – 0,805, o

vidinė – 0,662. Vertinant faktorinės analizės rodiklius nustatyta, kad faktoriaus galia sudaro 68,281 %, o didžiausią svorį turi kasdieninis motyvavimas (0,940) ir materialinio atlygio motyvavimo priemonės (0,856). Bendras KMO rodiklis yra ne itin aukštas – 0,682, vadinasi duomenys sąlyginai tinka faktorinei analizei ir kintamieji yra tarpusavyje priklausomi.

Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdų analizės rodikliai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdų klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai				
	Rodikliai	Kvalifikacijos tyrimas	Darbo rezultatų vertinimas	Reikalavimai darbui	Darbuotojų apklausa
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000			
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,761			
	Faktoriaus galia (% of Variance)	43,823			
	Faktoriaus svoris	0,737	0,663	0,623	0,618
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,750			
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,435			
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,366			
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,505			
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,526	0,594	0,528	0,556

Šios klausimyno skalės patikimumo faktorinės analizės rodikliai yra mažesni už visus analizuojamų kintamųjų rodiklius (žr. 11 lentelė). Nors bendrasis Cronbacho alfa koeficientas nėra mažas (0,750), tačiau atskirų kintamųjų skiriamoji galia svyruoja nuo 0,526 iki 0,594. Minimali ir maksimali koreliacija tarp įverčių teigiama, o jų reikšmės atitinkamai yra 0,366 ir 0,505. Galima daryti prielaidą, kad klausimyno skalės patikimumas patenkinamas, ką patvirtina ir KMO rodiklis (0,761), faktoriaus galia sudaro 43,823 % ir jų koreliacija yra statistiškai reikšminga (Sig. < 0,05).

Kvalifikacijos kėlimo metodų, naudojamų keliant kvalifikacijos lygį analizės rodikliai pateikti 12 lentelėje. Pateikti metodai yra trys, iš kurių vieno (nuotolinis mokymasis) skiriamoji galia yra maža – 0,339, likusiųjų dviejų 0,515 ir 0,504. Bendrasis Cronbacho alfa koeficientas yra 0,634 ir minimalios koreliacijos rodiklis yra 0,281, vadinasi mažos reikšmės rodiklis yra silpnesnis, nes jis ne toks populiarus tarp darbuotojų. Tačiau toks mokymosi metodas egzistuoja ir gali būti bendroje grupėje. Panašią situaciją atspindi ir faktorių svorių rodikliai, kuomet mažiausias svoris (0,402) priklauso tam pačiam kintamajam (nuotolinis mokymasis). Kitų faktorių svoriai didesni 0,699 ir 0,776. Bendra faktoriaus galia sudaro 41,804 %, kintamųjų koreliacija yra statistiškai reikšminga ir KMO rodiklis

0,605. Apibendrinant galima teigti, kad visų mokymosi metodų analizės rodikliai ir klausimyno skalės patikimumas yra patenkinami.

12 lentelė. Kvalifikacijos kėlimo metodų, naudojamų keliant kvalifikacijos lygį klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai		
	Rodikliai	Mokymasis darbo vietoje ar organizacijos viduje	Mokymasis už darbo ar Nuotolinis mokymasis (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu.
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000	
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,605	
	Faktoriaus galia (% of Variance)	41,804	
	Faktoriaus svoris	0,776	0,699
Klausimyno patikimumo analizės	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,634	
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,379	
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,281	
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,544	
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,515	0,504

Žinių tikrinimo metodų rodiklių analizės duomenys pateikti 13 lentelėje. Bendri klausimyno skalės patikimumo rodikliai yra sąlyginai aukšti: Cronbacho alfa – 0,916, vidinės konsistencijos – 0,646, minimalios koreliacijos – 0,502, maksimalios – 0,907. Vertinant atskirų rodiklių patikimumą mažiausias rodiklis – 0,676, o didžiausias 0,843. Faktorinės analizės faktorių svorių rodikliai nėra žemi ir pasiskirsto tarp 0,676 ir 0,799 reikšmių, o bendra faktoriaus galia sudaro 65,251 %. Bendras KMO rodiklis – 0,850, o tai reiškia, kad kintamieji tinkami faktorinei analizei.

Komandinio darbo efektyvumą lemiančių veiksnių atliktos analizės rodikliai pateikiami 14 lentelėje. Šios klausimyno skalės bendrasis Cronbacho alfa koeficientas – 0,9, o vertinant kintamųjų skiriamąją galią atskirai, daugumos rodiklių reikšmė nuo 0,799 iki 0,810. Tik vieno kintamojo reikšmė yra 0,538 (komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje). Atlikus faktorinės analizės rodiklių apžvalgą nustatyta, kad kintamieji yra tarpusavyje priklausomi ir yra tinkami faktorinei analizei (KMO – 0,864, Sig. – 0,000). Faktoriaus galia sudaro 61,623 %, o vertinant faktorių svorius atskirai mažiausias faktoriaus svoris (0,565) priskiriamas komandos vaidmens ir statuso organizacijoje faktoriui. Visų kitų faktorių svorių rodikliai svyruoja nuo 0,735 iki 0,868. Galima teigti, kad klausimyno skalės patikimumas priimtinas, o kintamieji yra pakankamai homogeniški.

13 lentelė. Žinių tikrinimo metodų klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai						
	Rodikliai	Žinių patikrinimo testas	Pasakojimas	Pokalbis	Praktinės veiklos stebėjimas	Praktinės užduoties atlikimas	Situacijos simuliacija
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000					
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,850					
	Faktoriaus galia (% of Variance)	65,251					
	Faktoriaus svoris	0,890	0,868	0,854	0,796	0,713	0,706
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,916					
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,646					
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,502					
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,907					
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskaleje	0,680	0,799	0,676	0,823	0,843	0,762

14 lentelė. Komandinio darbo efektyvumą lemiančių veiksnių klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai						
	Rodikliai	Orientacija į tikslą ir rezultatus	Atsidavimą darbui ir atsakomybę	Komunikacija komandoje	Vadovavimas komandai	Komandos organizavimas	Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000					
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,864					
	Faktoriaus galia (% of Variance)	61,623					
	Faktoriaus svoris	0,868	0,856	0,855	0,787	0,735	0,565
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,900					
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,603					
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,370					
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,791					
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskaleje	0,797	0,708	0,810	0,740	0,799	0,538

Sprendimai, skatinantys darbuotojus dalyvauti vaistinės veiklos kokybės vadybos sistemoje ir jų atliktos analizės rodiklių rezultatai pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Sprendimų, skatinančių darbuotojus dalyvauti vaistinės veiklos kokybės vadybos sistemoje, klausimyno validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Teiginiai					
	Rodikliai	Aktyvesnis darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas	Individualios atsakomybės už kokybės vadybą delegavimas	Geresnis komandinio darbo organizavimas	Geresnį individualaus darbuotojų darbo	Darbuotojų motyvacijos dalyvauti sistemoje užtikrinimas
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000				
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,851				
	Faktoriaus galia (% of Variance)	68,111				
	Faktoriaus svoris	0,922	0,873	0,868	0,732	0,709
Klausimyno patikimumo analizės	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,910				
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,672				
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,501				
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,817				
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,682	0,818	0,866	0,815	0,697

Apžvelgiant į klausimyno skalės patikimumo rodiklius pastebima, kad bendrųjų rodiklių reikšmės yra pakankamai didelės (žr. 15 lentelė): Cronbacho alfa koeficientas – 0,910, vidinė koreliacija – 0,672, minimali koreliacija – 0,501, maksimali koreliacija – 0,817. Atskirų kintamųjų skiriamoji galia pasiskirsto nuo 0,682 iki 0,866, kuomet tik dviejų kintamųjų reikšmės yra 0,682 ir 0,697. Faktoriaus bendroji sklaida sudaro 68,11 %, kuomet atskirų faktorių svoris pasiskirstęs nuo 0,709 iki 0,922, o bendrasis KMO rodiklis 0,851.

Apibendrinant teiginius, susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią KV praktiką ir teiginius, susijusius su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į KVS sprendimais, galima teigti, kad skalės kintamųjų bendrosios rodiklių reikšmės: Cronbacho alfa koeficientai nuo 0,634 iki 0,953 (0,634 koeficientą turi tik vienas faktorius – kvalifikacijos tyrimo metodai, o kiti priklauso intervalui nuo 0,750 iki 0,953), Kaiserio-Meyerio-Olkinso rodiklis nuo 0,605 iki 0,907, Bartleto sferiškumo kriterijus Sig. < 0,05. Vertinant atskirų kintamųjų reikšmes nustatyta, kad visoje klausimyno skalėje yra tik trys kintamieji, kurių Cronbacho alfa reikšmės nesiekia „5“ tai — „aš savo noru dalyvauju kvalifikacijos kėlimo kursuose“ (0,491), „man priimtini visuotiniai reikalavimai pateikti GVP kokybės vadove“ (0,490) ir „nuotolinis mokymasis“ (0,339). Minėtų kintamųjų rodikliai yra žemi, tačiau kiti bendrieji rodikliai parodo, kad kintamieji atskirose klausimyno grupėse sąlyginai homogeniški (matuoja vieningą kontekstą), todėl nuspręsta šiuos kintamuosius palikti klausimyno

skalėje. Klausimyno skalės patikimumas yra sąlyginai priimtinas ir kintamieji atskirose klausimyno grupėse tarpusavyje koreliuoja.

Atlikus faktorinę analizę pastebėta, kad klausimyno grupę „organizacijoje taikomi darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimai“ tikslinga suskaidyti į du pogrupius (žr. 16, 17 lentelės). Tolimesnio tyrimo metu buvo nustatomas viso klausimyno grupių, pogrupių patikimumas bei tarpusavio suderinamumas. Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimų klausimyno pogrupių: vaistines GVP įtraukimo ir įgalinimo formos, taikomi žinių tikrinimo metodai, komandinio darbo efektyvumo veiksniai, sprendimai skatinantys aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą GVP rodikliai pateikiami 16 lentelėje. Bendro patikimumo rodiklis Cronbacho alfa koeficientas yra 0,803, atskirų kintamųjų pogrupių svyruoja nuo 0,562 iki 0,684. Duomenų tinkamumą faktorinei analizei nustatantis kriterijus KMO yra 0,762, bendra kintamųjų sklaida sudaro 51,097 %, o atskirų faktorių pogrupių svoris kinta nuo 0,639 iki 0,803. Vadinasi analizuojamo klausimyno pogrupių rodikliai yra priimtini faktorinei analizei, o kintamieji tarpusavyje koreliuoja.

16 lentelė. Klausimyno pogrupių, susijusių su darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimais, validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Klausimyno pogrupis	Rodikliai			
		Vaistines GVP įtraukimo ir įgalinimo	Taikomi žinių tikrinimo metodai	Komandinio darbo efektyvumo	Sprendimai skatinantys aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą GVP
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	0,000			
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,762			
	Faktoriaus galia (% of Variance)	51,097			
	Faktoriaus svoris	0,803	0,753	0,650	0,639
Klausimyno patikimumo analizės	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,803			
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,505			
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,432			
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,628			
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,684	0,650	0,574	0,562

Darbuotojų dalyvavimo KVS veiksniai esantys klausimyno pogrupiuose: individualios atsakomybės nustatymui naudojamos priemonės, individualios atsakomybės priskyrimo kriterijai, darbuotojų motyvavimo sprendimai dalyvauti GVP, kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdai, kvalifikacijos tobulinimo metodai, žinių tikrinimo ir darbuotojų įtraukimo veiksniai pateikiami 17 lentelėje. Atskirų kintamųjų pogrupių skiriamoji galia subskalėje pasiskirsto nuo 0,519 iki 0,770, o

bendrasis Cronbacho alfa koeficientas yra 0,848. Minimali koreliacija tarp įverčių - 0,266, o maksimali – 0,699. Kad kintamieji tinka faktorinei analizei parodo KMO rodiklis, kuris yra 0,743. Bendroji faktoriaus sklaida 50,012 %, o atskirų faktorių grupių svoris svyruoja nuo 0,563 iki 0,873. Klausimyno pogrupiai tarpusavyje koreliuoja ir klausimyno grupių patikimumas pakankamas.

17 lentelė. Klausimyno pogrupių, susijusių su darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksniais, validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Klausimyno pogrupis	Rodikliai					
		Individualios atsakomybės nustatymui naudojamos priemonės	Individualios atsakomybės priskyrimo kriterijai	Darbuotoju motyvavimo sprendimai dalyvauti GVP	Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdai	Kvalifikacijos tobulinimo metodai	Žinių tikrinimo ir darbuotoju įtraukymo veiksniai
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0,000					
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO)	0,743					
	Faktoriaus galia (% of Variance)	50,012					
	Faktoriaus svoris	0,873	0,740	0,722	0,701	0,601	0,563
Klausimyno patikimumo analizės duomenys	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,848					
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,488					
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,266					
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,699					
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,640	0,549	0,519	0,770	0,654	0,677

Analizuojant pagrindines klausimyno grupes išskirtinis dėmesys atkreipiamas į tiek į bendruosius kintamųjų rodiklius, tiek į atskirus (žr. 18 lentelė). Tai žemi rodikliai, o juos įtakojančios priežastys gali būti kelios. Pirmoji yra ta, kad jie matuoja skirtingus kintamuosius, nes informacija apie galiojančią KVS praktiką tikrai skiriasi nuo darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimų, todėl koreliacijos rodiklis mažas. Sprendimuose atsispindi būdai, priemonės, metodai, o praktikos klausimyne darbuotojų informavimo lygis ir reikalavimai darbui. Antroji, kad pirmąją klausimyno grupę sudaro tik 12 kintamųjų, o antrąją sudaro devyni teiginiai su jiems priskirtais kintamaisiais. Trečioji galima priežastis gali būti ta, kad kintamieji yra tik du, nes vertinant jau atliktas analizes pastebėta, kad kuo daugiau kintamųjų, tuo aukštesni jų bendrieji rodikliai. Apibendrinant galima teigti, kad klausimyno kintamieji, pogrupiai tarpusavyje koreliuoja ir yra sąlyginai patikimi,

tačiau klausimyno grupių patikimumo rodikliai žemi, kadangi jos iš esmės matuoja skirtingus dalykus, be to, jų yra tik dvi.

18 lentelė. Klausimyno grupių validumo rodikliai (sudaryta autoriaus)

	Klausimyno grupės	
	Bendrine informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką	Organizacijoje taikomi darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimai
Rodikliai		
Faktorinės analizės duomenys	Kintamųjų koreliacija Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)	0,005
	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO).	0,500
	Faktoriaus galia (% of Variance)	30,420
	Faktoriaus svoris	0,552
Klausimyno patikimumo analizės	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach's Alpha)	0,467
	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	0,305
	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	0,305
	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	0,305
	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje	0,305

Apibendrinant klausimyno kintamųjų, susijusių su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką ir organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į KVS sprendimais kintamųjų skalės bendrosios rodiklių reikšmės: Cronbacho alfa koeficientai nuo 0,634 iki 0,953 (0,634 koeficientą turi tik vienas faktorius – kvalifikacijos tyrimo metodai, o kiti priklauso intervalui nuo 0,750 iki 0,953), Kaiserio-Meyerio-Olkinso rodiklis nuo 0,605 iki 0,907. Klausimyno pogrupių, susijusių su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į KVS sprendimais, atskirų kintamųjų pogrupių skiriamoji galia subskalėje pasiskirsto nuo 0,519 iki 0,770, o bendrasis Cronbacho alfa koeficientas nuo 0,803 iki 0,848. Pogrupių patikimumą parodo KMO rodiklis, kuris yra nuo 0,743 iki 0,762, bendroji faktorių sklaida sudaro apie 50 %, o atskirų faktorių grupių svoris svyruoja nuo 0,563 iki 0,873. Klausimyno grupių bendrųjų rodiklių reikšmės: KMO – 0,500, faktorių sklaida – 30,42 %, Cronbacho alfa koeficientas – 0,467. Atlikus apklausos anketos validumo analizę apklausos anketa pateikta patobulinta ir 11 priede.

4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Vaistinių darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksmų identifikavimas

Kritiniams sėkmės veiksniams nustatyti pasirinkta kategorijų dažnių skaičiavimo charakteristika. Dažnis parodo kiek kartų kiekviena reikšmė pasikartojo tyrimo imtyje (Vaitkevičius, Saudargienė (2006: 46)). Gauti dažnių rezultatų apibendrinimas, pagal teiginių kategorijas, atliktas Microsoft Office Excel 2007 programos pagalba (žr. 8 priedas).

Aptarsime respondentų teiginių vertinimus susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos politiką (žr. 9 priedas):

- man svarbi vaistinės, kurioje aš dirbu, veiklos kokybė: atsakymus „visiškai nepritariu“ ir „nepritariu“ pasirinko po 1 respondentą kas sudaro po 1,2 % *2 = 2,4 %. 66 (79,5 %) respondentai pasirinko atsakymo variantą „labai pritariu“. Vidutiniškai pritaria 13 (15,7 %) respondentų, o nei pritaria, nei nepitaria 2 respondentai (2,4 %);

- aš domiuosi vaistinės veiklos kokybės politika: tik 3 (3,6 %) respondentai atsakė nepritariantys šiam teiginiui, o 6 (7,2 %) respondentai pasirinko atsakymą „nei pritariu nei nepritariu“. Didžioji dalis respondentų pritaria šiam teiginiui: vidutiniškai pritaria 29 (34,9 %) ir labai pritaria 45 (54,2 %);

- aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (GVP): visiškai nepritariančių respondentų yra 1 (1,2 %), nepritariančių 6 (7,2 %), nei pritariančių, nei nepritariančių 4 (4,8 %). Labai pritaria 58 (69,9 %) respondentų, vidutiniškai pritaria 14 (16,9 %). Pagal GVP reikalavimus visi darbuotojai turi būti supažindinti su GVP kokybės vadybos sistema, todėl pritariančiųjų turėtų būti ne 86,6 %, bet 100 %;

- man priimtini visuotiniai reikalavimai, pateikti GVP kokybės vadove: 1 (1,2 %), respondentas pasisakė, kad visiškai nepitaria šiam teiginiui. Nei pritaria, nei nepitaria 6 (7,2 %) respondentai. Likusieji 76 % respondentų pritaria minėtam teiginiui: vidutiniškai pritaria 29 (34,9 %) ir labai pritaria 47 (56,6 %);

- aš esu supažindintas su pagrindiniais vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos principais: 2 (2,4 %) respondentai nėra supažindinti, 3 (3,6 %) respondentai yra abejingi teiginiui. Vidutiniškai pritaria 21 (25,3 %) respondentų, o 57 (68,7 %) yra įsitikinę, kad supažindinti su GVP kokybės vadybos principais. Galima teigti, kad darbuotojams trūksta informacijos apie vaistinės kokybės vadybos sistemą;

- man žinoma vaistinės GVP kokybės užtikrinimo sistemos dokumentuose aprašyta darbuotojams deleguojama individuali atsakomybė: neigiamus vertinimus pasirinko 2 (2,4 %) respondentai, o

abejingų respondentų yra 9 (10,8 %). 72 respondentai pasirinko teigiamus vertinimus: 25 (30,1 %) „vidutiniškai pritariu“, o 47 (56,6 %) „labai pritariu“;

- man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose: kad individuali atsakomybė priskiriama įsitikinę 42 (50,6 %) respondentai, o 25 (30,1 %) respondentai vidutiniškai pritaria. Kad individuali atsakomybė nepriskiriama mano 8 (9,6 %) respondentų, kurių tarpe 1 respondentas visiškai tuo įsitikinęs. 8 (9,6 %) respondentai neturi nuomonės apie priskiriamą individualią atsakomybę dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose;

- aš atsakingas už savo darbo kokybę: nepritaria ir nuomonės apie šį teiginį neturi po 1 respondentą kas bendrai sudaro 2,4 %, 12 (14,5 %) respondentų vidutiniškai pritaria, o labai atsakingų už savo darbo kokybę yra 69 (83,1 %) respondentų. Kaip pastebima, 14 respondentų nėra visiškai atsakingi už savo darbo kokybę, o tai yra neigiamas rodiklis. Visi vaistinės darbuotojai turėtų jausti atsakomybę už savo darbą, kadangi jų darbas tiesiogiai susijęs su socialine atsakomybe prieš klientą.

- aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo: teiginiui nepritaria 2 respondentai, iš kurių 1 visiškai nepritaria. 6 (7,2 %) respondentai neturi nuomonės, o 18 (21,7 %) vidutiniškai pritaria. 57 (68,7 %) respondentų labai pritaria privalomam kvalifikacijos kėlimui. Vadinasi 9,6 % respondentų kelia kvalifikaciją todėl, kad reikia vykdyti GVP kokybės vadybos sistemos nurodymus;

- man sudaromos sąlygos darbo metu dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose: labai pritaria 39 (47 %) respondentai, o vidutiniškai pritaria 26 (31,3 %) respondentai, kas bendrai sudaro 78,03 %. Nei pritaria, nei nepritaria 11 (13,3 %), o visiškai nepritaria 6 (7,2 %) respondentai;

- aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose: labai pritariančių yra 59 (71,1 %) respondentai, vidutiniškai pritariančių – 15 (18,1 %). Visiškai nepritariančių šiam teiginiui yra 5 (6 %) respondentų, o neturinčių nuomonės 4 (4,8 %). Pastebima, kad apie 70 % respondentų labai pritaria savanoriškam ir privalomam kvalifikacijos tobulinimui, o apie 20 % vidutiniškai pritaria. Vadinasi apie 10 % respondentų domisi savo kvalifikacijos tobulinimu tik tiek, kiek to reikalauja vaistinės KVS;

- aš esu patenkintas įdiegta GVP kokybės vadybos sistema praktikoje: visiškai nepatenkintų respondentų yra 1 (1,2 %), nepritariančių – 6 (7,2 %), o nei pritariančių, nei nepritariančių – 12 (14,5 %). Labai patenkinti GVP kokybės vadybos sistema yra 27 (32,5 %) respondentai, o likusieji 37 (44,6 %) vidutiniškai patenkinti. Apibendrinant respondentų nuomonę apie šio teiginio vertinimą galima teigti, kad būtina nustatyti darbuotojų dalyvavimo GVP kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius, nes 22,9 % darbuotojų neturi nuomonės arba nėra patenkinti;

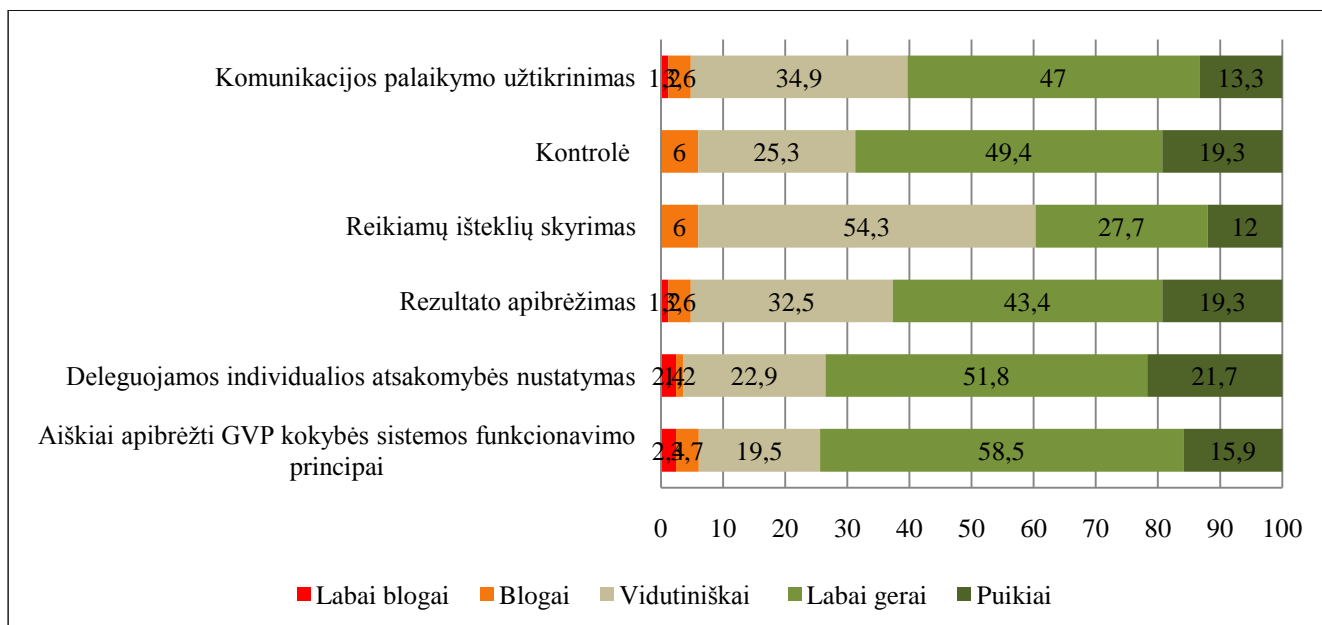
- man GVP padeda geriau atlikti savo kasdieninius darbus: tik 22 (26,5 %) respondentai labai pritaria ir 38 (45,8 %) vidutiniškai pritaria šiam teiginiui, o neturinčių nuomonės yra net 20 (24,1 %). 3 (3,6 %) respondentai nepritaria teiginiui iš kurių 1 visiškai nepritaria. Apskritai KVS turi padėti geriau

atlikti darbus, o respondentų atsakymai laidžia daryti prielaidą, kad GVP kokybės vadybos sistema reikalauja tobulinimo.

Apibendrinant respondentų nuomonę ir didžiausius procentinius rodiklius nustatyti kritiniai sėkmės veiksniai: aš atsakingas už savo darbo kokybę (83,1 %), man svarbi vaistinės veiklos kokybė (79,5 %), aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose (71,1 %), aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (69,9 %), aš esu supažindintas su pagrindiniais vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos principais (68,7 %), aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo (68,7 %).

Vertinant respondentų neigiamus atsakymus išskirtinio dėmesio reikalauja teiginiai, kuriems visiškai nepritariama: man sudaromos sąlygos darbo metu dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose (7,2 %), aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose (6 %) ir kuriems nepritariama: man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose (8,4 %), aš esu patenkintas įdiegta GVP kokybės vadybos sistema praktikoje (7,2 %), aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (7,2 %). Tai yra vaistinės darbuotojų nuomonė, o tyrimas tik pilotinis, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad pagal GVP kokybės vadovo reikalavimus visi darbuotojai turi būti supažindinti su GVP kokybės vadybos sistema 100 % ir tai privalo atlikti vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas. Kita svarbi aktualija yra ta, kad pagal GVP kokybės vadovo reikalavimus darbuotojams turi būti sudaromos sąlygos dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose darbo metu. Toliau darbe aptarsime respondentų nuomonę apie organizacijoje taikomus darbuotojų įtraukimo į KVS sprendimus.

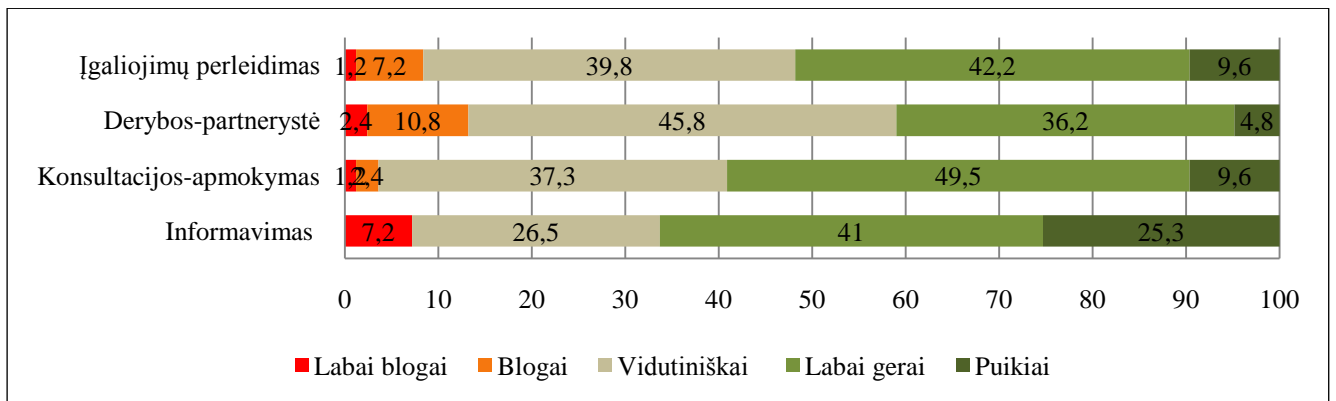
Didžiosios daugumos respondentų nuomonė apie organizacijoje naudojamas individualios atsakomybės nustatymui skirtas priemonės yra teigiama (žr. 22 pav.). Daugiau kaip 50 % respondentų išvardintas priemonės vertina „labai gerai“ ir „puikiai“, išskyrus reikiamų išteklių skyrimą, kuomet 54,3 % respondentų pasirinko vertinimą „vidutiniškai“. Vertinimo „puikiai“ didžiausia procentinė dalis atiteko teiginiams: deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas (21,7 %), kontrolė (19,3 %) ir rezultato apibrėžimas (19,3 %). Vertinimo „labai gerai“ – aiškiai apibrėžti GVP kokybės vadybos funkcionavimo principai (58,5 %) ir deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas (51,8 %). Neigiami vertinimai buvo vertinant visas priemones, tačiau juos pasirinko nedidelė respondentų dalis nuo 1 iki 5 (atitinkamai nuo 1,2 % iki 6 %).



22 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijoje naudojamas individualios atsakomybės nustatymui skirtas priemones proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Apibendrinant respondentų nuomonę galima teigti, kad teigiamai vertinamos šios organizacijos naudojamos priemonės: aiškiai apibrėžti GVP kokybės vadybos funkcionavimo principai, deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas, kontrolė, komunikacijos palaikymo užtikrinimas. 54,3 % respondentų vidutiniškai vertina reikiamą išteklių skyrimą. Respondentų nuomonė pasikeistų tobulinant motyvavimo sistemą, komunikaciją ir rezultato apibrėžtį. GVP kokybės vadybos sistemoje taikant individualios atsakomybės nustatymui reikalingas priemones nustatyti šie kritiniai sėkmės veiksniai: aiškiai apibrėžti GVP kokybės vadybos funkcionavimo principai, deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas ir kontrolė.

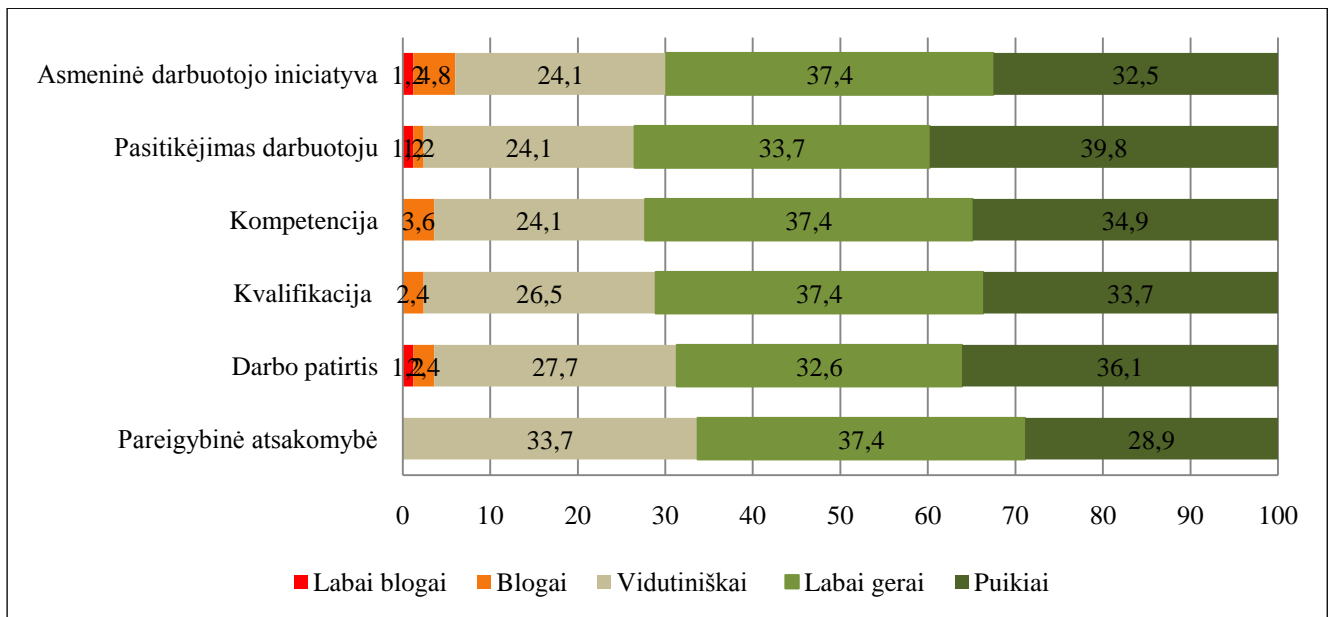
Respondentai vertino vaistinės KVS naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas. Respondentų nuomonė pasiskirsto sekančiai (žr. 23 pav.): įgaliojimų perleidimą 39,8 % respondentų vertina vidutiniškai, o 42,2 % – „labai gerai“ ir 9,6 % „puikiai“. Derybas/partnerystę 36,2 % respondentų pasirinko vertinimą „labai gerai“, 4,8 % „puikiai“, tačiau 45,80 % respondentų vertina „vidutiniškai“. „Blogai“ įvertino 10,8 % respondentų. Konsultacijas-apmokymą 49,5 % respondentų įvertino „labai gerai“, 9,6 % – „puikiai“, o – vidutiniškai 37,3 %. Informavimas 25,3 % respondentų buvo įvertintas „puikiai“, 41 % – „labai gerai“ ir „vidutiniškai“ – po 26,5 %. Tuo tarpu „labai blogai“ įvertino 7,2 % respondentų.



23 pav. Respondentų nuomonė apie vaistinės KVS naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

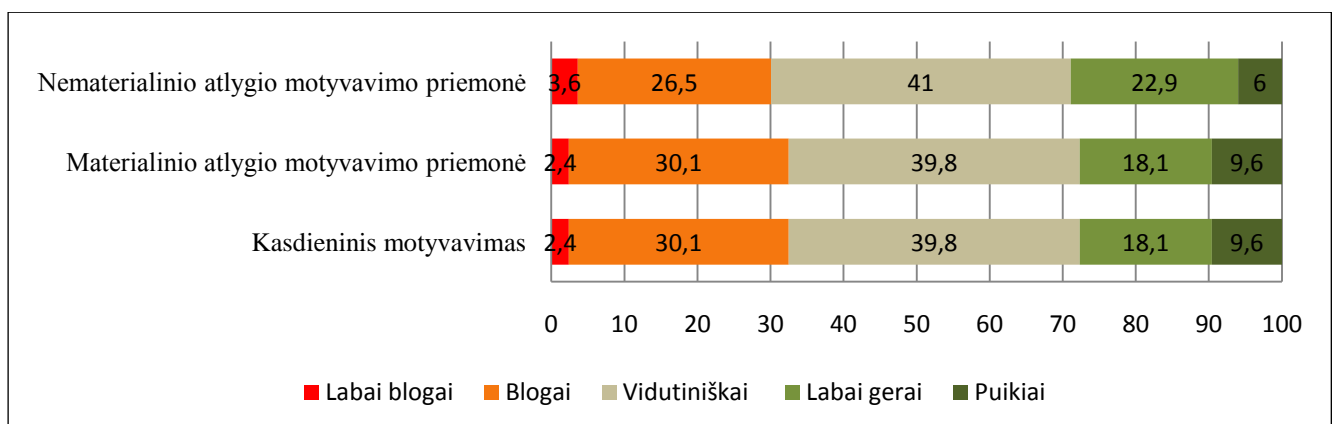
Apibendrinant respondentų nuomonę apie vaistinės KVS naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas geriausi vertinimai priklauso informavimui ir konsultacijoms-apmokymams, kuomet geriau nei vidutiniškai įvertino atitinkamai 66,3 % ir 59,1 % apklaustųjų. Vertinant mažiausią procentinę išraišką, blogiau nei vidutiniškai respondentai įvertino derybas-partnerystę (13,2 %), įgaliojimų perleidimą (8,4 %), informavimą (7,2 %). Apibendrinant vidutinišką respondentų vertinimą išsiskiria derybos-partnerystė, kuomet šį vertinimą pasirinko 45,8 % respondentų. Galima pastebėti, kad organizacijos vadovai ar jų įgalioti asmenys pirmiausia turėtų atkreipti dėmesį į derybas-partnerystę. Tai būtų galima padaryti įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą (KVS principas). Nustatyta, kad kritiniai sėkmės veiksniai užtikrinantys darbuotojų įtraukimą ir įgalinimą yra informavimas, įgaliojimų perleidimas ir konsultacijos-apmokymas.

Vertinant individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus bendrovėse pastebima (žr. 24 pav.), kad 39,8 % respondentų „puikiai“ įvertina pasitikėjimo darbuotoju ir 36,1 % darbo patirties kriterijus. Iš visų pateiktų kriterijų 6 % respondentų neigiamai vertina asmeninę iniciatyvą, kaip atsakomybės priskyrimo kriterijų. Vadinasi galima teigti, kad GVP kokybės vadyboje skiriant individualią atsakomybę ne visuomet atsižvelgiama į darbuotojo iniciatyvą, o KVS siekiant maksimaliai panaudoti žmogiškuosius išteklius skatinamas darbuotojo iniciatyvumas. Apibendrinant respondentų nuomonę galima teigti, kad apie 70 % respondentų individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus įvertino teigiamai, nuo 24 iki 33,7 % – vidutiniškai, o neigiamai nuo 1,2 % iki 4,8 % respondentų. Atkreiptinas dėmesys, kad net 33,7 % respondentų pareigybinės atsakomybės kriterijų įvertino „vidutiniškai“. Pareigybinė atsakomybė susijusi su darbuotojo kompetencija ir kvalifikacija, todėl skiriant individualią atsakomybę būtina į tai atsižvelgti. Vertinant darbuotojų nuomonę apie individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus nustatyti šie kritiniai sėkmės veiksniai: pasitikėjimas darbuotoju, kompetencija ir darbo patirtis.



24 pav. Respondentų nuomonė apie individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

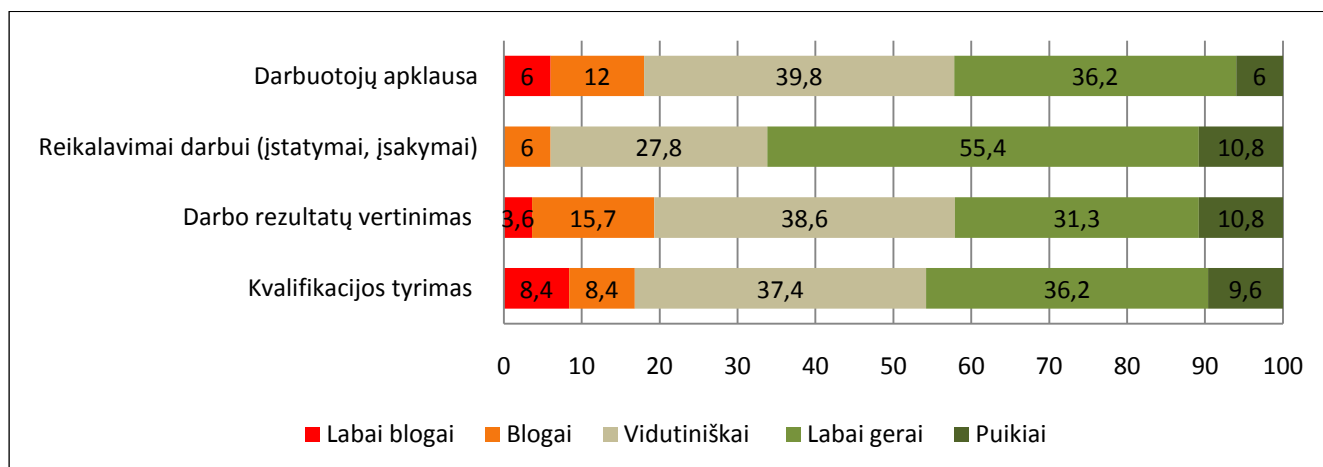
Atlikus darbuotojų dalyvavimo KVS motyvavimo priemonių analizę (žr. 25 pav.) nustatyta, kad 28,9 % respondentų teigiamai vertina nematerialinio atlygio motyvavimo priemones (iš kurių „puikiai“ vertina 6 %), o 27,7 % teigiamai vertina materialinio ir kasdieninio motyvavimo priemones (iš kurių 9,6 % vertina „puikiai“). Nuo 39,8 % iki 41 % respondentų pasirinko vertinimą „vidutiniškai“ visoms išvardintoms priemonėms, o nuo 2,4 % iki 3,6 % respondentų vertinimai „labai blogi“. Kitas svarbus rodiklis apibendrinant darbuotojų nuomonę yra tas, kad didelė dalis respondentų „blogai“ vertina išvardintas motyvavimo priemones: 26,5 % nematerialinio atlygio, 30,1 % materialinio ir kasdieninio motyvavimo. Motyvavimo priemonių neigiamų vertinimų procentinė išraiška yra didesnė už teigiamų, o didžioji dalis respondentų pasirinko vertinimą „vidutiniškai“.



25 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų dalyvavimo KVS motyvavimo priemones proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Apibendrinant darbuotojų nuomonę ir išskiriant kritinius sėkmės veiksnius, užtikrinančius darbuotojų motyvavimą dalyvauti KVS galima teigti, kad tai yra materialinio atlygio ir kasdieninio motyvavimo priemonės (9,6 % įvertino „labai puikiai“). Apibendrinant teigiamus atsakymus, kaip kritinį sėkmės veiksnių galima išskirti nematerialinio atlygio priemonę. Vadinasi, visos išvardintos darbuotojų dalyvavimo KVS motyvavimo priemonės yra svarbios, tačiau bendrai mažiausiai neigiamų vertinimų (30,1 %) atiteko nematerialinio atlygio motyvavimo priemonei. Todėl galima teigti, kad ši priemonė yra kritinis darbuotojų dalyvavimo KVS sėkmės veiksnys.

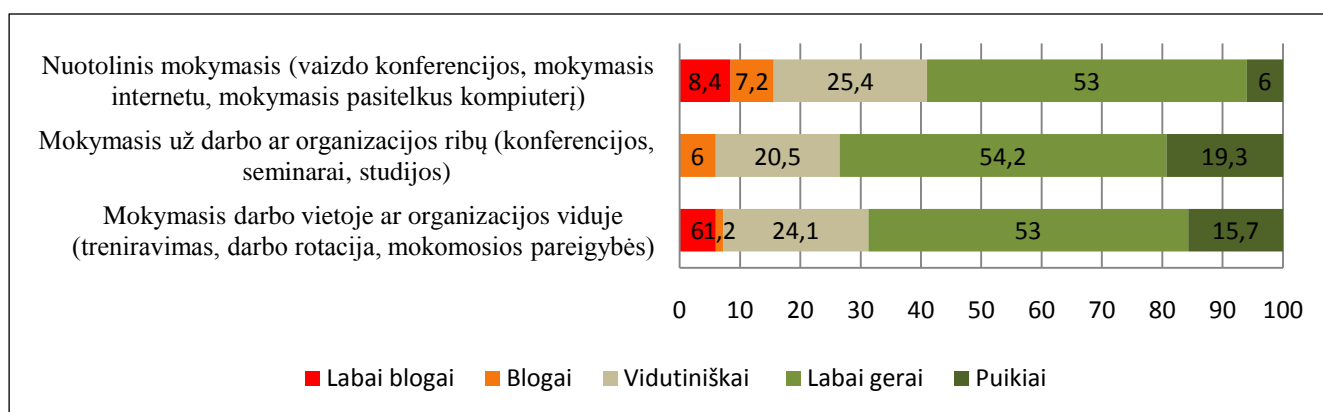
Kitas analizuojamas klausimas yra apie kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus taikomus bendrovėse. Reikalavimus darbui ir darbo rezultatų vertinimą „puikiai“ įvertino 10,8 % respondentų ir 9,6 % respondentų prioritetą suteikė kvalifikacijos tyrimui, nors 8,4 % apklaustųjų šį būdą įvertino „labai blogai“ (žr. 26 pav.). Vertinimą „blogai“ pasirinko 15,7 % respondentų vertinant darbo rezultatų vertinimą, kaip kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdą. Vertinant reikalavimų darbui būdą 55,4 % respondentų įvertino „labai gerai“, o kvalifikacijos tyrimo ir darbuotojų apklausos būdus „labai gerai“ įvertino 36,2 % respondentų. Kadangi pilotinio tyrimo metu siekiama nustatyti kritinius sėkmės veiksnius, todėl vertinant teigiamus respondentų atsakymus nustatytas pirmasis kritinis sėkmės veiksnys – reikalavimai darbui. Nei vienas respondentas šio būdo neįvertino „labai blogai“, o bendrai teigiamus vertinimus pasirinko 66,2 % respondentų. Antrasis – kvalifikacijos tyrimas, kur teigiamus vertinimus pasirinko 45,8 %, o neigiamus 16,8 % respondentų. Minėto kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdo taikymas yra privalomas pagal GVP kokybės vadovo reikalavimus.



26 pav. Respondentų nuomonė apie kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

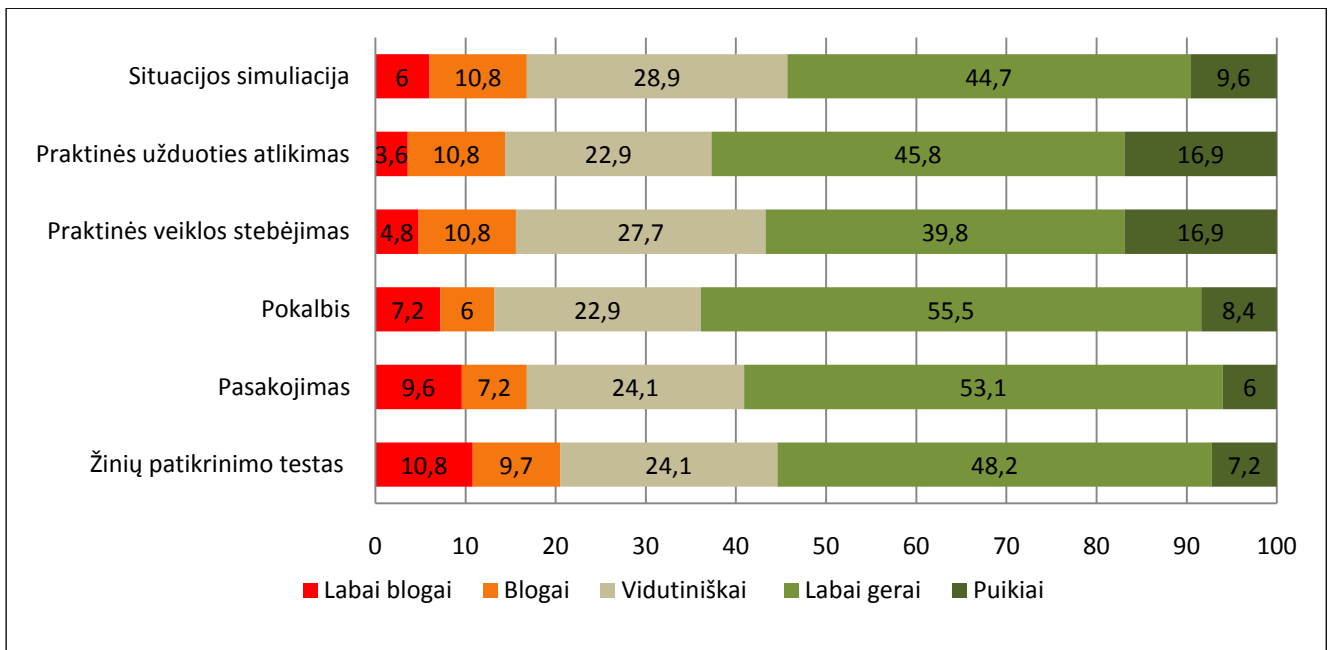
Nustačius kokie kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdai yra priimtini darbuotojams, sekantis svarbus tikslas – nustatyti kvalifikacijos kėlimo metodus taikomus bendrovėse (žr. 27 pav.). Nuotolinio mokymosi metodą „puikiai“ įvertino 6 % respondentų, o 53 % įvertino „labai gerai“. 15,6 % respondentų šį metodą įvertino neigiamai ir tai yra didžiausias neigiamas procentinis rodiklis iš visų

pateiktų metodų vertinimo. Bendrai mokymąsi už darbo ribų, kaip labiausiai priimtina mokymosi metodą, pasirinko 73,5 % respondentų, kuomet 19,3 % respondentų jį įvertino „puikiai“, o 54,2 % įvertino „labai gerai“. Vertinant šį metodą tik 6 % respondentų įvertino „blogai“, o „labai blogo“ įvertinimo nepasirinko nei vienas respondentas. Mokymosi darbo vietoje metodą 53 % respondentų įvertino „labai gerai“ ir 15,7 % įvertino „puikiai“, tačiau 6 % apklaustųjų vertinimai buvo labai „blogi“. „Vidutinių“ vertinimų kategorijoje 25,4 % respondentų pasirinko nuotolinį mokymąsi, 24,1 % mokymąsi darbo vietoje ir 20,5 % mokymąsi už darbo ribų. Apibendrinant darbuotojų nuomonę apie kvalifikacijos kėlimo metodus nustatytas kritinis sėkmės veiksnys – mokymasis už darbo ribų.



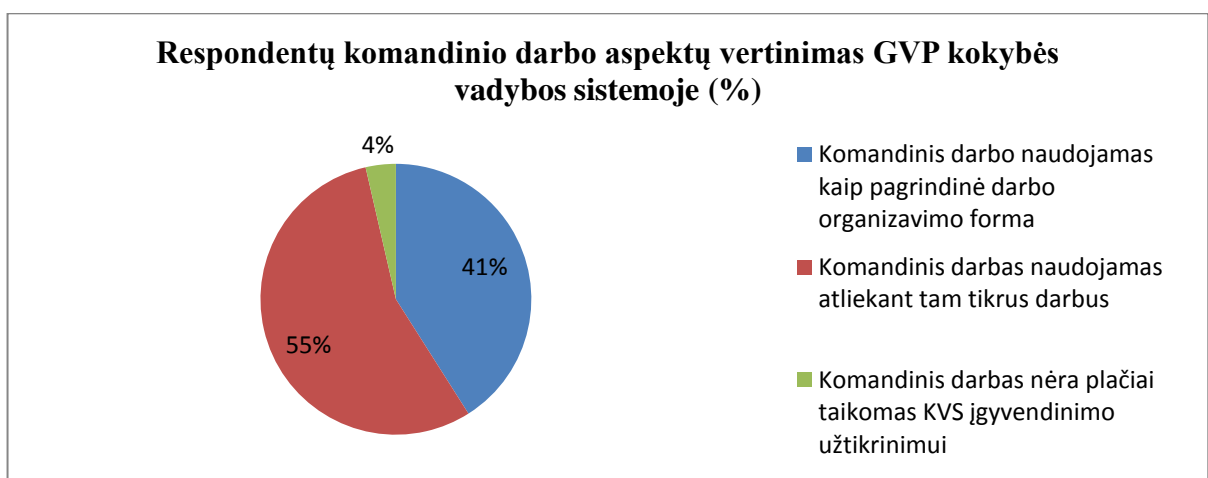
27 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų naudojamus kvalifikacijos kėlimo metodus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Išanalizavus darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus tikslinga išanalizuoti darbuotojų nuomonę apie žinių tikrinimo metodus taikomus bendrovėse (žr. 28 pav.). Galima pastebėti, kad vertinant žinių tikrinimo metodus „puikius“ vertinimus po 16,9 % respondentų pasirinko praktinės užduoties atlikimą ir praktinės veiklos stebėjimą, o vertinant teiginio „labai gerai“ pasirinkimą 55,5 % respondentų nuomone tai pokalbis ir 53,1 % tai pasakojimas. „Labai blogo“ 10,8 % respondentų vertinimo susilaukė žinių patikrinimo testas. Minėtą žinių vertinimo metodą neigiamai įvertino 20,5 % respondentų, o tai yra didžiausia neigiamų vertinimų procentinė dalis atsižvelgiant į visus pateiktus metodus. Vidutiniai respondentų vertinimai visiems išvardintiems metodams svyruoja nuo 22,9 % (pokalbis, praktinės užduoties atlikimas) iki 28,9 % (situacijos simuliacija). Aptariant bendrus teigiamus respondentų vertinimus nustatyti kritiniai sėkmės veiksniai: pokalbis (63,9 %) ir praktinės užduoties atlikimas (62,7 %). Vadinasi, bendrovių vadovai ar jų įgaliojti asmenys renkantys žinių vertinimo metodus, turėtų atsižvelgti į darbuotojų nuomonę, kuomet kritiniais sėkmės veiksniais yra pokalbis ir praktinės užduoties atlikimas.



28 pav. Respondentų nuomonė apie žinių tikrinimo metodus proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

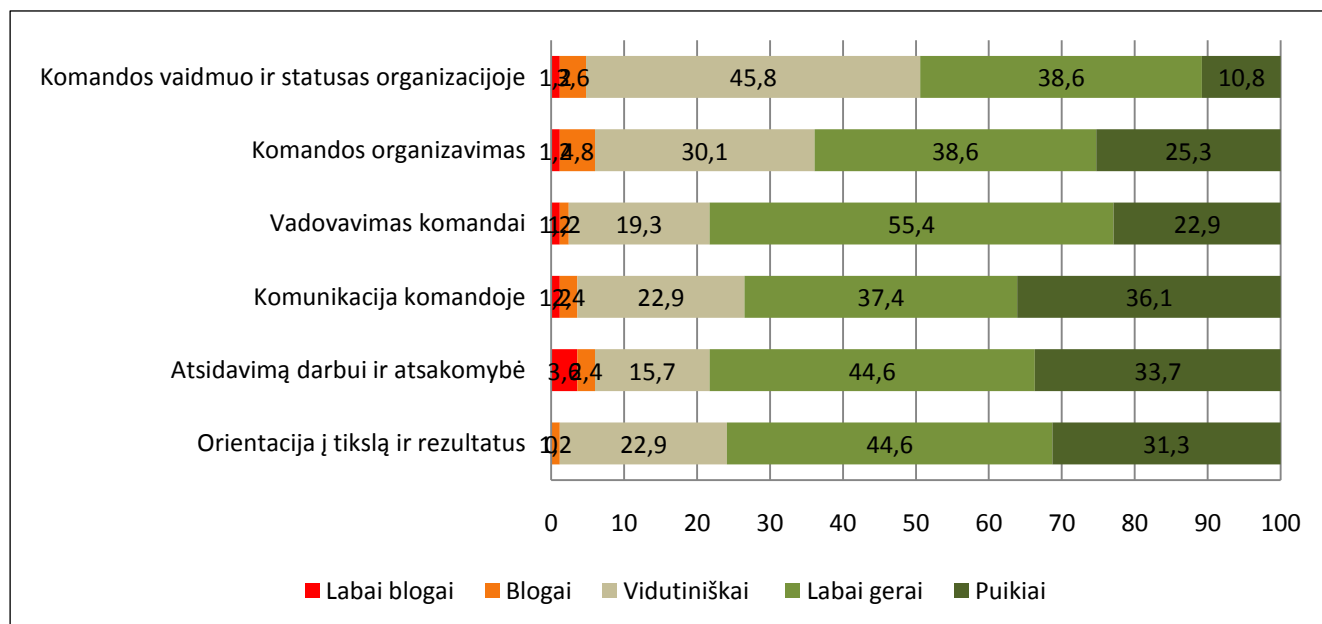
Komandinis darbas yra svarbus veiksnys KVS, todėl svarbu aptarti respondentų nuomonę apie komandinio darbo aspektus KVS (žr. 29 pav.). Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną teiginį apie komandinio darbo aspektus. Teiginį, kad komandinis darbas nėra plačiai taikomas KVS įgyvendinimo užtikrinimui, pasirinko tik 4 % respondentų. 55 % respondentų pritarė teiginiui, kad komandinis darbas naudojamas atliekant tam tikrus darbus, o 41 % respondentų mano, kad komandinis darbas naudojamas kaip pagrindinė darbo organizavimo forma. Nustatytas komandinio darbo organizavimo kritinis sėkmės veiksnys yra tas, kad komandinis darbas naudojamas atliekant tam tikrus darbus.



29 pav. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo aspektus KVS proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

KVS komandinio darbo organizavimas suteikia galimybę įtraukti darbuotojus siekti bendro tikslo, tačiau GVP kokybės vadybos sistemos tikslas – užtikrinti kokybišką farmacinę paslaugą vartotojui. Kokybiška farmacinė paslauga suteikiama esant konfidencialiam dialogui tarp specialisto ir kliento, todėl komandinis darbas svarbus tik atliekant tam tikrus kitus darbus (pvz., prekių priėmimas, užsakymas ir pan.). Komandinio darbo rezultatas svarbus vertinant vaistinės filialo finansinius veiklos rezultatus, kuomet svarbūs bendri veiklos rodikliai. Kaip pavyzdį galima pateikti konsultanto darbą. Konsultantas turi teisę konsultuoti klientus ir parduoti prekes, kurios nėra registruotos kaip vaistiniai preparatai. Tačiau klientui paprašius įsigyti vaistinį preparatą, konsultantas jį nukreipia pas vaistininką ar vaistininko padėjėją. Tokiu atveju konsultanto pardavimo procesas baigiasi, o pardavimo rodikliai atitenka specialistui. Analogiška situacija nutinka kuomet klientas kreipiasi į vaistininką informacijos apie kosmetikos prekes, tuomet vaistininkas klientą nukreipia pas konsultantą. Atsižvelgiant į GVP kokybės vadovo reikalavimus, kad nuo 2021 m. už vaistininko padėjėjo darbą bus atsakingas vaistininkas, tuomet toks bendradarbiavimas bus vertinamas kaip komandinio darbo rezultatas. Vadinasi, bendrame pardavimo rezultatų ir veiklos vertinime svarbus komandinis darbas.

Aptarta, kad komandinis darbas yra svarbus vertinant bendrus vaistinės veiklos rezultatus, todėl sekantis darbo tikslas aptarti darbuotojų nuomonę apie komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas (žr. 30 pav.).

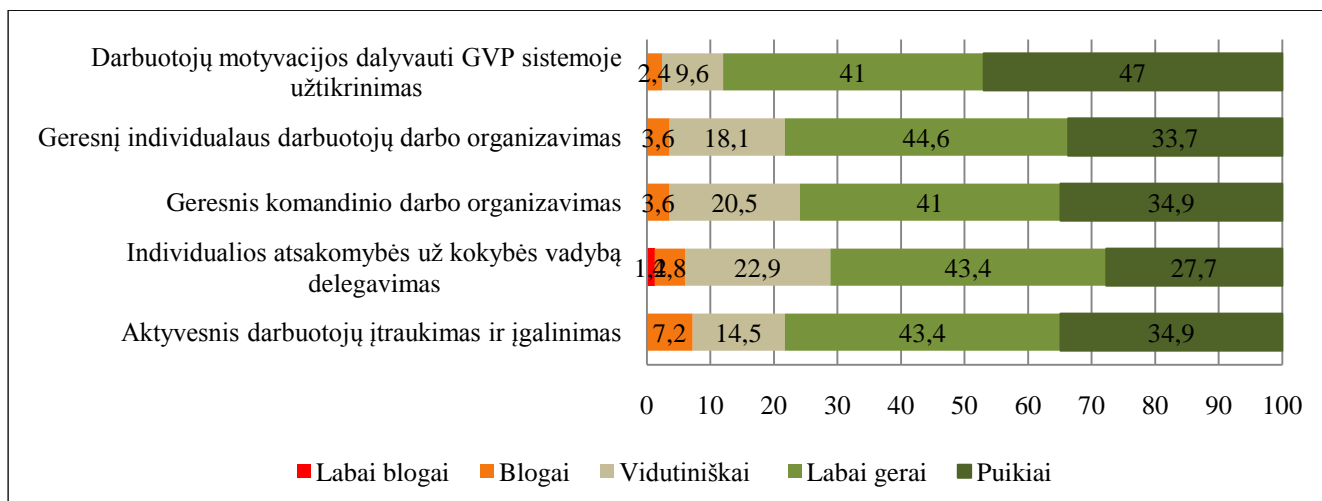


30 pav. Respondentų nuomonė apie komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Komandos vaidmenį ir statusą organizacijoje 45,8 % respondentų vertina vidutiniškai, 4,8 % neigiamai, o tai sudaro 50,6 % visų apklaustųjų (žr. 30 pav.). Vadinasi, darbuotojų manymu, komandos vaidmuo organizacijoje nėra pagrindinė darbo organizavimo forma, o tai leidžia suprasti

kodėl didžioji dalis respondentų komandinį darbą įvardino tik atliekant tam tikrus darbus (žr. 29 pav.). Tačiau 49,4 % respondentų mano, kad komandinio darbo vaidmuo bendrovėse yra svarbus („labai gerai“ įvertino 38,6 %, „puikiai“ — 10,8 % apklaustųjų). Komandos organizavimo dimensiją „puikiai“ įvertino 25,3 % respondentų, o 38,6 % įvertino „labai gerai“. Tačiau net apie 30 % respondentų pasirinko vidutinį įvertinimą, o tai reiškia, kad jie komandos organizavimo nevertina neigiamai, bet mano, kad jis galėtų būti tobulinamas. Vadovavimas komandai išsiskiria iš visų pateiktų dimensijų vertinimo, kadangi teigiamus vertinimus pasirinko 78,3 % respondentai, iš kurių 22,9 % vertinimas yra puikus. Komunikaciją komandoje net 36,1 % respondentų įvertino „puikiai“, o 37,4 % „labai gerai“. Atsidavimas darbui ir atsakomybė teigiamai įvertinta 78,3 % respondentų. Vadinasi darbuotojai supranta komandinio darbo naudingumą siekiant bendrų tikslų. 31,3 % apklaustųjų „puikiai“ vertina komandinio darbo dimensiją „orientacija į tikslą“, o „labai gerai“ vertina 44,6 % apklaustųjų. Apibendrinant respondentų nuomonę (įvertinta „puikiai“) apie komandinio darbo efektyvumą lemiančius veiksnius galima teigti, kad kritiniai sėkmės veiksniai yra šie: komunikacija komandoje (36,1 %), atsidavimas darbui ir atsakomybė (po 33,7 %), orientacija į tikslą ir rezultatus (31,3 %). Išanalizavus bendrovėse taikomus darbuotojų dalyvavimo vaistinės KVS veiksnius ir darbuotojų nuomonę apie juos, svarbu išsiaiškinti veiksnius, kurie įtakotų aktyvesnį darbuotojų dalyvavimą GVP kokybės vadybos sistemoje.

Darbuotojų nuomonė dėl sprendimų, kurie užtikrintų aktyvesnį jų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje papildoma aptartų veiksnių analizę (žr. 31 pav.). 47 % respondentų „puikiai“ vertina motyvavimo sistemos tobulinimą, 34,9 % pasisako už geresnį komandinio darbo organizavimą ir aktyvesnį darbuotojų įtraukimą bei įgalinimą, o 33,7 % „puikiai“ vertina sprendimą gerinti individualų darbo organizavimą. Apibendrinant teigiamus darbuotojų vertinimus siūlomiesiems sprendimams aktyviau dalyvauti KVS, nustatyti kritiniai sėkmės veiksniai: darbuotojų motyvacijos užtikrinimas (88 %), aktyvesnis darbuotojų įtraukimas bei įgalinimas ir geresnis individualaus darbo organizavimas (atitinkamai po 78,3 %). Išsakyta respondentų nuomonė apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos politiką reikalauja išskirtinio vadovų ir vadybininkų dėmesio, kad kokybės valdymo sprendimai būtų efektyvūs. Visų kokybės vadybos sistemų paskirtis yra tenkinti vartotoją, bet darbuotojai turi pritarti vykdomai kokybės politikai, o KVS turi padėti atlikti jiems kasdieninius darbus. Galima teigti, kad GVP kokybės vadybos sistema, vertinant darbuotojų nuomonę, reikalauja tobulinimo. Kritiniai sėkmės veiksniai užtikrinantys darbuotojų dalyvavimą KVS, tai veiksniai, kurie pasižymi sėkmingu jų taikymu ir norimo rezultato pasiekimu t. y. darbuotojų dalyvavimu (pritarimu), o naudinga informacija kokybės vadybai yra darbuotojų nuomonė ir norminių dokumentų reikalavimai.

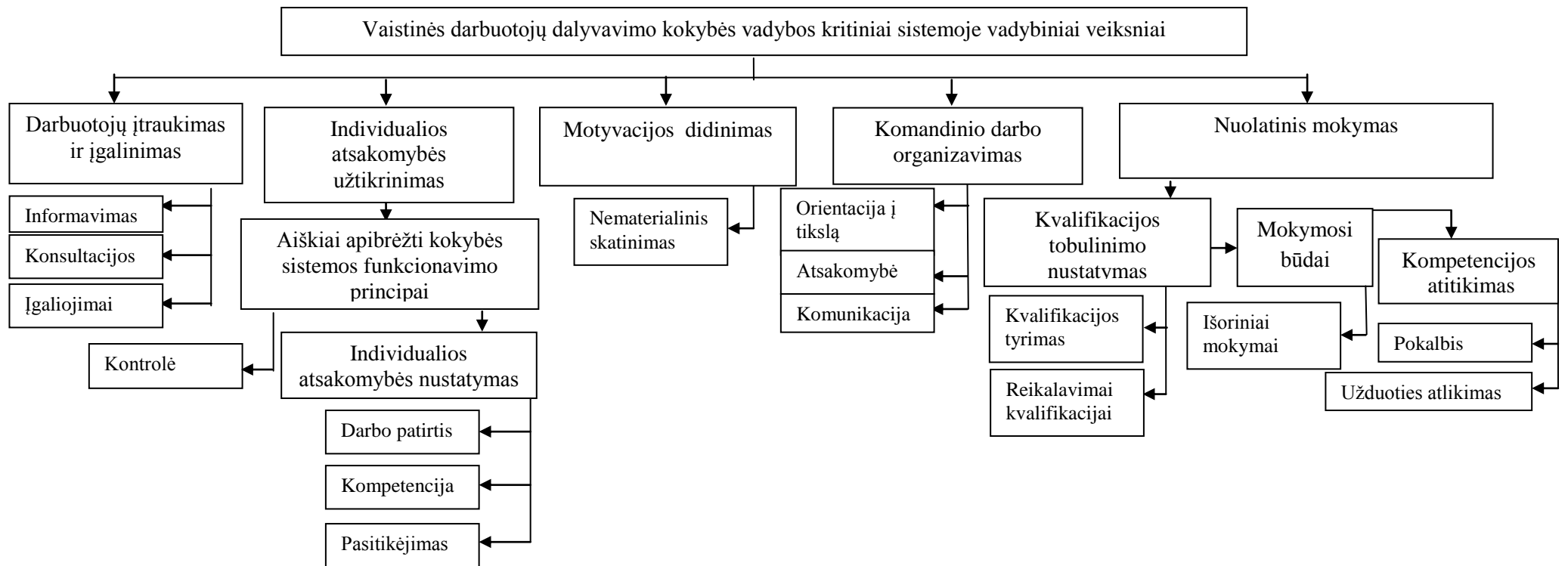


31 pav. Respondentų nuomonė apie sprendimus, skatinančius aktyvesnį jų dalyvavimą KVS proc. (sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

Taikant kategorijų dažnių charakteristiką nustatyti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritiniai sėkmės veiksniai:

- apibendrinant respondentų nuomonę apie galiojančią kokybės vadybos praktiką nustatyti kritiniai sėkmės veiksniai: aš atsakingas už savo darbo kokybę; man svarbi vaistinės veiklos kokybė; aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose; aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema; aš esu supažindintas su pagrindiniais vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos principais; aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo;

- apibendrinant respondentų nuomonę apie organizacijos sprendimus įtraukiant darbuotojus į kokybės vadybos sistemą nustatyti sekantys kritiniai sėkmės veiksniai (žr. 32 pav.): aiškiai apibrėžti GVP kokybės vadybos funkcionavimo principai, deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas ir kontrolė; informavimas, įgaliojimų perleidimas ir konsultacijos-apmokymas; pasitikėjimas darbuotoju, kompetencija ir darbo patirtis; nematerialinio atlygio motyvavimo priemonės; reikalavimai darbui ir kvalifikacijos tyrimas; mokymasis už darbo ribų; pokalbis ir praktinės užduoties atlikimas; komunikacija komandoje, atsidavimas darbui ir atsakomybė, orientacija į tikslą ir rezultatus; darbuotojų motyvacijos užtikrinimas, aktyvesnis darbuotojų įtraukimas bei įgalinimas, individualaus ir komandinio darbo organizavimo tobulinimas; komandinis darbas naudojamas atliekant tam tikrus darbus.



32 pav. Vaistinės darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių sąrašas (sudaryta autoriaus)

4.2. Vaistinių darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksmų grupės pagal darbuotojų skiriamuosius požymius

Norint išskirti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje tipologiją reikalinga nustatyti darbuotojų skiriamuosius bruožus vertinant jų pareigas, amžių bei darbo stažą. Tipologinių skirtumų reikšmingumui nustatyti pasirinktas Kraskelo-Voliso kriterijus (neparametrinis palyginimas). Pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$ (Vaitkevičius, Saudargienė (2010: 60)).

Vaistinėse dirba vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas, vaistininkas, vaistininko padėjėjas, konsultantas. Pagal darbo specifiką visas išvardintas pareigybes galima suskirstyti į tris lygmenis: vadovaujantysis (vadovai), konsultuojantysis (konsultantai), dirbantysis (vaistininkas ir vaistininko padėjėjas). Dirbančiųjų suskirstymas lygmenimis padės nustatyti kokio lygmens darbuotojams bendrovių sprendimai, veiksniai yra priimtinesni ir leis įvertinti informacijos prieinamumo lygį. 19 lentelėje pateikti trijų klausimyno grupių rangai pagal pareigas vaistinėje. Pastebimas statistinis reikšmingumas tarp bendrinės informacijos apie vaistinėje galiojančią kokybes vadybos praktiką ir pareigų grupių, nes p reikšmė yra 0,001 ($p < 0,05$). Išsiskiria dviejų pareigybių vidutiniai rangai grupėse: vaistinės filialo vedėjo-farmacinės veiklos vadovo (53,74) ir konsultanto (57,58). Tipologiniu požiūriu pastebimi skirtumai, kuomet galima teigti, kad vadovaujančio ir konsultuojančio lygmens darbuotojus pasiekia aukštesnio lygio informacija nei dirbančio lygmens darbuotojus.

19 lentelė. Klausimyno grupių vidutiniai rangai respondentų pareigų grupėse ir Kraskelo-Voliso kriterijaus statistikos rodikliai (sudaryta autoriaus)

Klausimyno grupės	Pareigos vaistinėje	Statistinis reikšmingumas (Asymp. Sig.)	Vidutinis rangas (Mean Rank)
Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksniai	Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas	0,379	46,00
	Vaistininkas		39,25
	Vaistininko padėjėjas (farmakotechnikas)		37,97
	Konsultantas		50,00
Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimai	Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas	0,909	39,95
	Vaistininkas		45,25
	Vaistininko padėjėjas (farmakotechnikas)		41,71
	Konsultantas		40,69
Bendrinė informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką	Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas	0,001	53,74
	Vaistininkas		36,63
	Vaistininko padėjėjas (farmakotechnikas)		31,74
	Konsultantas		57,58

20 lentelėje pateikti trijų klausimyno grupių rangai pagal amžiaus grupes, kuomet statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) nustatyti vertinant darbuotojų dalyvavimo kokybes vadybos sistemoje veiksmų ir bendrinės informacijos apie vaistinėje galiojančią kokybes vadybos praktiką klausimynus. Išsiskiria darbuotojų dalyvavimo kokybes vadybos sistemoje veiksmų klausimyno vidutinis rangas pagal amžiaus grupes nuo 51 iki 65 m. (56,48) ir bendrinės informacijos apie vaistinėje galiojančią kokybes vadybos praktiką – nuo 51 iki 65 m (55,48) ir 41 - 50 m. (49,32). Nustatant darbuotojų tipologiją pagal amžių galima juos suskirstyti į tokius lygmenis: jauni (nuo 18 iki 30 m), vidutinio amžiaus (nuo 31 iki 40 m.) ir vyresni (nuo 41 iki 65 m.). Vadinasi galima teigti, kad vyresnio amžiaus lygmens darbuotojai labiau pritaria galiojančiai kokybės vadybos sistemai ir darbuotojų dalyvavimo joje veiksmams, nei jaunesni ar vidutinio amžiaus darbuotojai.

20 lentelė. Klausimyno grupių vidutiniai rangai respondentų amžiaus grupėse ir Kraskelo-Voliso kriterijaus statistikos rodikliai (sudaryta autoriaus)

Klausimyno grupės	Amžius	Statistinis reikšmingumas (Asymp. Sig.)	Vidutinis rangas (Mean Rank)
Darbuotojų dalyvavimo kokybes vadybos sistemoje veiksniai	18 -30 m.	0,005	33,28
	31- 40 m.		34,00
	41 -50 m.		40,60
	51 - 65 m.		56,48
Darbuotojų įtraukimo į kokybes vadybos sistemą sprendimai	18- 30 m.	0,050	36,44
	31- 40 m.		45,40
	41- 50 m.		36,08
	51 - 65 m.		53,00
Bendrinė informacija apie vaistinėje galiojančią kokybes vadybos praktiką	18- 30 m.	0,000	29,52
	31- 40 m.		23,90
	41-50 m.		49,32
	51 - 65 m.		55,48

21 lentelėje pateikta klausimyno grupių rangai pagal darbo stažą. Vertinant darbuotojų darbo stažą juos galima suskirstyti į tokius lygmenis: mažas darbo stažas (< 5 m.), vidutinis darbo stažas (5-10 m.), didelis darbo stažas (nuo 10 iki 20 m.) ir labai didelis darbo stažas (> 20 m.). Pastebimas statistinis reikšmingumas vertinant visas klausimyno grupes ir darbo stažą ($p < 0,05$). Tipologiniu požiūriu išskiriami labai didelę darbo patirtį turintys darbuotojai visose klausimyno grupėse. Vadinasi galima teigti, kad labai didelę darbo patirtį turintys darbuotojai yra geriau informuoti apie galiojančią kokybės vadybos praktiką (52,79), geriau supranta bendrovės taikomus sprendimus (51,73) ir aktyviau dalyvauja kokybės vadybos sistemoje (54,33).

Pastebimas ir vidutinio darbo stažo lygmeniui priklausančių darbuotojų išskirtinumas gaunant informaciją, susijusią su galiojančia kokybės vadybos sistema (56,96), tačiau kituose klausimyno grupėse vidutiniai grupių rangai neišsiskiria. Todėl galima teigti, kad vidutinio darbo stažo lygmeniui priklausančios darbuotojai yra pakankamai informuoti, tačiau vidutiniškai pritaria darbuotojų įtraukimo sprendimams ir taikomiems darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksmams.

21 lentelė. Klausimyno grupių vidutiniai rangai respondentų darbo stažo grupėse ir Kraskelo-Voliso kriterijaus statistikos rodikliai (sudaryta autoriaus)

Klausimyno grupės	Darbo stažas	Statistinis reikšmingumas (Asymp. Sig.)	Vidutinis rangas (Mean Rank)
Darbuotoju dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksniai	< 5 m.	0,002	30,81
	5-10 m.		44,25
	10-15 m.		34,17
	15-20 m.		28,18
	> 20 m.		54,33
Darbuotoju įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimai	< 5 m.	0,037	34,33
	5-10 m.		36,92
	10-15 m.		27,50
	15- 20 m.		40,91
	> 20 m.		51,73
Bendrinė informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką	< 5 m.	0,000	26,76
	5-10 m.		56,96
	10-15 m.		43,50
	15- 20 m.		21,59
	> 20 m.		52,79

Apibendrinta darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje tipologija pagal darbuotojų skiriamuosius požymius pateikta 22 lentelėje.

22 lentelė. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje tipologija pagal darbuotojų skiriamuosius požymius (sudaryta autoriaus)

Klausimyno grupės	Darbuotoju dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksniai	Darbuotoju įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimai	Bendrinė informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką
Darbuotojų lygmenys			
Vadovaujantysis	-	-	+
Konsultuojantysis	-	-	+
Vyresnio amžiaus	+	-	+
Vidutinio darbo stažo	-	-	+
Labai didelio darbo stažo	-	+	+

Iš informacijos pateiktos lentelėje galima teigti, kad tipologiniu požiūriu darbuotojai priklausantys vadovaujančiam, konsultuojančiam, vyresnio amžiaus, vidutinio ir labai didelio darbo stažo lygmenims yra labiau informuoti apie galiojančią kokybės vadybos praktiką, negu likusių lygmenų darbuotojai. Pagal geros vaistinių praktikos kokybės vadybos sistemos reikalavimus visi darbuotojai turi būti supažindinti su galiojančia kokybės vadybos sistema. Todėl galima teigti, kad darbuotojai patys domisi ir pritaria galiojančiai kokybės vadybos sistemai.

Analizuojant darbuotoju įtraukimo į kokybės vadybos sistemos sprendimus susijusius su darbuotojų tipologija išsiskiria tik vienas statistinis reikšmingumas tai – labai didelį darbo stažą turintys darbuotojai. Vertinant darbuotoju dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksmus nustatyta, kad jie priimtini vyresnio amžiaus lygmens darbuotojams.

IŠVADOS

1. Apžvelgus mokslinius ir teisinius šaltinius apie darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje nustatyta nauda organizacijai: gerėjanti paslaugos kokybė, padidėjęs darbo jėgos našumas, padidėjusi motyvacija, pagerėjęs darbuotojų suvokimas apie darbo kokybę. Visi darbuotojai dalyvauja procesų, produktų, paslaugų ir darbo kultūros tobulinimo veikloje. Darbuotojų dalyvavimas kokybės vadybos sistemoje pasižymi asmenine iniciatyva ir dalyvavimu priimant kokybės gerinimo sprendimus. Nustatyti darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje skatinantys kokybės vadybos principai: vadovo lyderystė, darbuotojų įsitraukimas ir nuolatinis tobulėjimas. Vaistinės darbuotojų dalyvavimą privalomojoje kokybės vadybos sistemoje reglamentuoja Geros vaistinės praktikos nuostatai ir Lietuvos Respublikos Farmacijos įstatymas: kvalifikacijos tobulinimas, kvalifikacijos tyrimas, kompetencijos atitikimas, rūpestis klientu, farmacinės paslaugos teikimas ir farmacinė rūpyba. Dokumentas, užtikrinantis darbuotojų dalyvavimą Geros vaistinės praktikos kokybės vadybos sistemoje, – Geros vaistinės praktikos kokybės vadovas.

2. Analizuojant mokslininkų nuomonę apie darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje nustatyta, kad darbuotojų valdymą organizacijoje atlieka vadovai ar jų įgalioti asmenys. Už darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje atsakingas vadovas-lyderis. Vadovo-lyderio funkcijos užtikrinant darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje: vienyti darbuotojus, komunikuoti, motyvuoti, kurti komandas, gerinti darbuotojų ir vadovų santykius, skatinti darbuotojus. Vadovo-lyderio uždaviniai įtraukiant darbuotojus į kokybės vadybos sistemą: vizijos ir tikslų pateikimas, darbuotojų aprūpinimas ištekliais, darbuotojų tobulinimas, bendradarbiavimas priimant sprendimus, atsakomybės ir bendradarbiavimo skatinimas, motyvavimas. Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir užduočių delegavimas yra darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje efektyviausios priemonės.

3. Išanalizavus mokslininkų nuomonę apie kritinius sėkmės veiksnius nustatyta, kad darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritiniai sėkmės veiksniai užtikrina laukiamą rezultatą, t. y. – darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje. Svarbiausias kritinių sėkmės veiksnių kriterijus kokybės vadybos sistemoje yra tinkamas darbuotojų valdymas ir ugdymas. Kritinių sėkmės veiksnių išskirtinumas yra ne jų kiekis, o tikslus jų parinkimas. Nustatant darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinius sėkmės veiksnius aktuali informacija yra darbuotojų nuomonė bei jų pritarimas taikomiems sprendimams. Darbuotojų dalyvavimas kokybės vadybos sistemoje ir kritiniai sėkmės veiksniai priklauso nuo motyvacijos, išteklių ir gaunamos naudos. Nustatytos darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių veiksnių grupės: asmeniniai, lyderio, komandos, sisteminiai, situaciniai, paslaugos kokybės vertinimo. Darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje įtakojantys veiksniai yra skatinamieji ir ribojantys.

4. Mokslinių šaltinių analizės metu sudarytas apibendrintas darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksmų sąrašas, kurį sudaro 37 kritiniai sėkmės veiksniai. Kritiniai sėkmės veiksniai suskirstyti į 5 grupes:

- darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas: informavimas, įgaliojimų suteikimas, konsultacijos, partnerystė;
- individualios atsakomybės užtikrinimas: aiškiai apibrėžti kokybės vadybos funkcionavimo principai, deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas, rezultato apibrėžimas, asmeninė iniciatyva, kvalifikacija, pareigybinė atsakomybė, darbuotojų kompetencija, darbo patirtis, pasitikėjimas, asmeninė iniciatyva, išteklių skyrimas, kontrolė, komunikacija;
- motyvacijos didinimas: materialinės, nematerialinės paskatos, kasdieninis motyvavimas;
- komandinio darbo organizavimas: komandos organizavimas, atsakomybė, komunikacija, vadovavimas komandai, orientacija į tikslą;
- nuolatinis mokymasis. Kvalifikacijos tobulinimo nustatymas: kvalifikacijos tyrimas, reikalavimai kvalifikacijai, darbo rezultatų analizė, darbuotojų apklausa. Mokymosi būdai: vidiniai, išoriniai ir nuotoliniai mokymai. Kompetencijos atitikimas: žinių patikrinimas, pasakojimas, pokalbis, veiklos stebėjimas, užduoties atlikimas, situacijos simuliacija;

5. Atlikus įmonių teikiančių farmacinę paslaugą Pietų regione, analizę nustatyta, kad visuose vaistinių filialuose įdiegta Geros vaistinės praktikos kokybės vadybos sistema, kurios tikslas – teikti kokybišką farmacinę paslaugą ir aprūpinti Lietuvos gyventojus saugiais, patikimais vaistiniais preparatais. Kokybės vadybos sistema tobulinama atsižvelgiant į individualius bendrovių veiklos tikslus. Pagrindinis kokybės vadybos dokumentas yra Geros vaistinės praktikos kokybės vadovas, kuris užtikrina darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje ir veiklos procesų įgyvendinimo sklandumą. Šis dokumentas parengtas vadovaujantis LR farmacijos įstatymu ir sveikatos apsaugos ministro įsakymu „Dėl Geros vaistinių praktikos nuostatų patvirtinimo“. Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas atsakingas už darbuotojų supažindinimą su kokybės vadybos sistema, aprašyta Geros vaistinės praktikos kokybės vadove.

6. Vadovaujantis teorinio tyrimo metu nustatytais kritiniams sėkmės veiksniais parengtas pilotinio tyrimo instrumentarijus. Kritinių sėkmės veiksmų tyrimo instrumentarijų sudaro dvi grupės teiginių: 13 teiginių apie galiojančią kokybės vadybos praktiką ir 46 teiginiai apie organizacijoje taikomus darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimus (viso tyrimo 59 instrumentai). Naudojant Cronbacho alfa ir faktorinės analizės metodus atliktas tyrimo instrumentarijaus validumo procesas. Analizės metu nustatyta, kad klausimynas yra sąlyginai patikimas. Klausimyno kintamieji, pogrupiai, grupės tarpusavyje koreliuoja ir yra homogeniški. Instrumentarijus priimtinas nustatant kritinius sėkmės veiksmus ir gali būti naudojamas ne tik pilotinio tyrimo metu. Faktorinė analizė parodė, kad klausimyną tikslinga suskirstyti į tris teiginių grupes: bendra informacija apie vaistinėje

galiojančią kokybės vadybos praktiką, darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimai, darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksniai.

7. Atlikus vaistinės darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje pilotinį tyrimą ir panaudojus dažnių skaičiavimo metodą nustatyti 28 kritiniai sėkmės veiksniai:

- vertinant respondentų nuomonę apie galiojančią kokybės vadybos praktiką nustatyti 6 kritiniai sėkmės veiksniai iš 13: aš atsakingas už savo darbo kokybę, man svarbi vaistinės veiklos kokybė, aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose, aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema aš esu supažindintas su pagrindiniais vaistinės veiklos Geros vaistinės praktikos kokybės vadybos principais, aš sutinku su Geros vaistinės praktikos kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo;

- vertinant darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą sprendimus nustatyta 12 kritinių sėkmės veiksnių iš 24. Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas: informavimas, įgaliojimų perleidimas ir konsultacijos-apmokymas. Komandinio darbo organizavimas: komunikacija komandoje, atsidavimas darbui ir atsakomybė, orientacija į tikslą ir rezultatus. Kompetencijos atitikimas: pokalbis ir praktinės užduoties atlikimas. Vertinat nuomonę apie veiksnius, kurie paskatintų aktyvesnį dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje: darbuotojų motyvacijos užtikrinimas, aktyvesnis darbuotojų įtraukimas bei įgalinimas, individualaus ir komandinio darbo organizavimo tobulinimas.

- vertinant darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksnius nustatyta 10 kritinių sėkmės veiksnių iš 22. Individualios atsakomybės užtikrinimas: aiškiai apibrėžti geros vaistinės praktikos kokybės vadybos funkcionavimo principai, deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas ir kontrolė, pasitikėjimas darbuotoju, kompetencija ir darbo patirtis. Motyvacijos didinimas: nematerialinio atlygio motyvavimo priemonės. Nuolatinis mokymasis: kvalifikacijos tobulinimo nustatymas – reikalavimai darbui ir kvalifikacijos tyrimas, mokymosi būdas – mokymasis už darbo ribų.

8. Pasirinkus Kraskelo-Voliso kriterijų, nustatytos vaistinių darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje 7 kritinių sėkmės veiksnių grupės pagal darbuotojų tipologiją:

- darbuotojai, priklausantys vadovaujančiam, konsultuojančiam, vyresnio amžiaus, vidutinio ir labai didelio darbo stažo lygmenims, yra labiau informuoti apie galiojančią kokybės vadybos praktiką, negu likusių lygmenų darbuotojai;

- labai didelį darbo stažą turintys darbuotojai labiau pritaria darbuotoju įtraukimo į kokybes vadybos sistemos sprendimams, nei kiti respondentai;

- darbuotoju dalyvavimo kokybes vadybos sistemoje veiksniai priimtinausi vyresnio amžiaus lygmens darbuotojams.

REKOMENDACIJOS

1. Užtikrinant darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, bendrovių bei vaistinių vadovams ar jų įgaliotiems asmenims, atsižvelgti į nustatytus 28 kritinius sėkmės veiksnius, kuriems darbuotojai pritaria. Teigiama darbuotojų nuomonė atspindi jų pritarimą įgyvendinamai ir tobulinamai kokybės vadybos sistemai, o tuo pačiu ir darbuotojų dalyvavimą joje.

2. Bendrovių ir vaistinių vadovams atsižvelgti į neigiamą darbuotojų nuomonę apie galiojančią kokybės vadybos praktiką: aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose, man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant geros vaistinės praktikos kokybės sistemos procesuose, aš esu patenkintas įdiegta geros vaistinės praktikos kokybės vadybos sistema praktikoje, aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema. Todėl bendrovių vadovams rekomenduojama skatinti darbuotojų profesinį tobulėjimą tobulinat motyvavimo, mokymo sistemas. Vaistinės vadovams rekomenduojama atlikti pakartotinį darbuotojų supažindinimą su Geros vaistinių praktikos kokybės vadybos sistema ir kokybės vadovu. Vaistinės vadovams aktyviau priskirti darbuotojams individualias atsakomybes, kas leistų užtikrinti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą.

3. Bendrovių vadovams ar jų įgaliotiems asmenims netaikyti darbuotojams nepriimtinių veiksnių, arba pagal poreikį juos paversti priimtinais darbuotojams (vertinimas „labai blogai“ daugiau nei 5 proc. respondentų): informavimas, kvalifikacijos tyrimas, darbuotojų apklausa, nuotolinis mokymasis, mokymasis darbo vietoje, pokalbis, pasakojimas, žinių patikrinimo testas. Išvardintus veiksnius galima apversti priimtinais darbuotojams patobulinus darbuotojų mokymo, motyvavimo ir komunikacijos sistemas.

4. Bendrovių vadovams ar jų įgaliotiems asmenims rekomenduojama parengti vadybos mokymo planus visiems darbuotojams, kadangi viso tyrimo metu išsiskiria neutralus respondentų požiūris į galiojančią kokybės vadybos sistemą bei darbuotojų valdymo sprendimus.

5. Naudojantis sukurtu tyrimo instrumentu, tyrėjams rekomenduojama atlikti darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritinių sėkmės veiksnių tyrimą visos Lietuvos vaistinėse.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomėnas, V. Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Technologija: Kaunas, 2011. ISBN 978-609-02-0154-1.
2. Al-Tmeemy, S. M. H. M.; Abdul-Rahmanas, H.; Harunas, Z. 2011. Future criteria for success of building projects in Malaysia, *International Journal of Project Management* 29(3): 337–348. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310000530>. [žiūrėta 2015-09-02]
3. Alzahrani, J. I.; Emsleysas, M. W. 2013. The impact of contractors' attributes on construction project success: a post construction evaluation, *International Journal of Project Management* 31(2): 313–322. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786312000804>. [žiūrėta 2015-09-02].
4. Anglų – lietuvių kalbos žodynas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuviuzodynas.lt/anglu-lietuviu-zodynas/Kokybe>. [žiūrėta 2015-07-05].
5. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
6. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. ISBN: 978-9955-12-431-3.
7. Babonienė, E. Jonaitienė, L. Ragažinskienė, O. (2012). Vaistinininkų padėjėjų (farmakotechnikų) kvalifikacijos tobulinimas pagal šiuolaikinę farmacijos teisinę bazę Lietuvoje. *Medicinos teorija ir praktika* 2012; 18: 177 – 8.
8. Baležentis A. Informatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008. Nr. 26. ISSN 168-2603.
9. Bubnienė, D., Ruževičius, J. (2010). Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 5, ISSN 1822-9530. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Koleg_02_Bubniene_VTA-2010-5intern.pdf. [žiūrėta 2015-06-20].
10. Carnegie, D. (2010). *Kaip tapti lyderiu*. Vilnius: Eugrimas, p. 288. ISBN 978-6094-370-80-9.
11. Diržytė, A. ir kiti. (2012). Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, p. 233. ISBN 978-9955-19-363-0.
12. Ekspertizė. Darbuotojų išitraukimas į įmonės valdymą turi likti savanorišku susitarimu tarp darbuotojų ir įmonės (2014). Lietuvos laisvosios rinkos institutas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/verslo-reguliavimas/ekspertizedarbuotojuisitraukimas>

i-imonės-valdyma-turi-likti-savanorisku-susitarimu-tarp-darbuotoju-ir-imonės/lrinka. [žiūrėta 2015-04-12].

13. Gairės dėl žmoniems skirtų vaistų geros platinimo praktikos. 2013/C 343/01. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/ALL/?uri=CELEX:52013XC1123\(01\)](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/ALL/?uri=CELEX:52013XC1123(01)). [žiūrėta 2015-03-20].

14. Galminienė, G., Balsienė, J. (2011). Vaistinių veiklos teisinis reglamentavimas Lietuvoje racionalaus vaistinių preparatų vartojimo aspektu. Socialinių mokslų studijos, 2011, 3(1), p. 293–307, ISSN 2029–2236. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sms/archyvas/dwn.php?id. [žiūrėta 2015-05-19].

15. Goffee, R., Jones, G. (2007). Vadovavimas ir lyderystė. Vilnius: Alma littera, p. 240. ISBN 978-9955-24-735-7.

16. Gera gamybos praktika (GGP) ir Gera platinimo praktika (GPP). Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.vvkt.lt/Gera-gamybos-praktika-GGP>. [žiūrėta 2015-05-20].

17. Gazanovas A. (2013). Vadovas ir organizacija. Vilnius: UAB “Grupė”, p. 252. ISBN 978-9955-923-21-3.

18. Gargas, P. Critical Success factors for Enterprise Resource Planning implementation in Indian Retail Industry: An Exploratory study. International Journal of Computer Science and Information Security, 2010, vol 8, No. 2. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1006/1006.5749.pdf>. [žiūrėta 2015-09-02].

19. Gatasas, L. G. Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework. [interaktyvus]. Copyright 2010 Carnegie Mellon University. Prieiga per internetą: <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr037.pdf>. [žiūrėta 2015-09-02].

20. Georgesas, B., Sims, P. (2008). Kaunas: Smaltijos leidykla, p. 240. ISBN 978-9955-707-33-2.

21. Goeltschas, D. L., Davisas, S.B. 2010. Pearson Higher Education, Upper Saddle River, NJ 07458. Quality management for organizational excellence. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file/back/Ch1.pdf. [žiūrėta 2015-08-09].

22. Grincevičius, J. (2008). Visuomenės vaistinėse teikiamos farmacinės paslaugos tyrimas ir įvertinimas. Daktaro disertacija. Kaunas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20081003_110930-93670/DS.005.0.01.ETD, žr. 2010- 01-06. [žiūrėta 2015-09-01].

23. Gudienė, N. 2276-M mokslo literatūros knyga. Statybos projektų įgyvendinimą lemiančių sėkmės veiksnių daugiaktinė analizė. Vilnius: Technika, 2014, ISBN 978-609-457-724-6.

[interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://dspace.vgtu.lt/handle/1/1789>. [žiūrėta 2015-07-20].

24. Haideris, D., Kleinas, K. (2013), BEA-007 What Do Your Employees Think About Total Quality Management Systems? *Eur J Hosp Pharm* 2013;20:A224 doi:10.1136/ejhpharm-2013-000276.618. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

<https://www.yumpu.com/en/document/view/24497500/beam-summit>. [žiūrėta 2015-04-10].

25. Harringtonas, H. J., Voehlas, F., & Wiggins, H. (2012). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: Applying TQM to the construction industry. // *TQM Journal*, 24(4), 352-362. doi:10.1108/17542731211247373. [žiūrėta 2015-07-02].

26. Heinsohnas, J. G., Flessas, R. Competition in the german pharmacy market:an empirical analysis. *BMC* 2013 m.; 13: 407. [interaktyvus].

Prieiga per internetą: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3856528/>. [žiūrėta 2015-06-08].

27. International Pharmaceutical Federation. 2015. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.fip.org/good_pharmacy_practice?page=menu_about. [žiūrėta 2015-06-08].

28. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. ISSN 2029–2244 (online) Socialinių mokslų studijos *Societal Studies* 2011, 3(1), p. 31–58. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Isoraite.pdf>. [žiūrėta 2015-07-15].

29. Javtokas, Z. Sveikatos mokymas. Mokymo formos ir metodai. Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras. Vilnius, 2012. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

http://www.sam.lt/get_file.php?file=bW1kcW4ybW1adEhNeG5Ga2FxcHBjcFNaYkdyRWE4Sm5acGlhcDVPZVo1ZWVvV09sWXFwa2s1JTJGVWNKWnFvR2xubDIgbnBwWm5sYWVhvcVpTYVvk1MXNuNXFiazVab24yalltYzVyb1c1aWFxeWF4bWlmbFdlVHBXaGptcVZva0pTY2s2Rm5vMnFjbDlIWtKNnNtWmxxb3NiUmFKZkdXNWxubVpyRW9XcWRacHZFYTVocWFIQmpuSjZQbktWd2w1ZWZtYUNYZjVXbm1hT1hyY2VsWmFDVVZzU2xaNXhwcTJYVG1zVnlsbkNjYm1mSjFXdVdteDZTYzVWdm5BJTNEJTNE&view=1. [žiūrėta 2015-07-01].

30. Janiūnienė, E. (2010). Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai, ISSN 1392-0561. *INFORMACIJOS MOKSLAI*. 2010 52, [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/viewFile/3190/2309>. [žiūrėta 2015-03-06].

31. Joint FIP/WHO Guideliness on GPP: Standards for quality of pharmacy services. 2009. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://fip.org/www/uploads/database_file.php?id=331&table_id=. [žiūrėta 2015-06-10].

32. Kaziliūnas, A. (2010). Intelektinė ekonomika, Sėkmės veiksniai kokybės valdymo sistemos: CERTIFICATION BENEFITS sertifikavimo nauda, Nr. 2 (8), p. 30-38, ISSN 1882-8038. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

https://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/ie/archyvas/dwn.php?id=264580. [žiūrėta 2015-06-15].

32. Kosinskienė A., Ruževičius J. Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui. Visuomenės sveikata: literatūros apžvalgos, 2011/1 (52). [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1\(52\)/Sveik_1\(52\)_Ruzevicius_M.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf).

[žiūrėta 2015-08-20].

33. Krikščiūnienė, E. Šaparnis, G. Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai nevyriausybinių organizacijų veikloje (2008). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (12). ISSN 1648-9098. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161886382/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>. [žiūrėta 2015-08-25].

34. Kumaras, P. Good pharmacy practice. *health & medicine*. Published on nov 27, 2013. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.slideshare.net/praveenpharmd/good-pharmacy-practice>. [žiūrėta 2015-08-26].

35. Labanauskaitė, D., Šturalo, O. (2014). Paslaugos kokybės įtakos veiklos pelningumo rodikliams vertinimas. *TILTAI*, 2014, 3, 91–107, ISSN 2351-6569 (Online). [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Dell/Downloads/886-3279-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/886-3279-1-PB%20(3).pdf). [žiūrėta 2015-06-12].

36. LEAN projektai, LEAN terminų žodynas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://leanprojektai.lt/pages/lt/lean-terminu-zodynas.php> [žiūrėta 2015-07-05].

37. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2007 m. birželio mėn. 15 d. įsakymas Nr. V-494 „Dėl geros vaistinių praktikos nuostatų patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 68-2690.

38. Lietuvos Respublikos farmacijos įstatymo aiškinamasis raštas. Lietuvos Respublikos Seimas [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=261724&p_query=&p_tr2. [žiūrėta 2015-07-05].

39. Lietuvos Respublikos farmacijos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 78-3056. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=460720. [žiūrėta 2015-05-05].

40. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas „dėl geros laboratorinės praktikos (GLP) taisyklių neklinikinių (eksperimentinių) laboratorijų tyrimams“ 1999-04-12, Nr. 155. *Valstybės žinios*, 1999-04-21, Nr. 35-1053. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=78626&Condition2=>. [žiūrėta 2015-07-02].

41. Lietuvių žodynas, 2014. Peržiūrėta 2014, gruodžio 22. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Lyderis>. [žiūrėta 2015-08-08].

43. Lutzas, E. M. ir kiti. *Pharmacy Practice around the World*. 2010, 2009;49:4-10. doi:10.1331/JAPhA.2009.09500. [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

<http://japha.org/article.aspx?articleid=1043563>. [žiūrėta 2015-08-08].

44. Mikaitis, A., Zaščižinskienė, G., Pasvenskas, T. Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas, *Ekonomika ir vadyba*: 2009,14, ISSN 1882-6515. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/9513/4837>. [žiūrėta 2015-06-20].

45. Mikšys, A. Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda. Bendrojo vertinimo modelis ir kitos kokybės vadybos iniciatyvos. Patirtis ir galimybės. VRM konferencija, Vilnius, 2008.11,14. [interaktyvus]

<http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKewjLk6ST947IAhUGXRoKHTZPCzA&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.280&usg=AFQjCNEDf4b7VHQgFwceMQWgbFtMK4soXA&bvm=bv.103627116,bs.2,d.bGQ>. [žiūrėta 2015-07-28].

46. Mikulis, J. Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: UAB CIKLONAS, 2007. ISBN 9955-695-60-9.

47. Milleris, Lawrence, M. (2014). The Lean System of Motivation. [interaktyvus] Prieiga per internetą: <http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/lean-system-motivation>. [žiūrėta 2015-06-07].

48. Mubarakis, M. Application of total quality management principles in small and medium firms. *European Scientific Journal*, ISSN: 1857 – 7431. 2012, vol 8, No 25. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/542>. [žiūrėta 2015-06-28].

49. Muratas, H. L., Quintella M., Ph. D. Critical success factors and quality service in vehicle inspection bodies. www.producao.uff.br/.../RelPesq_V7_2007_04.doc. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.inmetro.gov.br/producao/intelectual/obras_intelectuais/236_obraIntelectual.pdf.

50. Nancarrowas, S. A. Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health* 2013, 11:19 doi:10.1186/1478-4491-11-19. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.human-resources-health.com/content/11/1/19>. [žiūrėta 2015-06-20].

51. Zakuanas, N. ir kiti. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution, 2012, Vol. 2, No. 12 2, Nr 12 ISSN: 2222-6990 ISSN: 2222-6990. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.hrmars.com/admin/pics/1341.pdf>. [žiūrėta 2015-06-07].

52. Pabedinskaitė, A., Vitkauskas, R. The implementation of quality management principles in lithuanian enterprises. *Ekonomika ir vadyba*: 2011.16. ISSN 1822-6515. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0252.pdf>. [žiūrėta 2015-08-23].

53. Paraschivescu, A. O., Căprioara F. M. *Strategic Quality Management*. George Bacovia University, Bacau, Romania. Volume 17, Issue 1/2014, p.19-27. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.ugb.ro/etc/etc2014no1/06_Paraschivescu__Caprioara.pdf. [žiūrėta 2015-08-23].

54. Patapas, A., Kasparavičiūtė, R. valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Polijos departamente prie LR vidaus reikalų ministerijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009. Nr. 28. ISSN 1648-2603.

55. Paulova, I., Mlkva, M. Leadership – the key element in improving quality management. *Kvalita inovácia prosperita / quality innovation prosperity XV/1* – 2011. ISSN 1135-1745.

56. Pukelis, K., Smetona, A. (2014). Studijų kokybės terminų žodynas. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://skktg.vdu.lt/downloads/Terminu-zodynas-20140911.pdf>. [žiūrėta 2015-04-05].

57. Pukėnas, K. Kokybės duomenų analizė SPSS programa. Lietuvos kultūros akademija. *Mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA, 2009. ISBN 9955-622-18-0.

58. Ruževičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRMtinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf. [žiūrėta 2015-05-02].

59. Schuhas, R., Rieseneris M., Arnoschtas J.A. Critical Success Factors in Medium-sized Pharmaceutical Enterprises. *Stimulating Innovation: Challenges for Management, Science & Technology* – in Seoul, Korea on 9-12 December 2012. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.wzl.rwth-aachen.de/cms/www_content/de/7a0c12a6e5cd2fd8c12574bb002a1f72/431915717_paper.pdf. [žiūrėta 2015-08-04].

60. Serafinas, D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. *Mokomoji knyga*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>. [žiūrėta 2015-05-16].

61. Sėkmės veiksniai lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, 2008-11-27, Pačiolis – Žurnalas: Vadovas, Pačiolis. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/sekmes-veiksniai-lemiantys-darbuotoju-ispipareigojima-organizacijai>. [žiūrėta 2015-02-14].

62. Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(3): 245–253. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/419-2265-1-PB.pdf>. [žiūrėta 2015-04-21].

63. Sofijanova, E., Gudeva, L. Тимска работа за квалитетно менаџирање. 2011. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://eprints.ugd.edu.mk/820/1/Elenica%20Sofijanova%2C%20Liljana%20k.%20Gudeva.pdf>. [žiūrėta 2015-04-21].

64. Stumbraitė-Vilkišienė, E. Piliečių dalyvavimui, teikiant viešąsias paslaugas, įtakos turintys veiksniai. 2011, 4 (57), Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai. TILTAI. ISSN 1392-3137.

[interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://www.ku.lt/leidykla/files/2012/09/tiltai_2011_457.pdf. [žiūrėta 2015-08-20].

65. Šilingienė, V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija, p. 180. ISBN 978-609-02-0307-1.

66. Šimanskienė, L., Župerkienė, E. (2013). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 281. ISBN 978-9955-18-714-1.

67. Šimkus, A. Visuotinės kokybės vadybos įvadas. Lietuvos kūno kultūros akademija. 2010. ISBN 978-609-8040-11-1.

68. Šorytė, D., Pajarskienė, B. darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichologinės darbo aplinkos veiksniai. Visuomenės sveikata, 2014/2(65). [interaktyvus]. Prieiga per internetą:

[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%202\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%202(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf). [žiūrėta 2015-08-22].

69. Švarcaitė, J. Farmacinė rūpyba ES ir Lietuvoje. Sveikatos politika ir valdymas. 2014, 1 (6), p. 55 – 62. ISSN 2029-9001.

70. Tarptautinių žodžių žodynas, 1985. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/k/koncepcija>. [žiūrėta 2015-08-02].

71. Underis, V. (2014). Tinkama personalo valdymo strategija ir politika – svarbi verslo sėkmės sąlyga. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.trainings.lt/lt/articles/view/13>. [žiūrėta 2015-08-27].

72. Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.vvkt.lt/Gera-gamybos-praktika-GGP>. [žiūrėta 2015-08-02].

73. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. VDU leidykla: Kaunas, 2006. ISBN 9955-12-138-6.

74. Vaitkevičius R., Saudargienė A. Psichologinių tyrimų duomenų analizė. Praktikos darbai. VDU leidykla: Kaunas, 2010. ISBN 978-9955-12-561-7. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:B.03~2010~ISBN_978-9955-12-561-7/DS.001.0.01.BOOK. [žiūrėta 2015-10-28].

75. Vičiauskaitė, B. Kaip dirbti komandoje. Pačiolis, vadovas. 2010, rugsėjis. Peržiūrėta 2014, gruodžio 19, [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/kaip-dirbti-komandoje>. [žiūrėta 2015-08-10].

76. Vitkienė, E. (2008). Paslaugų marketingas. Klaipėda. ISBN: 9789955182801.

77. Vyšniauskienė, L. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2014. Vol. 36. No. 1. Scientific Journal. ISSN 1822-6760. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/810/836>. [žiūrėta 2015-08-01].

78. Vengrauskas, V. ir kiti (2010). Paslaugų verslas integruotoje rinkoje: permainos ir tendencijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

79. Veževičiūtė, E. (2014). Kelias į organizacijos sėkmę – teisingas žmogiškųjų išteklių planavimas. [interaktyvus].

Prieiga per internetą: <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/1642/kelias-i-organizacijos-sekme-teisingas-zmogiskuju-istekliu-planavimas>. [žiūrėta 2015-03-06].

80. Žičkienė, S., Dasevskienė, I. (2009). Implementation of quality management systems: changes in personnel management. *Social Research*. Nr. 3 (17), 143–152.

PRIEDAI

23 lentelė. Kokybės vadybos metodų raida (sudaryta autoriaus pagal: Adomėnas (2011), Serafinas (2011))

Mokslininkas	Metodas	Kokybės sistemos rūšis
F. Tayloras	Suformavo darbo organizavimo principus, sukūrė darbo apmokėjimo sistemą, atitinkančią darbo intensyvumą.	Kokybės sistema
H. Fordo	Naujas gamybos vykdymo būdas. Akcentuojami principai: vertikali įmonės valdymo struktūra, masinės gamybos organizavimas, standartizavimas, gamybos mechanizavimas.	
H. Ganntas	Parengė operatyvaus darbų planavimo sistemą, kurios pagrindas tiesiniai grafikai.	
H. Emersonas	Akcentavo mintį, kad bendram darbo rezultatui reikalingas kiekvieno žmogus kokybiškas darbas. Suformavo 12 darbo našumo principų: aiškūs tikslai, sveikas protas, kompetentinga konsultacija, drausmė, deramas požiūris į personalą, tiksli apskaita, dispečerystė, normos ir tvarkaraščiai, sąlygų ir operacijų normavimas, rašytinės instrukcijos, atlyginimas už darbą.	
Gilbrechtai, Lilian	Sukūrė idėją dėl darbo optimizavimo esant darbuotojų trūkumui (judesių mažinimo būtinybė. Sukūrė ciklografinį judesių metodą, pasiūlė darbo normavimą.	
H. Fayolis	Sukūrė gamybos valdymo sistemą, kurią sudaro šešios funkcijos: techninė, komercijos, finansų, apsaugos, apskaitos, administravimo. Sistemą papildė vadybos principais: drausmė, individualūs tikslai, teisingas atlyginimas, centralizavimas, tvarka, teisingumas, iniciatyva.	
M. Weberis	Suformavo biurokratinio valdymo teoriją, kurios tikslas racionaliai apgalvotas darbo pasidalijimas.	
Ch. I. Barnard	Pateikė žmogaus, kaip individualios asmenybės, įtakos organizacijos tikslams pasiekti teoriją. Tikėjo, kad tikslai gali būti pasiekti, tik esant vadovų supratimui apie pavaldinių aktyvumo zoną (siekiant patenkinti organizacijos lūkesčius, darbuotojai turi patenkinti savus, individualius lūkesčius).	Visuotinė kokybės sistema
E. Demingas	Parengė kokybės vadybos koncepcija, kur nekokybiškas veiklas suskirstė į socialines ir bendrąsias. Kokybės vadybos principai: nuolat tobulinti gaminius ir paslaugas, perimt naują filosofiją, nepriklausyti nuo masinių patikrinimų, nevertinti verslo pagal kainą etiketėje, gerinti veiklos sistemas, įdiegti šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus, įvest vadovavimą, atsikratyti baimės, sulaužyti barjerus tarp funkcijinių sričių, atsisakyti šūkių, panaikinti kiekybines kvotas, didžiulis darbu, įvest veiksmingą mokymo programą, veikti, kad įgyvendintum pakeitimus.	
J. Juranas	Propagavo tokias vadybos priemones kaip planavimas, organizavimas, kontrolė. Paskelbė dešimt kokybės gerinimo žingsnių: informuoti apie kokybės gerinimo poreikį, suformuluoti gerinimo tikslus, organizuoti tikslų siekimo sistemą, užtikrinti mokymą, spręsti kokybės gerinimo problemas, pripažinti pasiekimus, aptarti ir apskaičiuoti rezultatus, rengti metinius kokybės gerinimo planus.	
A. Feigenbaumas	Ištobulino kokybės laidavimo principą. Išskyrė tris kokybės užtikrinimo metodų grupes: naujų produktų kontrolė, naudojamų medžiagų kontrolė, gamybos kontrolė.	Kokybės sistema
P. Crosby	Paskelbė kokybės gerinimo metodikos žingsnius: vadovai turi priimti nuolatinio gerinimo įsipareigojimus, formuoti komandas, identifikuoti kokybės gerinimo problemas, vertinti informaciją, taisyti klaidas, įkurti komandą darbui be klaidų programai parengti, mokyti kokybės specialistus ir kitus darbuotojus, organizuoti informavimą darbuotojams apie pasiektą pažangą, skatinti darbuotojus, siekti komandos tikslų, skatinti darbuotojus dalyvauti kokybės gerinimo procesuose, pripažinti visus kokybės gerinimo proceso dalyvius, įkurti tarnybas organizuojančias bendradarbiavimą, visus aukščiau išvardintus žingsnius nuolat kartoti.	Visuotinė kokybės sistema
K. Ishikawa	Sukūrė pasekmių ir priežasčių tyrimo metodiką, teigė, kad veiklos rezultatus lemia netik produkto kokybė, bet ir vadybos kokybė.	
M. P. Follett	Pateikė žmonių bendradarbiavimo organizacijoje teoriją, kurioje atskleidė, kad asmuo tampa pilnaverte asmenybe tik būdamas grupės nariu. Į savo teoriją įraukė dar vieną aspektą — organizacijos aplinką, o valdymą įvardijo, kaip meną kurti daiktus per žmones.	
S. Shingo	Pirmasis iškėlė procesų pertvarkymo idėją ir suformavo gamybos metodo — „tiksliai laiku“ pagrindus.	
G. Taguchi	Suformavo naują kokybės vadybos strategiją kuri remiasi produktų ir procesų projektavimu. Išskiria tris etapus: sistemos projektavimą, parametru parinkimą ir parametru tolerancijos parinkimą.	

24 lentelė. Farmacinės veiklos reforma Lietuvoje, nulėmusi privalomą kokybės vadybos sistemą (sudaryta autoriaus pagal LR farmacijos įstatymą)

Dokumentas	Įtaka farmacinei veiklai bei farmacijos specialistams
1991 m. Lietuvos Respublikos Farmacinės veiklos įstatymas	Farmacinė veikla apibūdinama, kaip „vaistų ir vaistinių medžiagų gamyba, jų kokybės kontrolė, tiekimas, laikymas turint tikslą realizuoti, realizavimas gyventojams vaistinėse ir informacijos apie vaistus platinimas“.
1994 m. Sveikatos sistemos įstatymas	Nustatyta, kad farmaciniai pardavimai tai — paslaugos, kurios priskiriamos medicinos pagalbai.
1996 m. Lietuvos farmacijos įstatymo pakeitimas	Prie farmacinės veiklos prijungiami nauji elementai: farmacinės informacijos kaupimas, analizė ir teikimas. O pati farmacinė veikla traktuojama kaip sveikatinimo veiklos dalis.
2002 m. Farmacinės veiklos įsakymo pakeitimas	Farmacijos specialistai „privalo skelbti informaciją vartotojui: apie vaistų sudėtį, jų farmakochemines, farmakoterapines, farmakologines savybes, vartojimo būdą, sąveiką su kitais vaistais, šalutinį poveikį, atsargumo priemones, laikymo sąlygas, tinkamumo vartoti laiką, farmacinių atliekų tvarkymo galimybes, taip pat vaistų kainas ir asortimentą farmacijos įmonėse“.
2003 m. Nacionalinės vaistų politikos nuostatos	Patvirtinami „valstybės institucijų priemonės ir veiksmai, kuriais užtikrinama galimybė įsigyti tik saugius vaistus ir gauti kokybišką farmacinę paslaugą. Farmacinė paslauga jau išplečiama iki receptų kontrolės“.
2004 m. Farmacijos įstatymo pakeitimas	Patikslinamas farmacinės veiklos pobūdis tai – informacijos ir konsultacijų apie vaistus ir vaistines medžiagas teikimas.
2006 m. Farmacijos įstatymas	Patikslinta farmacinės paslaugos sąvoka – „farmacinė paslauga apibūdinama, kaip vaistininko praktika vaistinėje, apimanti gydytojo išrašytų receptų kontrolę, vertinimą, nereceptinių vaistinių preparatų parinkimą, farmacinės informacijos apie vaistinius preparatus teikimą gyventojams, sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistams, taip pat jų konsultavimą“.
2007 m. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas Dėl Geros vaistinių praktikos nuostatų patvirtinimo	Įsakymu įteisinti nuostatai, kurie smulkiai ir detalai reglamentuoja farmacijos specialistų veiksmus, taip pat ir vaistinėse teikiamą farmacinę paslaugą ir kitas paslaugas bei jų turinį, taip užtikrinant geresnę gyventojų ir visos visuomenės sveikatą. GVP nuostatos detalizuoja farmacijos specialisto elgseną vaistinėje.
2011 m. Farmacinės veiklos įstatymo pakeitimas	Iš Farmacinės veiklos apibrėžimo panaikinamas įrašas apie farmacinių atliekų tvarkymą
2012 m. Farmacinės paslaugos įstatymo pakeitimas	Farmacinė paslauga įvardijama kaip „specialistų teikiama paslauga, apimanti gydytojo išrašytų receptų kontrolę, vertinimą, nereceptinių vaistinių preparatų parinkimą, farmacinės informacijos apie vaistinius preparatus teikimą gyventojams, sveikatos priežiūros ir farmacijos specialistams, taip pat jų konsultavimą“.
2012 m. Farmacinės paslaugos įstatymo papildymas	Nurodoma įdiegti vaistinio preparato rizikos valdymo sistemą. „Sistema turi užtikrinti farmakologinio budrumo veiklos ir priemonių, skirtų vaistinio preparato rizikai nustatyti, apibūdinti, sumažinti arba jai išvengti, taip pat šios veiklos ir priemonių veiksmingumo vertinimo visumą“.
2013 m. Farmacinės veiklos įstatymo pakeitimas	Farmacinė veikla traktuojama kaip „sveikatinimo veikla, apimanti vaistinių preparatų, tiriamųjų vaistinių preparatų, veikliųjų medžiagų gamybą, importą iš trečiųjų šalių, kokybės kontrolę; didmeninį vaistinių preparatų platinimą ir vaistinių preparatų prekybos tarpininkavimą, veikliųjų medžiagų platinimą; vaistinių preparatų lygiagretų importą ir lygiagretų platinimą; vaistinių preparatų pardavimą ar išdavimą galutiniams vartotojams; farmacinės informacijos apie vaistinius preparatus teikimą“.
2015 m. Farmacijos įstatymo pakeitimai	Nurodantys, kad nuo 2012 m. vaistinėje negalės dirbti vaistininko padėjėjas be vaistininko priežiūros.

25 lentelė. Lyderio samprata (sudaryta autoriaus)

„Lyderis — tai asmuo, kuris geba motyvuoti ir įkvėpti savo sekėjus. Jis teisingai daro dalykus. Lyderis domisi pokyčiais ir organizacijos prisitaikymu prie jų“.	Diržytė, ir kiti (2012: 166,167)
„Lyderis — tai subjektas, kurio valdžia kyla iš asmeninių šaltinių: asmeninių interesų, tikslų, vertybių. Paminėti šaltiniai gali būti naudojami organizacijos labui. Lyderis žvelgia į reiškinius plačiau, siekia tikslo ir skatina žmones dirbti veiksmingai“.	Šimanskienė, Župerkienė (2013: 17)
„Lyderiai — tai žmonės, gebantys kurti kitokį gyvenimą sau ir kitiems. Gyvenimo aplinkybės jiems sukelia aistrą siekti vizijos ir skatina keisti pasaulį. Žmonės formuoja patirtis, kuri suteikia galimybę tapti lyderiais“.	George (2008: 34)
„Lyderis (angl. leader - vadas, vadovas): 1. politinės partijos ar visuomeninės organizacijos narių pripažintas vadovas; 2. sport.: a) sportininkas ar komanda, varžybose užimantys pirmąją vietą; b) svarbiausias grupės žmogus, galintis organizuoti visos grupės veiklą, reguliuoti jos narių tarpusavio santykius“.	Lietuvių kalbos žodynas (2014)
„Lyderis — tai asmenybė, kuri sugeba sužavėti kitus. Lyderis įkvepia sekėjus sekti paskui juos judant pirmyn“.	Šilingienė (2012: 8)

26 lentelė. Makro aplinkos veiksniai įtakoiantys vaistinių veiklos kokybę (sudaryta autoriaus)

Teisinė aplinka			
Rodiklis	Yra situacija	Įtaka organizacijos veiklai	Pagrindimas
Teisinis reglamentavimas	Teisinis reglamentavimas didėjo	Didina bendrovės veiklos kaštus	Veikla vykdoma remiantis LR farmacijos įstatymu, išleistais sveikatos apsaugos ministro įsakymais: 2006 m. spalio 25 d. įsakymu Nr. 1A-629 „Dėl vaistinio preparato rinkodaros pažymėjimo priedų formų, standartinių teiginių ir terminų, kurie turi būti vartojami preparato charakteristikų santraukoje, ženklinime ir pakuotės lapelyje, patvirtinimo“ (Žin., 2006, Nr.116-4431); išduodant vaistinius preparatus gyventojui būtina vadovautis: vaistų receptų rašymo ir vaistų išdavimo (pardavimo) gyventojams taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2002 m. kovo 8 d. įsakymu Nr. 112 (Žin., 2002, Nr. 28-1013); vaistiniai preparatai priimami vadovaujantis Prekių priėmimo taisyklėmis, patvirtintomis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. gegužės 12 d. nutarimu Nr. 681 (Žin., 1995, Nr. 42-1030); reikalavimai aptarnavimo kokybei: geros vaistinių praktikos taisyklės (LR SAM 2001.06.05 įsakymas Nr. 320), įsakymas dėl Geros vaistinių praktikos nuostatų patvirtinimo (2007.06.15 Nr. V-494) bei kiti norminiai dokumentai.
Institucijų, organizacijų veiklos įtaka	Institucijų, organizacijų veiklos įtaka didėjo	Neįtakojo bendrovės veiklos, nes nuolat vykdoma vidinė veiklos kontrolė ir išorės veiksnų stebėseną	Norminių aktų įgyvendinimą ir jų laikymosi monitoringą vykdo tam tikros institucijos, Vaistų kokybės kontrolę vykdo Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba (VKKT) ir Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba. Įvairių vaistų tyrimų poveikio priežiūra pavesta VVKT, Valstybiniam visuomenės sveikatos centrai ir Respublikiniam mitybos centrai. Eksperimentų etinės kontrolės funkciją atlieka Lietuvos laboratorinių gyvūnų naudojimo etikos komisija prie Valstybinės veterinarijos tarnybos. Klinikiniuose bandymuose panašias funkcijas atlieka Institucijos priežiūros komisija. Profesinės sąjungos, atstovaujančios farmacinės veiklos dalyviams.
Reikalavimai kokybei	Reikalavimai kokybei didėjo.	Didėja paslaugos savikaina	Reikalavimai farmacinių paslaugų teikimui bei technologinei įrangai didėja nuolat (pagal LR SAM nurodymus ir įsakymus), o nuo 2021 m. įvesti el. receptai darys dar didesnę įtaką kokybiškam aptarnavimui.
Naujų konkurentų atsiradimas	Šiuo metu neatsirado naujų konkurentų	Bendrovės veiklai šis rodiklis daro teigiamą įtaką	Aukšti įėjimo į rinką barjerai (politiniai sprendimai, didelis konkurentų koncentracijos lygis) nepatrauklūs naujiems konkurentams, kadangi esami rinkos dalyviai priklauso stambiems tinklams. Norint išlikti rinkoje esami jos dalyviai turi nuolat ieškoti būdų, kaip išlaikyti konkurencingumą, o tai įmanoma padaryti tik didinant klientų ir darbuotojų lojalumą įmonei.
Ekonominė aplinka			
BVP	BVP auga 2,8%	Teigiama įtaka, šalies gyventojai linkę iškeisti pinigus (taupymas)	BVP augimo tempai gerins produkcijos realizavimo sąlygas, kurios farmacijos įmonėms yra vienos svarbiausių. Statistikos departamento duomenimis 2015 m. numatomas BVP augimas 3,5 proc. Lietuvos bankas (http://www.lb.lt/makroekonominės_proгноzes)

		mažėja)	
Darbo užmokestis šalyje	Darbo užmokestis šalyje nežymiai auga.	Teigiama įtaka, nes didėja pajamos, o tuo pačiu ir galimos išlaidos vaistinės prekėms	Statistikos departamento duomenimis vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis per 2014 m. šalies ūkyje padidėjo 5,7 proc.: valstybės sektoriuje – 5,4 proc., privačiame – 6 proc. Neto darbo užmokesčio dydžiui įtakos turėjo nuo 2014 m. sausio 1 d. Gyventojų pajamų mokesčio įstatymo pasikeitimai, nuo 2015 m. sausio 1 d. euro įvedimas. Mažėjant nedarbui ir didėjant užimtumui numatoma, kad vidutinis darbo užmokestis 2015 m. ir kitamet augs po 4,9%. http://vz.lt/article/2015/3/13/lb-ukis-augs-leciau-kainu-lygis-nekils-perkamoji-galia-dides#ixzz3USdVGBKy
Perkamoji galia	Remiantis tuo, kad nedarbo lygis šalyje mažėja, perkamoji galia nežymiai didėja	Teigiama įtaka, nes perkama daugiau	Lietuvos gyventojų perkamoji galia sudaro tik 74 proc., ES vidurkio.) Numatoma, kad privataus vartojimo išlaidos 2015 m. padidės 3,4%, kitamet – dar 4%. Plačiau: http://vz.lt/article/2015/3/13/lb-ukis-augs-leciau-kainu-lygis-nekils-perkamoji-galia-dides#ixzz3USeBSrCQ
Paklausa	Vartotojų poreikis įsigyti vaistines prekes didelis	Teigiama įtaka, nes didėja vaistinių prekių vartojimas	Vaistinių klientai yra visi Lietuvos gyventojai nuo kūdikio iki senjoro, o šalyje nuo 2004 m. 80 metų ir vyresnio amžiaus gyventojų skaičius padidėjo 54 proc.
Savikainos lygis	Didėja pardavimų savikaina	Neigiamai įtakoja, nes mažėja bendrovės grynasis pelnas	Savikainai didelę įtaką daro tiekėjų diktuojamos sąlygos, konkuravimas mažomis kainomis. Nuo savikainos priklauso bendrasis pelnas, o tai įtakoja grynąjį pelną.
Konkurencijos lygis	Konkurencijos lygis stabilus	Situacija valdoma, tačiau reikalauja nuolatinės konkurentų aplinkos analizės	Konkurencinis lygis tarp didžiųjų vaistinių tinklų nekinta, o mažosios vaistinės tikrai nėra konkurentės tinklinėms vaistinėms.
Tiekėjai	Tiekėjai išlieka tiepatys	Situacija nesikeičia	Atsiradus rinkoje naujiems tiekėjams, tikėtina, kad vaistų kainos mažėtų, nes padidėtų pasiūla.
Naujų produktų atsiradimas	Nuolat farmacinėje rinkoje atsiranda naujų produktų	Neigiamai įtakoja, nes bendrovė pardavinėja vartotojui nežinomus produktus	Dėl naujų produktų atsiradimo mažėja arba didėja vaistinių preparatų kainos. Kainų didėjimą įtakoja reklama, o mažėjimą pakaitalų įvedimas į rinką.

		, o tai dažnai sąlygoja vartotojo nepasitikėjimą tiek bendrove tiek ir nauju produktu	
Socialinė aplinka			
Vartotojo požiūris į kokybę ir kainos santykį	Vartotojų požiūris į kokybę ir kainos santykį didėja	Neigiamai įtakoja, nes vartotojas nori kokybiško produkto už santykinai mažą kainą	Didėja vartotojų noras už minimalią kainą įsigyti maksimaliai kokybišką produktą. Vartotojai daugiau naudojami siūlomomis nuolaidų programomis, įvairiomis akcijomis, siekiant įsigyti kokybiškus produktus už prieinamą kainą. Tai lemia ir vartotojo atitinkamo vaistinių tinklo pasirinkimą.
Vaistų vartojimas šalyje	Vaistų ir vaistinių preparatų sunaudojama vis daugiau.	Teigiamai įtakoja, didėja bendrovės pajamos	Lietuvos gyventojų senėjimas įtakos didesnę vaistų vartojimą. Per pastaruosius dešimt metų pagyvenusių žmonių skaičius padidėjo 28,8 tūkst. (4,3 proc.). Manoma, kad, jeigu situacija nesikeis, 2030 metų pradžioje apie trečdalį (28,9 proc.) Lietuvos gyventojų sudarys pagyvenę žmonės (http://www.demografija.lt/users/www/uploaded/Policy%20brief/Nr.9_2013.pdf)
Sveikatinamo lygis	Sveikatingumo lygis didėja	Teigiamai įtakoja, nes vartotojas renkasi ne tik būtinas, bet ir profilaktikai reikalingas priemones. Tai didina pardavimų apimtį	Didėja gyventojų požiūris į sveiką gyvenseną, ekologiją. Žmonės dėmesingesni sveikatai, daugiau pinigų skiria vaistų, kitų gydomųjų ar profilaktinių priemonių įsigijimui.
Technologinė aplinka			
Kūrimo, tobulinimo, ir gamybos procesas	Kūrimo, tobulinimo, ir gamybos procesas greitėja	Teigiamai įtakoja, nes vaistų rinkoje atsiranda pigesni produktai. Tai mažina	Tai pasireiškia per naujų technologijų panaudojimą vaistų kūrime, gamyboje bei per vaistų įpakavimą, išfasavimą, ženklimą. Techninių naujovių įtaka reikšminga ir vaistų transportavimo bei sandėliavimo operacijoms – tobulėja transporto priemonės, sandėliuose naudojama technika. Vaistų reklamai naudojamos pažangios technologijos leidžia kurti įdomesnę, veiksmingesnę, labiau vartotojo dėmesį pritraukiančią reklamą.

		savikainą	
Gamybos ir pardavimo kaina	Gamybos ir pardavimo kaina mažėja	Teigiamai įtakoja, mažėja veiklos sąnaudos	Technologijų pažanga įtakoja vaistų gamybą ir kainas. Mažėja veikos sąnaudos, didėja darbo našumas.
Klientų aptarnavimo kokybė	Klientų aptarnavimo kokybė gerėja	Vykdomas naujų klientų pritraukimas ir esamų klientų išlaikymas	Akivaizdus technologinės pažangos poveikis yra klientų aptarnavimo kokybei, kuris leidžia klientams kuo patogesniu būdu įsigyti vaistus ir kitus vaistinėse parduodamus produktus. Kuriamos individualaus apsipirkimo kasos, savitarnos salės, apsipirkimas internetu, apsipirkimas neišlipus iš automobilio.

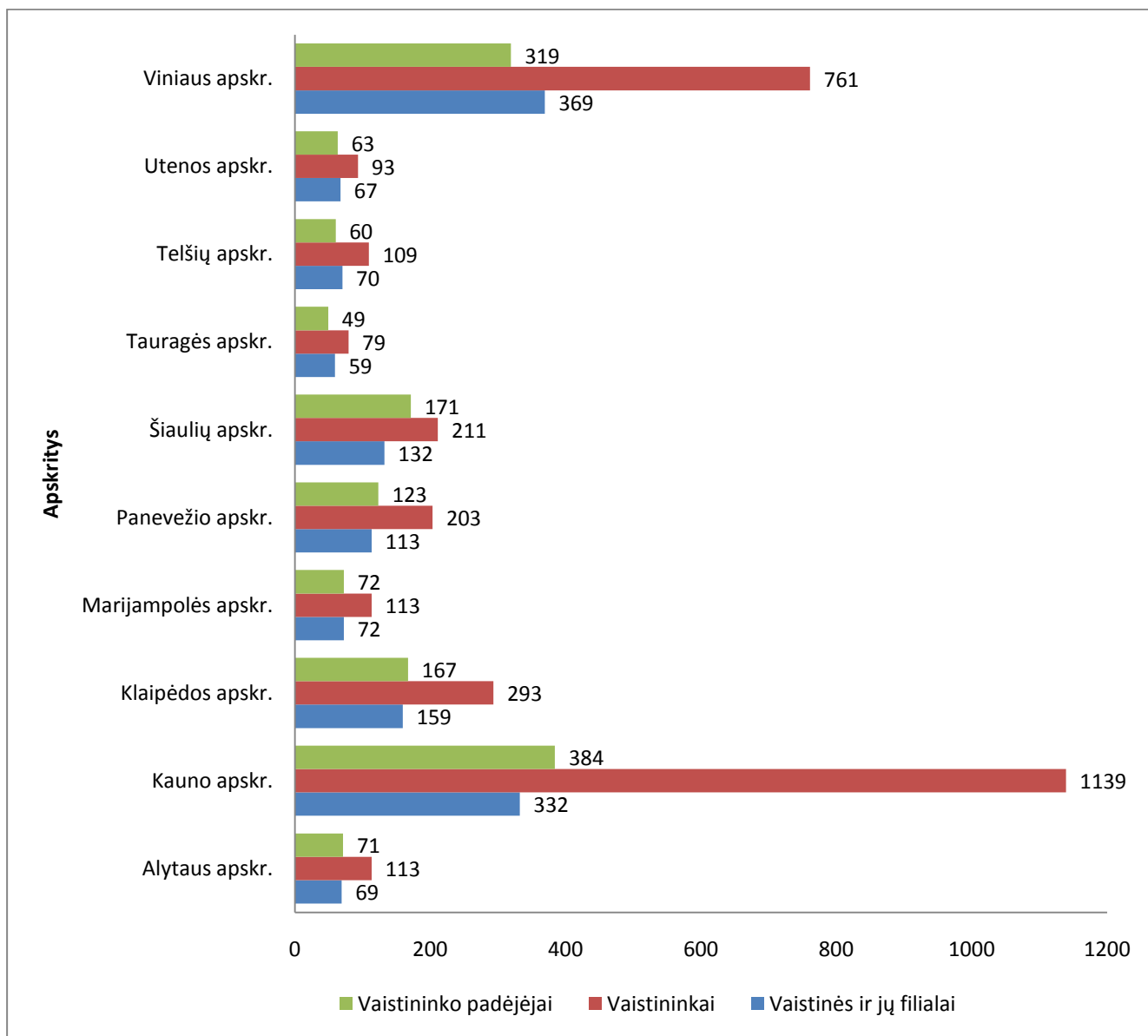
27 lentelė. Licencijuotos farmacijos įmonės ir licencijuoti farmacijos specialistai (vaistininkai) bei vaistininko padėjėjai (farmakotechnikai), įrašyti į vaistininkų padėjėjų sąrašą (valstybinė vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistikos 2014. 12.31 duomenys)

	Farmacijos įmonės, iš viso	VAISTINĖS						Kitos						Vaistininko padėjėjai (farmakotechnikai) įrašyti į vaistininkų padėjėjų (farmakotechnikų) sąrašą																					
		Vaistinės						Vaistinių filialai							Bendras vaistinių ir jų filialų skaičius						Didmeninės vaistų platinimo įmonės						Gamintojai						Farmacijos specialistai (vaistininkai)		
	FI	MG	MN	L	LG	LB	MG	MN	L/LG	B	D	G	VP	FP																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14																					
Alytaus apskritis																																			
Alytaus m. sav.	4	1	1	1	1	---	---	30	---	32	---	---	57	29																					
Alytaus r. sav.	1	---	1	---	---	---	---	3	---	4	---	---	14	2																					
Druskininkų sav.	3	---	3	---	---	---	1	12	---	16	---	---	15	20																					
Lazdijų r. sav.	1	---	1	---	---	---	---	8	---	9	---	---	11	7																					
Varėnos r. sav.	1	---	1	---	---	---	---	7	---	8	---	---	16	13																					
Viso:										69			113	71																					
Kauno apskritis																																			
Birštono sav.	1	1	---	---	---	---	---	3	---	4	---	---	8	2																					
Jonavos r. sav.	5	1	2	---	1	---	---	17	---	20	---	1	32	28																					
Kaišiadorių r. sav.	10	---	4	1	1	---	---	11	1	15	4	---	35	11																					
Kauno m. sav.	79	8	25	2	3	---	6	161	---	200	34 (2)	7	808	229																					
Kauno r. sav.	12	---	7	---	---	---	1	21	---	29	3	2	157	45																					
Kėdainių r. sav.	8	---	4	---	1	---	---	22	---	26	3	---	42	25																					
Prienų r. sav.	3	---	3	---	---	---	---	15	---	18	---	---	24	24																					
Raseinių r. sav.	7	2	5	---	---	---	1	12	---	20	---	---	33	20																					
Viso:										332			1139	384																					
Klaipėdos apskritis																																			
Klaipėdos m. sav.	18	3	11	2	2	---	---	68	---	82	---	---	174	95																					
Klaipėdos r. sav.	2	---	1	1	---	---	---	13	---	14	---	---	38	12																					
Kretingos r. sav.	5	1	2	1	---	1	---	13	---	16	---	---	22	16																					

sav.														
Neringos sav.	---	---	---	---	---	---	---	1	---	1	---	---	3	1
Palangos m. sav.	3	---	1	1	---	---	---	16	---	17	1	---	21	9
Skuodo r. sav.	2	1	1	---	---	---	---	8	---	10	---	---	10	9
Šilutės r. sav.	3	1	1	---	1	---	---	17	---	19	---	---	25	25
Viso:										159			293	167
Marijampolės apskritis														
Kalvarijos sav.	2	1	1	---	---	---	---	4	---	6	---	---	5	3
Kazlų Rūdos sav.	1	1	---	---	---	---	---	5	---	6	---	---	14	5
Marijampolės sav.	8	---	6	---	2	---	2	19	---	27	---	---	52	22
Šakių r. sav.	5	---	4	---	1	---	---	11	---	15	---	---	16	24
Vilkaviškio r. sav.	4	---	3	---	1	---	1	14	---	18	---	---	26	18
Viso:										72			113	72
Panevėžio apskritis														
Biržų r. sav.	1	---	1	---	---	---	1	13	---	15	---	---	16	13
Kupiškio r. sav.	2	---	2	---	---	---	---	7	---	9	---	---	8	12
Panevėžio m. sav.	9	1	7	---	1	---	---	43	---	51	---	---	109	50
Panevėžio r. sav.	4	---	4	---	---	---	1	5	---	10	---	---	28	14
Pasvalio r. sav.	2	---	2	---	---	---	---	10	---	12	---	---	14	10
Rokiškio r. sav.	1	---	1	---	---	---	1	14	---	16	---	---	28	24
Viso:										113			203	123
Šiaulių apskritis														
Akmenės r. sav.	---	---	---	---	---	---	---	10	---	10	---	---	10	12
Joniškio r. sav.	4	---	3	1	---	---	---	11	---	14	---	---	11	13
Kelmės r. sav.	2	---	2	---	---	---	1	12	---	15	---	---	16	17
Pakruojo r. sav.	1	---	---	---	---	---	---	9	---	9	---	1	12	10
Radviliškio r. sav.	1	---	1	---	---	---	---	12	---	13	---	---	17	20
Šiaulių m. sav.	12	2	7	2	1	---	1	47	---	57	---	---	119	89
Šiaulių r. sav.	4	1	1	---	---	---	---	12	---	14	2	---	26	10
Viso:										132			211	171
Tauragės apskritis														
Jurbarko r. sav.	2	---	2	---	---	---	---	16	---	18	---	---	22	15
Pagėgių sav.	---	---	---	---	---	---	---	4	---	4	---	---	---	2
Šilalės r. sav.	3	1	2	---	---	---	---	14	---	17	---	---	20	13
Tauragės r. sav.	4	---	3	---	1	---	1	16	---	20	---	---	35	19
Telšių apskritis														
Mažeikių r. sav.	7	---	6	---	1	---	---	21	---	27	---	---	28	25
Plungės r. sav.	4	---	3	1	---	---	1	13	---	17	---	---	37	14
Rietavo sav.	2	1	1	---	---	---	---	4	---	6	---	---	3	3
Telšių r. sav.	3	---	2	---	1	---	---	18	---	20	---	---	41	18
Viso:										70			109	60
Utenos apskritis														

Anykščių r. sav.	3	1	2	---	---	---	---	11	---	14	---	---	22	12
Ignalinos r. sav.	---	---	---	---	---	---	1	7	---	8	---	---	10	6
Molėtų r. sav.	2	---	1	---	---	---	---	7	---	8	---	1	8	9
Utenos r. sav.	4	---	3	---	1	---	---	15	---	18	---	---	26	18
Visagino sav.	1	---	1	---	---	---	---	9	---	10	---	---	19	10
Zarasų r. sav.	1	---	1	---	---	---	---	8	---	9	---	---	8	7
Viso:										67			93	62
Vilniaus apskritis														
Elektrėnų sav.	3	1	2	---	---	---	---	11	---	14	---	---	21	14
Šalčininkų r. sav.	4	2	2	---	---	---	---	7	---	11	---	---	17	15
Širvintų r. sav.	15	---	1	---	---	---	---	5	---	6	13	1	11	10
Švenčionių r. sav.	3	---	2	---	---	---	1	11	---	14	---	1	14	10
Trakų r. sav.	2	1	1	---	---	---	---	12	---	14	---	---	14	12
Ukmergės r. sav.	2	1	---	1	---	---	---	16	---	17	---	---	21	13
Vilniaus m. sav.	107	4	30	5	5	1	6	175	2	215	52 (1)	10	610	220
Vilniaus r. sav.	14	1	1	---	---	---	---	14	---	16	11	1	53	25
Viso:										369			761	319
Viso:	417	38	185	19	25	2	27	1130	3	1380	123 (3)	25	3112	1478 (32 proc.)
		223		44		2	1157		3					
		269					1160							
		1429												

Pastaba: FĮ(1) – bendras įmonių (MG(2) + MN(3) + L(4) + LG(5) + LB(6) + D(11) + G(12)) skaičius; B(10) – bendras vaistinių (MG(2)+MN(3)) ir jų filialų (MG(7)+MN(8)) skaičius; MG – gamybinės visuomenės vaistinės; MN – visuomenės vaistinės; L – ligoninės vaistinės*; LG – gamybinės ligoninės vaistinės**; LB – labdaros vaistinės***; VP – licencijuoti farmacijos specialistai (vaistininkai)****. FP – vaistininko padėjėjai (farmakoteknikai)***** * - aprūpina vaistais ir vaistinėmis medžiagomis tą pačią įstaigą (be teisės prekiauti); ** - gamina vaistus, aprūpina tą pačią įstaigą vaistais, vaistinėmis medžiagomis (be teisės prekiauti); *** - išduoda vaistus ir vaistines medžiagas (be teisės prekiauti); **** - licencijuoti farmacijos specialistai išskirstyti pagal gyvenamąją vietą. ***** - vaistininko padėjėjai (farmakoteknikai) išskirstyti pagal gyvenamąją vietą. <http://www.vvkt.lt/Statistika>



33 pav. Vaistinių, vaistinių padėjėjų ir vaistinių pasiskirstymas pagal regionus (sudaryta autoriaus pagal valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR sveikatos apsaugos ministerijos statistikos 2014. 12.31 duomenis)

ANKETA

Ekonomikos ir vadybos fakulteto magistrantė Laima Ivašauskienė rengia magistrinį darbą tema „Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje kritiniai sėkmės veiksniai“.

Mokslinis darbo vadovas – dr. Asta Daunorienė.

Maloniai kviečiame prisidėti prie darbuotojų dalyvavimo vaistinės veiklos kokybės sistemoje kritinių sėkmės veiksnių tyrimo. Siekiant objektyvių rezultatų atliekama Pietų regiono vaistinių darbuotojų apklausa. Anketa yra anoniminė, tyrimo duomenys bus naudojami tik duomenų apibendrinimui moksliniais tikslais.

Atsakymus žymėkite simboliu x.

Jei pageidaujate gauti apibendrintus tyrimų rezultatus, nurodykite elektroninio pašto adresą: _____

Iš anksto dėkojame už atsakymus!

Teiginiai susiję su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką:

Teiginys	Visiškai nepritariu 1	Nepritariu 2	Nei pritariu, nei nepritariu 3	Vidutiniškai pritariu 4	Labai pritariu 5
Man svarbi vaistinės, kurioje aš dirbu, veiklos kokybė					
Aš domiuosi vaistinės veiklos kokybės politika					
Aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (Gera vaistinių praktika, toliau GVP)					
Man priimtini visuotiniai reikalavimai, pateikti GVP kokybės vadove					
Aš esu supažindintas su pagrindiniais GVP vaistinės veiklos kokybės vadybos principais					
Man žinoma vaistinės GVP kokybės užtikrinimo sistemos dokumentuose aprašyta darbuotojams deleguojama individuali atsakomybė					
Man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose					
Aš atsakingas už savo darbo kokybę					
Aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo					
Man sudaromos sąlygos darbo metu dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose					
Aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose					
Aš esu patenkintas įdiegta GVP kokybės vadybos sistema praktikoje					
Man GVP padeda geriau atlikti savo kasdieninius darbus					

Teiginiai susiję su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimais:

Žemiau pateiktas vaistinės GVP kokybės sistemoje naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Informavimas					
Konsultacijos - apmokymas					
Derybos/partnerystė					
Įgaliojimų perleidimas					
Žemiau pateiktas individualios atsakomybės nustatymui naudojamas priemonės, kai 1 labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Aiškiai apibrėžti GVP kokybės sistemos funkcionavimo principai					
Deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas					
Rezultato apibrėžimas					
Reikiamų išteklių skyrimas					
Kontrolė					
Komunikacijos palaikymo užtikrinimas					
Individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus, pagal kuriuos vaistinėje yra deleguojama individuali atsakomybė, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Pareigybinė atsakomybė					
Darbo patirtis					
Kvalifikacija					
Kompetencija					
Pasitikėjimas darbuotoju					
Asmeninė darbuotojo iniciatyva					
Taikomus sprendimus, dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti GVP kokybės vadybos sistemoje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Kasdieninis motyvavimas					
Materialinio atlygio motyvavimo priemonė					
Nematerialinio atlygio motyvavimo priemonė					

Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus, taikomus vaistinėje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Kvalifikacijos tyrimas					
Darbo rezultatų vertinimas					
Reikalavimai darbui (įstatymai, įsakymai)					
Darbuotojų apklausa					
Kvalifikacijos kėlimo metodus, kurie naudojami keliant kvalifikacijos lygį, kai 1 labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Mokymasis darbo vietoje ar organizacijos viduje (treniravimas, darbo rotacija, mokomosios pareigybės)					
Mokymasis už darbo ar organizacijos ribų (konferencijos, seminarai, studijos)					
Nuotolinis mokymasis (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu, mokymasis pasitelkus kompiuterį)					
Taikomus žinių tikrinimo metodus, kurie naudojami vertinant mano mokymosi pasiekimus, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Žinių patikrinimo testas					
Pasakojimas					
Pokalbis					
Praktinės veiklos stebėjimas					
Praktinės užduoties atlikimas					
Situacijos simuliacija					
Vertinant komandinio darbo aspektus GVP kokybės vadybos sistemoje, pasirinkite ir pažymėkite vieną iš svarbiausių teiginių:					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbo naudojamas kaip pagrindinė darbo organizavimo forma					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas naudojamas atliekant tam tikrus darbus					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas nėra plačiai taikomas sistemos įgyvendinimo užtikrinimui					
Komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas, taikomas GVP kokybės sistemoje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – labai puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Orientacija į tikslą ir rezultatus					
Atsidavimą darbui ir atsakomybę					
Komunikacija komandoje					
Vadovavimas komandai					

Komandos organizavimas					
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje					
Galimus sprendimus, kurie paskatintų dalyvauti vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos diegime ir vystyme, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Aktyvesnis darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas					
Individualios atsakomybės už kokybės vadybą delegavimas					
Geresnis komandinio darbo organizavimas					
Geresnį individualaus darbuotojų darbo organizavimas					
Darbuotojų motyvacijos dalyvauti KV sistemoje užtikrinimas					

Bendra informacija apie respondentą:

<p>Jūsų pareigos vaistinėje:</p> <input type="checkbox"/> Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas <input type="checkbox"/> Vaistininkas <input type="checkbox"/> Vaistininko padėjėjas (farmakotechnikas) <input type="checkbox"/> Konsultantas	<p>Jūsų amžius metais:</p> <input type="checkbox"/> 18 – 30 m. <input type="checkbox"/> 31- 40 m. <input type="checkbox"/> 41 – 50 m. <input type="checkbox"/> 51 - 65 m.	<p>Jūsų darbo stažas metais:</p> <input type="checkbox"/> < 5 m. <input type="checkbox"/> 5 – 10 m. <input type="checkbox"/> 10 – 15 m. <input type="checkbox"/> 15 – 20 m. <input type="checkbox"/> > 20 m.
--	---	---

Dėkojame už išsakytą nuomonę, Jūsų atsakymai labai vertingi atliekant šį tyrimą!

ANKETOS DUOMENŲ SUVESTINĖ

Respondentų atsakymai apie teiginius, susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką:

Teiginys	Visiškai nepritariu	Nepritariu	Nei pritariu, nei nepritariu	Vidutiniškai pritariu	Labai pritariu
	1	2	3	4	5
	Respondentai vnt. (%)	Respondentai vnt. (%)	Respondentai vnt. (%)	Respondentai vnt. (%)	Respondentai vnt. (%)
Man svarbi vaistinės, kurioje aš dirbu, veiklos kokybė	1 (1,2)	1 (1,2)	2 (2,4)	13 (15,7)	66 (79,5)
Aš domiuosi vaistinės veiklos kokybės politika	2 (2,4)	1 (1,2)	6 (7,2)	29 (34,9)	45 (54,3)
Aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (Gera vaistinių praktika, toliau GVP)	1 (1,2)	6 (7,2)	4 (4,8)	14 (16,9)	58 (69,9)
Man priimtini visuotiniai reikalavimai, pateikti GVP kokybės vadove	1 (1,2)	0	6 (7,2)	29 (34,9)	47 (56,7)
Aš esu supažindintas su pagrindiniais GVP vaistinės veiklos kokybės vadybos principais	2 (2,4)	0	3 (3,6)	21 (25,3)	57 (68,7)
Man žinoma vaistinės GVP kokybės užtikrinimo sistemos dokumentuose aprašyta darbuotojams deleguojama individuali atsakomybė	1 (1,2)	1 (1,2)	9 (10,8)	25 (30,1)	47 (56,7)
Man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose	1 (1,2)	7 (8,4)	8 (9,6)	25 (30,1)	42 (50,7)
Aš atsakingas už savo darbo kokybę	1 (1,2)	0	1 (1,2)	12 (14,5)	69 (83,1)
Aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo	1 (1,2)	1 (1,2)	6 (7,2)	18 (21,7)	57 (68,7)
Man sudaromos sąlygos darbo metu dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose	6 (7,2)	1 (1,2)	11 (13,3)	26 (31,3)	39 (47,0)
Aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose	5 (6,0)	0	4 (4,8)	15 (18,1)	59 (71,1)
Aš esu patenkintas įdiegta GVP kokybės vadybos sistema praktikoje	1 (1,2)	6 (7,2)	12 (14,5)	37 (44,6)	27 (32,5)
Man GVP padeda geriau atlikti savo kasdieninius darbus	1 (1,2)	2 (2,4)	20 (24,1)	38 (45,8)	22 (26,5)

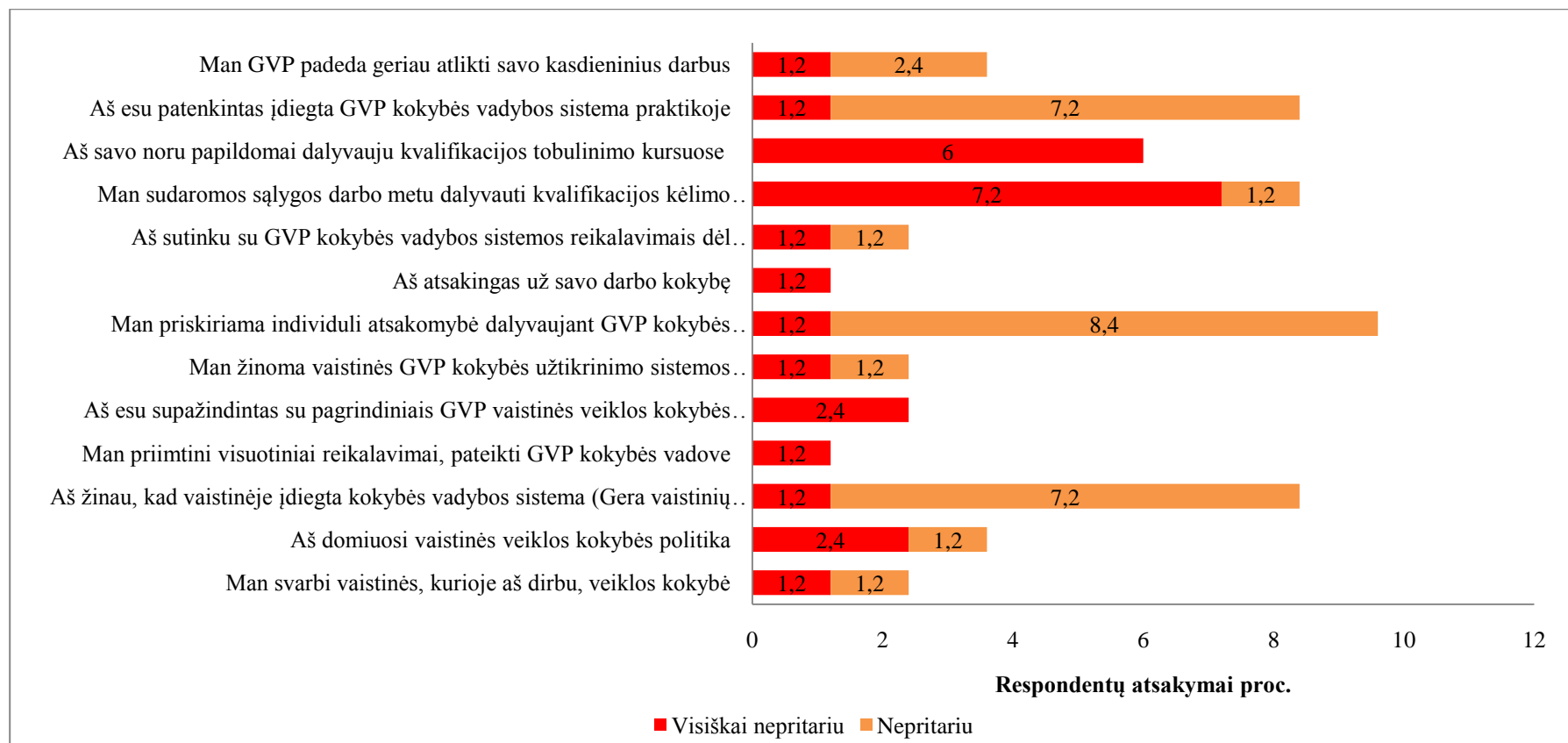
Respondentų atsakymai apie teiginius, susijusius su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimais:

Žemiau pateiktas vaistinės GVP kokybės sistemoje naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Informavimas	6 (7,2)	0	22 (26,5)	34 (41,0)	21 (25,3)
Konsultacijos - apmokymas	1 (1,2)	2 (2,4)	31 (37,3)	41 (49,5)	8 (9,6)
Derybos/partnerystė	2 (2,4)	9 (10,8)	38 (45,8)	30 (36,2)	4 (4,8)
Įgaliojimų perleidimas	1 (1,2)	6 (7,2)	33 (39,8)	35 (42,2)	8 (9,6)
Žemiau pateiktas individualios atsakomybės nustatymui naudojamas priemonės, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Aiškiai apibrėžti GVP kokybės sistemos funkcionavimo principai	2 (2,4)	3 (3,7)	16 (19,5)	48 (58,5)	13 (15,9)
Deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas	2 (2,4)	1 (1,2)	19 (22,9)	43 (51,8)	18 (21,7)
Rezultato apibrėžimas	1 (1,2)	3 (3,6)	27 (32,5)	36 (43,4)	16 (19,3)
Reikiamų išteklių skyrimas	0	5 (6,0)	45 (54,3)	23 (27,7)	10 (12,0)
Kontrolė	0	5 (6,0)	21 (25,3)	41 (49,4)	16 (19,3)
Komunikacijos palaikymo užtikrinimas	1 (1,2)	3 (3,6)	29 (34,9)	39 (47,0)	11 (13,3)
Individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus, pagal kuriuos vaistinėje yra deleguojama individuali atsakomybė, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Pareigybinė atsakomybė	0	0	28 (33,7)	31 (37,4)	24 (28,9)
Darbo patirtis	1 (1,2)	2 (2,4)	23 (27,7)	27 (32,6)	30 (36,1)
Kvalifikacija	0	2 (2,4)	22 (26,5)	31 (37,4)	28 (33,7)
Kompetencija	0	3 (3,6)	20 (24,1)	31 (37,4)	29 (34,9)
Pasitikėjimas darbuotoju	1 (1,2)	1 (1,2)	20 (24,1)	28 (33,7)	33 (39,8)
Asmeninė darbuotojo iniciatyva	1 (1,2)	4 (4,8)	20 (24,1)	31 (37,4)	27 (32,5)
Taikomus sprendimus, dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti GVP kokybės vadybos sistemoje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Kasdieninis motyvavimas	2 (2,4)	25 (30,1)	33 (39,8)	15 (18,1)	8 (9,6)
Materialinio atlygio motyvavimo priemonė	2 (2,4)	25 (30,1)	33 (39,8)	15 (18,1)	8 (9,6)
Nematerialinio atlygio motyvavimo priemonė	3 (3,6)	22 (26,5)	34 (41,0)	19 (22,9)	5 (6,0)
Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus, taikomus vaistinėje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Kvalifikacijos tyrimas	7 (8,4)	7 (8,4)	31 (37,3)	30 (36,1)	8 (9,6)
Darbo rezultatų vertinimas	3 (3,6)	13 (15,7)	32 (38,6)	26 (31,3)	9 (10,8)
Reikalavimai darbui (įstatymai, įsakymai)	0	5 (6,0)	23 (27,8)	46 (55,4)	9 (10,8)
Darbuotojų apklausa	5 (6,0)	10 (12,0)	33 (39,8)	30 (36,1)	5 (6,0)
Kvalifikacijos kėlimo metodus, kurie naudojami keliant kvalifikacijos lygį, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					

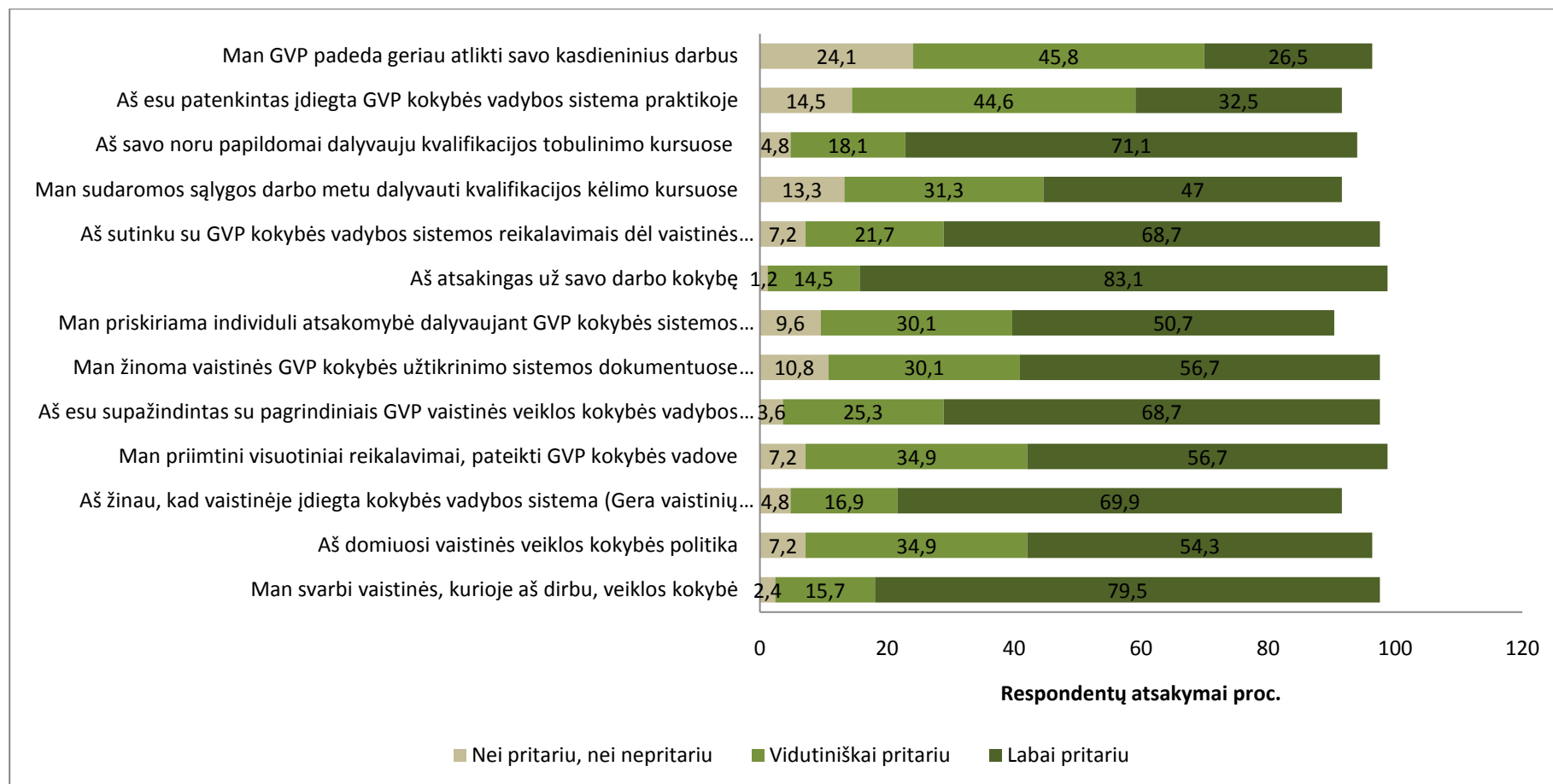
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Mokymasis darbo vietoje ar organizacijos viduje (treniravimas, darbo rotacija, mokomosios pareigybės)	5 (6,0)	1 (1,2)	20 (24,1)	44 (53,0)	13(15,7)
Mokymasis už darbo ar organizacijos ribų (konferencijos, seminarai, studijos)	0	5 (6,0)	17 (20,5)	45 (54,2)	16 (19,3)
Nuotolinis mokymasis (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu, mokymasis pasitelkus kompiuterį)	7 (8,4)	6 (7,2)	21 (25,4)	44 (53,0)	5 (6,0)
Taikomus žinių tikrinimo metodus, kurie naudojami vertinant mano mokymosi pasiekimus, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Žinių patikrinimo testas	9 (10,8)	8 (9,7)	20 (24,1)	40 (48,2)	6 (7,2)
Pasakojimas	8 (9,6)	6 (7,2)	20 (24,1)	44 (53,1)	5 (6,0)
Pokalbis	6 (7,2)	5 (6,0)	19 (22,9)	46 (55,5)	7 (8,4)
Praktinės veiklos stebėjimas	4 (4,8)	9 (10,8)	23 (27,7)	33 (39,8)	14 (16,9)
Praktinės užduoties atlikimas	3 (3,6)	9 (10,8)	19 (22,9)	38 (45,8)	14 (16,9)
Situacijos simuliacija	5 (6,0)	9 (10,8)	24 (28,9)	37 (44,7)	8 (9,6)
Vertinant komandinio darbo aspektus GVP kokybės vadybos sistemoje, pasirinko ir pažymėjo vieną teiginių:					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbo naudojamas kaip pagrindinė darbo organizavimo forma					34 (41,0)
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas naudojamas atliekant tam tikrus darbus					46 (55,4)
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas nėra plačiai taikomas sistemos įgyvendinimo užtikrinimui					3 (3,6)
Komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas, taikomas GVP kokybės sistemoje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Orientacija į tikslą ir rezultatus	0	1 (1,2)	19 (22,9)	37 (44,6)	26 (31,3)
Atsidavimą darbui ir atsakomybę	3 (3,6)	2 (2,4)	13 (15,7)	37 (44,6)	28 (33,7)
Komunikacija komandoje	1 (1,2)	2 (2,4)	19 (22,9)	31 (37,4)	30 (36,1)
Vadovavimas komandai	1 (1,2)	1 (1,2)	16 (19,3)	46 (55,4)	19 (22,9)
Komandos organizavimas	1 (1,2)	4 (4,8)	25 (30,1)	32 (38,6)	21 (25,3)
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje	1 (1,2)	3 (3,6)	38 (45,8)	32 (38,6)	9 (10,8)
Galimus sprendimus, kurie paskatintų dalyvauti vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos diegime ir vystyme, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, vertina:					
Aktyvesnis darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas	0	6 (7,2)	12 (14,5)	36 (43,4)	29 (34,9)
Individualios atsakomybės už kokybės vadybą delegavimas	1 (1,2)	4 (4,8)	19 (22,9)	36 (43,4)	23 (27,7)
Geresnis komandinio darbo organizavimas	0	3 (3,6)	17 (20,5)	34 (41,0)	29 (34,9)
Geresnį individualaus darbuotojų darbo organizavimas	0	3 (3,6)	15 (18,1)	37 (44,6)	28 (33,7)
Darbuotojų motyvacijos dalyvauti GVP sistemoje užtikrinimas	0	2 (2,4)	8 (9,6)	34 (41,0)	39 (47,0)

Atsakymai, suteikiantys bendra informacija apie respondentą:

Respondentų pareigos vaistinėje			Respondentų amžiaus grupė			Respondentų darbo stažas		
Teiginys	Vnt.	%	Teiginys	Vnt.	%	Teiginys	Vnt.	%
Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas	19	22,9	18 – 30 m.	25	30,1	< 5 m.	21	25,3
Vaistininkas	20	24,1	31- 40 m.	10	12,0	5 – 10 m.	12	14,4
Vaistininko padėjėjas (farmakotechnikas)	31	37,3	41 – 50 m.	25	30,1	10 – 15 m	6	7,2
Konsultantas	13	15,7	51 - 65 m.	23	27,7	15 – 20 m.	11	13,3
						> 20 m.	33	39,8



34 pav. Neigiami respondentų atsakymai į teiginius susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką (sudaryta autoriaus pagal apklausos anketos duomenis)



35 pav. Neutralūs ir teigiami respondentų atsakymai į teiginius susijusius su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką (sudaryta autoriaus pagal apklausos anketos duomenis)

28 lentelė. Teiginių susijusių su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką validumo rodikliai (sudaryta autoriaus pagal apklausos anketos duomenis)

Teiginiai	Faktorinės analizės metodas				Klausimyno patikimumo metodas				
	Kintamųjų koreliacija (Bartlett's Test of Sphericity, Sig.)	Kaiserio-Meyerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus (KMO).	Faktoriaus galia (%)	Faktoriaus svoris	Ekspertinių įverčių vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach's Alpha	Vidinė koreliacija tarp įverčių (Mean)	Minimali koreliacija tarp įverčių (Minimum)	Maksimali koreliacija tarp įverčių (Maximum)	Ekspertinių įverčių skiriamoji galia subskalėje (Corrected Item-Total Correlation)
Teiginiai susiję su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką									
Man svarbi vaistinės, kurioje aš dirbu, veiklos kokybė	0,000	0,821	45,842	0,883	0,899	0,444	0,156	0,787	0,761
Aš domiuosi vaistinės veiklos kokybės politika				0,835					0,597
Aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (Gera vaistinių praktika, toliau GVP)				0,822					0,604
Man priimtini visuotiniai reikalavimai, pateikti GVP kokybės vadove				0,684					0,490
Aš esu supažindintas su pagrindiniais GVP vaistinės veiklos kokybės vadybos principais				0,672					0,835
Man žinoma vaistinės GVP kokybės užtikrinimo sistemos dokumentuose aprašyta darbuotojams deleguojama individuali atsakomybė				0,636					0,788
Man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose				0,622					0,651
Aš atsakingas už savo darbo kokybę				0,611					0,628
Aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo				0,610					0,552
Aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose				0,574					0,491
Aš esu patenkintas įdiegta GVP kokybės vadybos sistema praktikoje				0,532					0,570
Man GVP padeda geriau atlikti savo kasdieninius darbus				0,529					0,594

KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ IDENTIFIKAVIMO ANKETA

Teiginiai susiję su bendra informacija apie vaistinėje galiojančią kokybės vadybos praktiką:

Teiginys	Visiškai nepritariu 1	Nepritariu 2	Nei pritariu, nei nepritariu 3	Vidutiniškai pritariu 4	Labai pritariu 5
Man svarbi vaistinės, kurioje aš dirbu, veiklos kokybė					
Aš domiuosi vaistinės veiklos kokybės politika					
Aš žinau, kad vaistinėje įdiegta kokybės vadybos sistema (Gera vaistinių praktika, toliau GVP)					
Man priimtini visuotiniai reikalavimai, pateikti GVP kokybės vadove					
Aš esu supažindintas su pagrindiniais GVP vaistinės veiklos kokybės vadybos principais					
Man žinoma vaistinės GVP kokybės užtikrinimo sistemos dokumentuose aprašyta darbuotojams deleguojama individuali atsakomybė					
Man priskiriama individuali atsakomybė dalyvaujant GVP kokybės sistemos procesuose					
Aš atsakingas už savo darbo kokybę					
Aš sutinku su GVP kokybės vadybos sistemos reikalavimais dėl vaistinės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo					
Aš savo noru papildomai dalyvauju kvalifikacijos tobulinimo kursuose					
Aš esu patenkintas įdiegta GVP kokybės vadybos sistema praktikoje					
Man GVP padeda geriau atlikti savo kasdieninius darbus					

Teiginiai susiję su organizacijoje taikomais darbuotojų įtraukimo į GVP kokybės vadybos sistemą sprendimais:

Taikomus žinių tikrinimo metodus, kurie naudojami vertinant mano mokymosi pasiekimus, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Žinių patikrinimo testas					
Pasakojimas					
Pokalbis					
Praktinės veiklos stebėjimas					
Praktinės užduoties atlikimas					
Situacijos simuliacija					
Komandinio darbo efektyvumą lemiančias dimensijas, taikomas GVP kokybės sistemoje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – labai puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Orientacija į tikslą ir rezultatus					
Atsidavimą darbui ir atsakomybę					
Komunikacija komandoje					
Vadovavimas komandai					
Komandos organizavimas					
Komandos vaidmuo ir statusas organizacijoje					
Galimus sprendimus, kurie paskatintų dalyvauti vaistinės veiklos GVP kokybės vadybos diegime ir vystyme, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Aktyvesnis darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas					
Individualios atsakomybės už kokybės vadybą delegavimas					
Geresnis komandinio darbo organizavimas					
Geresnį individualaus darbuotojų darbo organizavimas					
Darbuotojų motyvacijos dalyvauti KV sistemoje užtikrinimas					

Teiginiai susiję su darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje veiksniais:

Žemiau pateiktas vaistinės GVP kokybės sistemoje naudojamas darbuotojų įtraukimo ir įgalinimo formas, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Informavimas					
Konsultacijos - apmokymas					
Derybos/partnerystė					
Įgaliojimų perleidimas					
Žemiau pateiktas individualios atsakomybės nustatymui naudojamas priemonės, kai 1 labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Aiškiai apibrėžti GVP kokybės sistemos funkcionavimo principai					
Deleguojamos individualios atsakomybės nustatymas					
Rezultato apibrėžimas					
Reikiamų išteklių skyrimas					
Kontrolė					
Komunikacijos palaikymo užtikrinimas					
Individualios atsakomybės priskyrimo kriterijus, pagal kuriuos vaistinėje yra deleguojama individuali atsakomybė, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Pareigybinė atsakomybė					
Darbo patirtis					
Kvalifikacija					
Kompetencija					
Pasitikėjimas darbuotoju					
Asmeninė darbuotojo iniciatyva					
Taikomus sprendimus, dėl darbuotojų motyvavimo dalyvauti GVP kokybės vadybos sistemoje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Kasdieninis motyvavimas					
Materialinio atlygio motyvavimo priemonė					
Nematerialinio atlygio motyvavimo priemonė					
Kvalifikacijos tobulinimo nustatymo būdus, taikomus vaistinėje, kai 1 reiškia labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5
Kvalifikacijos tyrimas					
Darbo rezultatų vertinimas					
Reikalavimai darbui (įstatymai, įsakymai)					
Darbuotojų apklausa					
Kvalifikacijos kėlimo metodus, kurie naudojami keliant kvalifikacijos lygį, kai 1 labai blogai, o 5 – puikiai, aš vertinu:					
Teiginys	Labai blogai 1	Blogai 2	Vidutiniškai 3	Labai gerai 4	Puikiai 5

				4	
Mokymasis darbo vietoje ar organizacijos viduje (treniravimas, darbo rotacija, mokomosios pareigybės)					
Mokymasis už darbo ar organizacijos ribų (konferencijos, seminarai, studijos)					
Nuotolinis mokymasis (vaizdo konferencijos, mokymasis internetu, mokymasis pasitelkus kompiuterį)					
Vertinant komandinio darbo aspektus GVP kokybės vadybos sistemoje, pasirinkite ir pažymėkite vieną iš svarbiausių teiginių:					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbo naudojamas kaip pagrindinė darbo organizavimo forma					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas naudojamas atliekant tam tikrus darbus					
<input type="checkbox"/> Komandinis darbas nėra plačiai taikomas sistemos įgyvendinimo užtikrinimui					
Bendra informacija apie respondentą:					
Jūsų pareigos vaistinėje: <input type="checkbox"/> Vaistinės filialo vedėjas-farmacinės veiklos vadovas <input type="checkbox"/> Vaistininkas <input type="checkbox"/> Vaistininko padėjėjas (farmakotechnikas) <input type="checkbox"/> Konsultantas	Jūsų amžius metais: <input type="checkbox"/> 18 – 30 m. <input type="checkbox"/> 31- 40 m. <input type="checkbox"/> 41 – 50 m. <input type="checkbox"/> 51 - 65 m.	Jūsų darbo stažas metais: <input type="checkbox"/> < 5 m. <input type="checkbox"/> 5 – 10 m. <input type="checkbox"/> 10 – 15 m. <input type="checkbox"/> 15 – 20 m. <input type="checkbox"/> > 20 m.			