



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

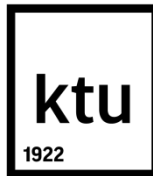
**Eglė Kastravickaitė**

**DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO PRAKTIKOS ISO KOKYBĖS VADYBOS  
SISTEMOS VYSTYMOI**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas, -ė Prof. Eglė Staniškienė**

**KAUNAS 2016**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO PRAKTIKOS ISO KOKYBĖS VADYBOS  
SISTEMOS VYSTYMU**

**Įmonių valdymas 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMGAVL-5 Eglė Kastravickaitė  
2016 m. gruodžio 17 d.

---

**Vadovas**

Prof. Eglė Staniškienė  
2016 m. gruodžio 17 d.

**Recenzentas**

Lekt. dr. Asta Daunorienė  
2016 m. gruodžio 17 d.

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Eglė Kastravickaitė

Įmonių valdymas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų įtraukimo praktikos ISO kokybės vadybos sistemos vystymui“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gruodžio 17 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Eglės Kastravickaitės**, baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų įtraukimo praktikos ISO kokybės vadybos sistemos vystymui“ 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)

Kastravickaitė, E. (2016). Employee involvement practices for ISO quality management system development. Master's Final Thesis in study programme 621N22001 / supervisor Prof. Dr. Eglė Staniškienė. Department of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Business management

Key words; employee, quality, management, involvement.

Kaunas, 2016. 71 p.

## SUMMARY

It is often believed in organisations that the quality management system implementation is useful to them only for issuing the certificate. Such an approach is common even among the company executives whereas they assume introduction of the system as the reached goal rather than the measure that may help to gain some knowledge or achieve good changes. Another barrier to successful quality management system development is disengagement of the employees. It often appears that having introduced the system, organizations after some time return to the old routine, and all the work that was done for the company certification becomes neglected as employees are not motivated to foster the system. For this reason, the aim of the study is to reveal the employee involvement practices in ISO quality management system development.

Analysis of research literature gives basis to determine factors that have the greatest impact on the promotion of employee participation in the quality management system. The first factor is encouragement of interaction and communication, employee involvement and empowerment in the company's joint decision-making, responsibility allocation, and partnership. The most important factor of communication is participation of manager as the leader. Another factor is continuous learning and development opportunity, as well as employee participation in training, performance analysis, methods of internal and external learning. And one more factor is motivation, which may be tangible, such as additional payment, bonuses, and intangible, such as incentives, rewards, and constant attention.

Taking into account the main factors reviewed in literature that affect the overall employee involvement in the quality management system, the strategy of employee involvement in the quality management system was developed.

Implementing the survey-based methodology, the qualitative survey was carried out in the company *MaistasX UAB* Applying mathematical, and statistical data processing methods, selected statements of the respondents regarding employee involvement in the quality management system were analysed. Analysis of the survey results revealed problematic aspects of the employee involvement in the quality management system that appeared before the introduction of the system in the Company, during introduction of the system, and after its completion. The survey revealed factors that were very important in the empowering of employees, however, in the Company they

were weak or did not show at all. To mention a few, it was a personal responsibility, informing, training and consultations, confidence promotion, and motivation tools. On the basis of survey data, also analysis was carried out regarding the named four main employee motivation tools that were most influential to them, namely, the fact of being praised by a manager or employer in the presence of others, attention of the manager and positive assessment of the work, the possibility to successfully carry out work, and monetary reward.

Taking into account the data of analysis of the survey results, the strategy of changes related to the employee involvement in the quality management system, is presented. It has been adapted taking into account analysis of the research literature.

## TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮGYVENDINIMO PROBLEMIŠKUMAS.....</b>	<b>11</b>
1.1. Kokybės vadybos sistemos sampratos probleminiai aspektai .....	11
1.2. Organizacijų motyvai, lemiantys kokybės vadybos sistemos diegimą.....	13
1.3. Kokybės vadybos sistemų naudingumo aspektai .....	15
1.4. Darbuotojų įsitraukimas, kaip kokybės vadybos sistemos veiksmingumo barjeras.....	17
<b>2. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ TEORINIAI SPRENDIMAI.....</b>	<b>20</b>
2.1 Naujausias ISO 2009:2015 kokybės vadybos sistemos leidimas. Darbuotojų įtraukimo požiūris.....	20
2.2 ISO kokybės vadybos sistemos ir darbuotojų įtraukimo barjerų mažinimo principai.....	21
2.2.1 Darbuotojų komunikavimo organizacijose skatinimas.....	23
2.2.2. Efektyvus informacijos sklaidos skatinimas .....	25
2.2.3 Mokymų ir tobulėjimo praktikos organizacijoje .....	26
2.2.4 Materialios ir nematerialios motyvacijos skatinimas organizacijoje.....	28
2.3. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje ISO 9001:2008 vystymo praktikos. ....	30
2.4 Apibendrinta darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 strategija. ....	35
<b>3. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO PRAKTIKŲ ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VYSTYIMUI TYRIMO METODOLOGIJA.....</b>	<b>38</b>
3.1.Tyrimo metodų ir instrumentarijaus pagrindimas .....	38
3.2.Tyrimo imties nustatymas ir organizavimas.....	40
<b>4.DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO PRAKTIKŲ ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VYSTYIMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....</b>	<b>41</b>
4.1.Įmonės UAB „MaistasX“ tiriamųjų demografinės charakteristikos .....	41
4.2. Įmonės darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemą .....	43
4.3 Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą vystymo modelis ir diskusija.....	56
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>64</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>65</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>69</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.** Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis (sudaryta pagal Tarptautinis standartas ISO 9001:2008 (2008:9))
- 2 pav.** Veiksniai turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos sistemą (sudaryta pagal Islam and Mustapha, 2008, Ruževičius, 2010, Osmanas, 2011)
- 3 pav.** Darbuotojų motyvavimo veiksniai (sudaryta pagal Ruževičius, 2010)
- 4 pav.** Galimos organizacijos komunikacijos kryptys (sudaryta autorės)
- 5 pav.** Materialioji ir nematerialioji darbuotojų motyvacija (sudaryta pagal Stumbraitė-Vilkišienė, 2011)
- 6 pav.** Informacijos srauto ratas organizacijoje (sudaryta pagal Zelnik, Maletic, M., Maletic, and Gomiscek, 2012)
- 7 pav.** Inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinėmis technologijomis, taikymo sistema (Balažentis, 2008 p.100)
- 8 pav.** Respondentų amžiaus pasiskirstymas (N=112)
- 9 pav.** Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=112)
- 10 pav.** Įmonės darbuotojų išsilavinimas (N=112).
- 11 pav.** Įmonės darbuotojų užimamos pareigos (N=112)
- 12 pav.** Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemą įmonėje (N=112)
- 13 pav.** Asmenys informavę darbuotojus apie KVS įvedimą (N=112)
- 14 pav.** Būdai, kuriais darbuotojai gavo informaciją apie KVS įvedimą (N=112)
- 15 pav.** Respondentų nuomonė apie bendrus principus diegiant KVS įmonėje (N=112)
- 16 pav.** Respondentų nuomonė apie pokyčius po KVS diegimo įmonėje (N=112)
- 17 pav.** Respondentų nuomonė apie komunikacijos lygį darbe (N=112)
- 18 pav.** Respondentų nuomonė apie informacijos pateikimą įmonėje (N=112)
- 19 pav.** Respondentų nuomonė apie motyvaciją įsitraukti į KVS (N=112)

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** ISO Standartų įdiegimo priežastys (sudaryta pagal Bertašius, 2007)
- 2 lentelė.** Kokybės vadybos sistemos diegimo naudingumas. (Sudaryta autorės)
- 3 lentelė.** Rekomendacijos vadovams (sudaryta pagal Adomėnas, 2007)
- 4 lentelė.** Darbuotojų įtraukimas. Veiklų pavyzdžiai ( sudaryta pagal Šorytė, Pajarskienė ,2014)
- 5 lentelė.** Darbuotojų įsitraukimo barjerų mažinimas (sudaryta pagal Mickaitis, Zaščižinskienė, Pasvenskas, 2009)
- 6 lentelė.** Apibendrinta darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą strategija.(sudaryta autorės)
- 7 lentelė.** Anketos klausimai pagal tipą, siekiamus tikslus ir klausimų pobūdį. (Sudaryta autoriaus)
- 8 lentelė.** Penkių rangų Likerto skalė
- 9 lentelė.** Bendras darbuotojų atsakymų į klausimus vertinimas(sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)
- 10 lentelė** Respondentų atsakymų pasiskirstymas. Neveiklūs KVS vystymo veiksniai įmonėje.
- 11 lent.** Respondentų atsakymų pasiskirstymas. Įmonės darbuotojus labiausiai įtakoiantys veiksniai.
- 12 lentelė.** Įmonės darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą vystymo modelis.



## IVADAS

Keičiantis laikams įmonės, kuriančios įvairias prekes ir paslaugas pirkėjams, pradėjo itin daug dėmesio skirti kokybei. Šis rodiklis dabartinėms ir ateities organizacijoms tapo siekiamybe dėl konkurencingumo, netradicinio įmonės valdymo, bei patrauklaus prekės ar paslaugos pateikimo pirkėjams, mažiausia kaina. Žinoma, rinkoje atsiranda vis stipresnė kova tarp įmonių, todėl kokybės išlaikymas tampa vienu svarbiausių pranašumų.

**Temos aktualumas.** Kokybė - rodiklis, kurį šiuolaikinės įmonės nagrinėja pasitelkusios įvairiausias vadybines priemones. Moksliniai tyrimai patvirtino, kad organizacijos siekiančios sukurti ilgalaikį įmonės veiklos procesą, gauti gerą rezultatą, bei užsitikrinti vietą rinkoje, privalo savo praktikoje taikyti veiksmingą priemonę - kokybės vadybą. Kokybės vadybos sistema, tai priemonė, kurios pagalba organizacijoje įdiegiama kokybės vadyba. Ši priemonė suburia organizacijos stiprybes ir nukreipia jas kuo arčiau siekiamų rezultatų.

Kokybės vadybos sistema (KVS) yra pagrįsta tam tikrais standartiniais reikalavimais, tačiau kartu turi lankstumą atsižvelgti į įmonės politiką, jos tikslus ir tai gali būti lengvai suderinama. Priežastys, dėl ko diegiama KVS gali būti susijusi su organizacijos noru padidinti savo gaminamų prekių ar siūlomų paslaugų paplitimą kuo didesniu spinduliu savo šalyje, bei už jos ribų. Taip pat, dar vienas iš motyvų, gali būti vidinė nauda, kai siekiama sukurti kokybės kultūrą įmonėje, sumažinti klientų skundus, broką. Dar viena priežastis, lemianti KVS diegimą kompanijoje yra vidaus nauda, kai diegiant sistemą tvarkomi darbo procesai, keičiasi ir kolegų tarpusavio bendravimas, mokomasi komandinio darbo, skatinama motyvacija.

Organizacijos dabar neretai tiki, kad kokybės vadybos sistemos diegimas joms naudingas tik dėl išrašyto sertifikato. Neretai toks požiūris pasitaiko tarp įmonės vadovų, kai sistemos įvedimą jie priima tik kaip tikslo pasiekimą, o ne priemones, padėsiančias organizacijai įgyti tam tikrų žinių ar įsivesti gerų pokyčių. Dar vienas sėkmingo kokybės vadybos sistemos plėtojimo barjeras yra darbuotojų neįsitraukimas. Bartkus ir Kraučiuonaitė (2007) teigia, kad įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema nebus veiksminga, jei darbuotojai nebus įsitraukę į ją. Dažnai pasitaikantis atvejis, kad įvedus sistemą, po kažkiek laiko organizacijos grįžta prie senų įpročių, visas darbas, kurį kūrė sertifikuodamos kompanijos tampa apleistas, dėl to, kad darbuotojai nėra motyvuoti puoselėti sistemą, kaip teigė Bagdonienė ir Paulavičienė (2010), darbuotojai nenori keisti reikalavimų ar diegti naujų sistemų, nes bijo, kad jų laisvė bus suvaržyta.

**Problema.** Kokiomis praktikomis būtų galima įtraukti darbuotojus į kokybės vadybos sistemą?

**Darbo objektas.** Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 praktikos.

**Darbo tikslas.** Atskleisti darbuotojų įtraukimo praktikas ISO kokybės vadybos sistemos vystymui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemos vystymą ir probleminius aspektus.
2. Pagrįsti teorinius sprendimus, skatinančius darbuotojų įsitraukimą vystant kokybės vadybos sistemą.
3. Remiantis pagrįsta tyrimo metodologija nustatyti darbuotojų įtraukimo praktikas ISO kokybės vadybos sistemų vystymui.
4. Remiantis darbuotojų įtraukimo praktikų empirinio tyrimo rezultatais papildyti teorinį modelį ir pateikti rekomendacijas organizacijos kokybės vadybos sistemos vystymui.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros ir dokumentų analizė. Statistinių duomenų analizė ir anketinės apklausos apdorojimas taikant Microsoft Excel (2013 metų versija) programą.

# 1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮGYVENDINIMO PROBLEMIŠKUMAS

## 1.1. Kokybės vadybos sistemos sampratos probleminiai aspektai

Kokybė – viena iš pagrindinių sąvokų, kurias vartoja asmenys, kuriantys tam tikras materialines ir nematerialines vertybes (paslaugas). Garvinas (1988) nustatė, kad kokybę galima apibrėžti skirtingais aspektais:

- transcendentinis požiūris į kokybę: manoma, kad kokybę suvokiame net tada, kai ji nėra visiškai apibrėžta. Tai realus objektyvus vertinimas;
- kokybė vartotojui: vartotojas diktuoja, kokie turi būti pateikto produkto reikalavimai. Tai plati sąvoka dėl skirtingo vartotojų skonio;
- produkto kokybė: kokybę galime išmatuoti gan objektyviai, nes tam tikrų savybių ir požymių kiekis atspindi produkto kokybę;
- kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose: tam tikrų parametrų, kurie dažnai būna apibrėžiami įvairiais dokumentais ir standartais, atitikimas. Kai pažeidžiami parametrai, produktas neatitiktinas.
- vertės požiūris: sąveikauja sąvokos kaštai ir kaina. Geros kokybės produktas yra tas, kuris pagaminamas priimtinais kaštais, o parduodamas gera kaina.

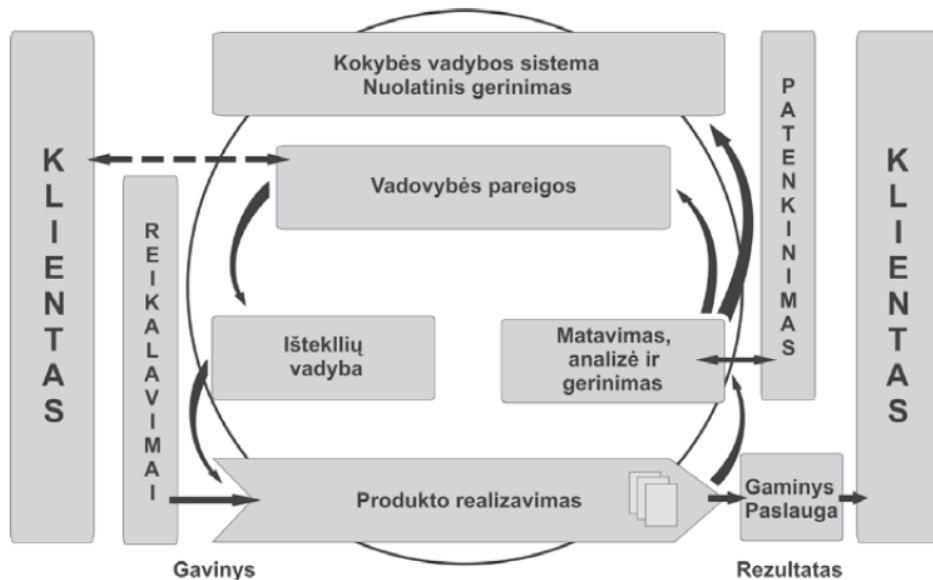
Vienas iš universaliausių yra tarptautinio ISO 9000:2005 standarto kokybės apibrėžimas: „Kokybė – tai turimųjų požymių visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“ (International Standart ISO 9000, 2005). Galima teigti, kad taip apibrėžiama kokybė įvardijama kaip objekto įvertinimas, jo matas. Tai nėra materialinė kategorija.

Išsiaiškinome, kad kokybė dažniausiai nėra materialus objektas, todėl organizacijos savo veikloje turi kažkaip įvertinti kokybės svarbą ir jos kūrimą arba puoselėjimą. Būtent tokiam veikimo principui ir atsirado kokybės vadybos sistemos. „Kokybės vadybos sistema – strategiškai ir sistemingai suformuotų kokybės procesų visuma, kuria siekiama nu(s)statyti kokybės lygmens“ (Misiūnas, Stravinskienė, 2009). Organizacijose kokybės vadybos sistema būna pasikartojanti veikla, kuri didina tikimybę, kad įmonė atliks visus reikalavimus, kaskart vis geriau.

Čereška ir Pauža (2005) kokybės vadybos sistemos veiklą apibūdino principais, kurių privaloma laikytis darbinėje veikloje, pagrįsta veikla. Tie principai nurodo reikalavimus, kurių griežtas laikymasis užtikrina, kad kokybės vadybos sistemos veikimas bus naudingas

**Kokybės vadybos sistemos paskirtis.** Kokybės vadybos sistemos sąvoka leidžia suprasti, kad tai yra tam tikrų kokybiniams rodikliams pažinti procesų visuma.

Tarptautiniame standarte ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos veikla apibūdinama procesiniu požiūriu: „Kad organizacija veiktų rezultatyviai, ji turi apibrėžti ir valdyti daugybę susijusių veiklų“ (Tarptautinis standartas ISO 9001:2008, 2008 p.7). Tai požiūris, nusakantis, kad kokybės vadybos sistemos paskirtis yra apimti tam tikrus įmonės procesus, kurie yra tiesiogiai susiję vienas su kitu.



**1 pav.** Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis  
(sudaryta pagal Tarptautinis standartas ISO 9001:2008 (2008:9))

Pirmame paveiksle matoma, kad reikalavimus nustato vartotojai, kurie ir yra tie asmenys, kurie realizuoja juos. Vartotojai privalo būti patenkinti, ir įmonės savo ruožtu privalo atlikti monitoringą: tai yra turi įvertinti informaciją kaip vartotojas supranta jų teikiamų prekių ar paslaugų kokybės pateikimą. Taigi, dar vienas iš KVS sistemos tikslų yra užtikrinti, kad klientų ir organizacijos sąveika vyktų sklandžiai, būtų skatinamas kokybiškesnių produktų ir (ar) paslaugų pateikimas klientams.

Hungo, Lieno, Fango, McLeano (2010) teigimu, kokybės vadybos sistema yra skirta struktūrizuoti įmonės aplinką ir visą sukurtą teoriją paversti praktika. Taigi, KVS tikslas sukurti įmonės viduje tokią sistemą, kuri būtų veiksminga ir sugebėtų panaikinti arba sumažinti neatitikimus produkto ir (ar) paslaugos specifikacijai. Manoma, kad tokia sistema yra vienas iš geriausių būdų, kuris užtikrina visų procesų atlikimą.

Kokybės vadybos standartų (ISO) serija ISO 9001:2000 buvo skirta gamybos reikalavimams įvairiose šalyse suvienodinti ir pašalinti netarifinius tarptautinės prekybos barjerus. (Vengrienė, 2006). ISO 9001 yra universaliausias, ganėtinai lengvai pritaikomas gamybai, nors kartais šią sistemą diegia ir paslaugas teikiančios firmos, architektai ir pan.

## 1.2. Organizacijų motyvai, lemiantys kokybės vadybos sistemos diegimą

Yra nemažai priežasčių, dėl ko kokybės vadybos sistemas (KVS) diegiasi tiek mažos gamybinės įmonės, tiek didelės organizacijos – monopolininkės. Nėra visiškai vieningos nuomonės, kokie motyvai svarbesni už kitus, ir kada būna gaunama didžiausia nauda. Daugelis įmonių vidinę tvarką įsiveda tik po išorės įsikišimo, nes daugelis klaidų geriausiai atsiskleidžia žiūrint tam tikrus organizacijos įvertinimus.

Tyrimai rodo, kad organizacijos, įsivedančios kokybės sistemas ar standartus turi nemažai motyvų, kurie atsispindi rinkodaroje. Escanciano, Santos-Vijande (2014) ir Teixeira, Sampaio (2013). kurie nagrinėjo maisto pramonės organizacijų motyvus, mano, kad įmonės diegiančios kokybės vadybos sistemas, turi ketinimų dėl santykių su klientais tobulinimo, taip pat naujų klientų ieškojimo, skundų mažinimo ir, aišku, finansinės naudos – pardavimų didinimo.

Bertašius (2007) atliko tyrimą „Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas“, kuriame buvo nustatinėjamas ir lyginamas Lietuvos ir užsienio organizacijose taikomų ISO serijos standartų naudos efektyvumas. Tyrime autorius nustatinėjo pačias svarbiausias standartizuotų vadybos sistemos įdiegimo priežastis, taip norėdamas palyginti standartų galimybes su užsienio šalių patirtimi. Jis naudojo balų sistemą įvedimo motyvams nustatyti. (žr. 1 lent.).

**1 lentelė.** ISO Standartų įdiegimo priežastys (sudaryta pagal Bertašius, 2007)

Motyvus	Lietuvoje	Užsienyje
Įvaizdis	4,5	4
Kokybė	4,6	4
Rinkodara	4,1	3,6
Klientai	3,9	3,6
Sąnaudos	3,5	2,3
Žinios	2,1	3
Veiklos gerinimas	2,1	3,4
Suinteresuotos šalys	1,8	2,8

Šis tyrimas atskleidė, kad tiek Lietuvoje, tiek užsienyje kokybė ir įmonės įvaizdžio kūrimas yra aktualiausi motyvai įsivedant KVS. Užsienio šalių duomenimis, įmonės diegti standartizuotas vadybos sistemas skatina klientai, konkurentai, kurie jau buvo įsigiję sertifikatus, taip pat visi

įvaizdžio kūrimo ir jo gerinimo tikslai. Visoms šalims be galo svarbu atsiradusi galimybė įeiti į naujas rinkas. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje galimybė praplėsti žinias, klientai, rinkodara, sąnaudos, buvo pasirinkti tik kaip iš dalies svarbūs motyvai, tačiau visi jie rodo daugiau kaip 50 % svarbos, todėl galima teigti, kad tai vienos iš svarbiausių standartizavimo priežasčių. Taigi, pasak autoriaus, lūkesčiai pasirinkus ISO vadybos sistemas pasiskirsto į dvi grupes: motyvai, kurie susiję su rinka – išoriniai, ir motyvai, kurie yra susiję su vidinėmis procedūromis ir tvarka – vidiniai motyvai (Bertašius 2007).

**Motyvai susiję su vidinėmis procedūromis (vidiniai).** Ruževičius (2007), apibūdino vidinius diegimo motyvus, kada organizacijos struktūra optimizuojama, išryškinamos pareigybės ir įgaliojimai, tobulinamas darbo organizavimas ir verslo procesai, šalinami procesai, kurie kartojasi arba nekuria jokios pridėtinės vertės įmonei.

Vyšniauskienė (2014) tyrinėjo kokybės vadybos sistemų diegimo motyvus Lietuvos organizacijose. Ji išskyrė, kad vidiniai KVS diegimo motyvai, labiausiai paskatinę imtis standartizacijos yra:

- našumo produktyvumo gerinimas,
- pasipiktinimų, incidentų mažinimas,
- procedūrų gerinimas,
- produkto ar paslaugos kokybės gerinimas,
- įvaizdžio gerinimas,
- siekis būti pavyzdžiu tiekėjams,
- galimybė varžytis rinkoje,
- aukščiausios valdžios sprendimas.

Autorė pastebėjo, kad vidiniai motyvai skatino diegti standartus tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijas, taip pat vidiniai motyvai daugiausiai paskatino mažas įmones, kurios turi ne daugiau 50 darbuotojų.

**Motyvai susiję su rinka (išoriniai).** Šiuolaikinėje visuomenėje organizacijoms labai svarbu turėti kokybę užtikrinantį sertifikatą. Tai tampa ta tikra rinkodaros priemone pritraukiant reiklius klientus. Būtent reiklūs klientai, yra vienas iš pagrindinių išorinių motyvų, skatinančių organizaciją standartizuotis (Martinezas-Costa, Martinezas-Lorente, and Choi, 2008).

Vilkas ir Vaitkevičius (2012) apklausė tam tikras Lietuvos organizacijas, kurios buvo įsidiegusios kokybės vadybos sistemą. Rezultatai parodė, kad iš tiesų svarbus motyvas įmonėms yra parodyti partneriams, kad organizacija yra patikimas prekės tiekėjas.

Prie su rinka susijusių motyvų taip pat priskiriamas pardavimų skaičiaus augimas ir pelno didėjimas.

Taigi, organizacijų motyvai diegtis kokybės vadybos sistemą gali būti vidiniai ir išoriniai. Vidiniai motyvai susiję su įmonės vidinėmis procedūromis ir jų gerinimu. Išoriniai veiksniai susiję su rinka, reikliais klientais ir besikeičiančiomis pardavimų tendencijomis.

### **1.3. Kokybės vadybos sistemų naudingumo aspektai**

Kokybės vadybos sistema ir standartas, kuris padeda ją įdiegti – ISO 9001 padeda organizacijai užtikrinti kokybišką darnų ir tikslesnį darbą. Taip pat, garantuojamas skaidrumas procesuose ir atsakomybių padalijimas tarp darbuotojų. Standartizavimo procese įmonės išbando valdymo modelį, kuris įmonėje nuolatos palaiko klientų tenkinimo sistemą.

Pasak Mikšio ir Paketurienės (2009), sisteminės vadybos priemonės įmonėms suteikia galimybę pasiekti didesnę rezultatyvumą, efektyvumą, ekonomiškumą ir stabilumą. Galima teigti, kad ekonomiškumas, finansinė nauda yra vienas iš rodiklių, kuris parodo KVS diegimo naudą organizacijoje.

Įdiegus kokybės vadybos sistemos modelį, įmonė pasidaro vientisai valdoma ir struktūrizuota. Joje procesai tampa valdomi, taip pat standartizacija padeda kurti produktą kokybiškiau. Itin išryškėja organizacijos vidaus drausmingumas. Darbuotojai, kurie tam tikruose procesuose sąveikauja kartu, susidirba ir tinkamiau atlieka savo pareigas. Manoma, kad sistema padeda apibrėžti darbų, atsakomybių bei pareigų pasidalijimą, taip procesai tampa tikslūs juos lengviau apskaičiuoti, įvertinti ir išmatuoti vertę. Visi šie faktoriai lemia mažesnes išlaidas ir skatina produktyvumą (Ruževičius, 2007).

Vyšniauskienė (2014), tyrinėjusi vidines ir išorines kokybės vadybos sistemos naudas, nustatė, kad viena iš didžiausių vidinių naudų įmonei yra pagerėję procesai ir procedūros. Tyrimas atskleidė, kad nauda pastebima ir pagerėjusių produktų ar paslaugų kokybėje. Labai svarbus aspektas, kad įvedus sistemą pagerėja klientų aptarnavimas. Patys darbuotojai ima geriau suvokti kokybės reikšmę klientui, tokiu atveju ir nusiskundimų skaičius kinta į mažėjančią pusę. Visa darbo aplinka dėl šių priežasčių tampa pakitusi, padidėja našumas.

Kalbėdama apie išorines naudas autorė klientų pasitenkinimą įvardija kaip svarbiausią naudą. Tai padeda pagerinti organizacijos įvaizdį rinkoje. Didesnis konkurencinis pranašumas taip pat vienas iš svarbesnių aspektų kalbant apie naudą.

Tyrimė atskleidžiama, kad labiau diegti standartus skatina vidinės naudos. Tiek viešo, tiek privataus sektoriaus organizacijose vidinė nauda pasireiškė panašiai. Pastebima, kad didesnė išorinė nauda pastebėta privataus sektoriaus įmonėse. Kalbant apie naudingumo ir įmonės dydžio sąveiką

tyrime, paaiškėjo, kad dydis nėra naudingumo rodiklis. Tiek mažose, tiek didesnėse organizacijose nauda buvo panaši.

Skirtingų šalių autoriai skirtingai tyrinėjo ir aprašė kokybės vadybos sistemos naudingumą organizacijoms. Tačiau, daugelis naudingumo rodiklių visuose tyrimuose kartojasi, galima daryti prielaidą, kad tai yra pagrindiniai KVS naudingumą įrodantys veiksniai.

**2 lentelė.** Kokybės vadybos sistemos diegimo naudingumas. (Sudaryta autorės)

Nr.	Nauda	Psomas, Antony (2014)	Dias, Saizarbitoria (2015)	Sivaram , Devadasan & Murugesh (2013)	Al-Refae, , Ghnaimat, Ming-Hsien Li (2012)
1.	Įmonės vidinė motyvacija				
2.	Sumažėjęs klaidų skaičius				
3.	Padidėjo klientų pasitenkinimas				
4.	Padidėjo produktyvumas				
5.	Padidėjo eksportuojamų prekių skaičius (rinkos plėtra)				
6.	Pagerėjo įmonės įvaizdis				
7.	Pagerėjo finansinė įmonės padėtis				
8.	Pagerėjo produktų kokybė				
9.	Padidėjo pardavimai				
10.	Sumažėjo išlaidos				

Remiantis užsienio autorių tyrimais, 2 lentelėje išskiriami rodikliai, kurie nurodo kokybės vadybos sistemos naudingumą. Taigi, galima teigti, kad didžiausią nauda po kokybės vadybos sistemos diegimo, įmonės pastebi produktų kokybės srityje. Taip pat, manoma, kad padidėjęs klientų pasitenkinimas yra KVS nulemtas veiksnys. Pastebima, kad produktyvumas taip pat kinta į gerąją pusę po kokybės vadybos sistemos įvedimo.



#### **1.4. Darbuotojų įsitraukimas, kaip kokybės vadybos sistemos veiksmingumo barjeras**

Diegiant ir bandant įgyvendinti standartizuotas vadybos sistemas įmonėse ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti ISO standarto suteiktas galimybes. Todėl ne retai atsitinka taip, kad vadybos sistemos įmonėje tampa tik administracinis formalumas.

Nagrinėjant literatūrą, išsiskiria keli pagrindiniai barjerai, trukdantys sėkmingam kokybės vadybos standartų įvedimui ir gyvavimui.

Įmonės požiūris ir motyvacija. Daugelis organizacijų Lietuvoje yra įsitikinę, kad kokybės vadybos sistemos tėra formalumas ir sertifikatas, kuris reikalingas tiesiog naujiems klientams pritraukti. Nemažai įmonių iš tiesų patiria spaudimą iš rinkos, kuri „reikalauja“ turėti įmonėje įdiegtą sertifikuotą sistemą, todėl nemaža dalis organizacijų yra motyvuotos tik „įsigyti“ kokybės vadybos sertifikatą. Sroufe, Curkovic (2008) paminėjo, kad įmonės vidinis entuziazmas ir motyvacijos stoka yra vienas iš pagrindinių trukdžių, kuris turi įtakos sėkmingam ISO kokybės vadybos sistemos įdiegimui ir tolimesnei veiklai. Manoma, kad organizacijose, kuriose realiai tikimasi iš kokybės vadybos sistemos pagerintų produktų ir procesų kokybės, produktyvumo ir efektyvumo, kokybės vadybos sistema funkcionuoja daug geriau ir racionaliau, būtent dėl to, kad įmonė turi motyvaciją tobulėti (Fengas, Terziovskis, Samsonas, 2008). Gotzamani, Tsiotras, Nicolaou, Nicolaides and Hadjiadamou (2007) manymu, kokybės vadybos sistemos efektyvumas įmonėje priklauso daugiausiai nuo to, kokių tikslų turi įmonė. Jei organizacijos tikslas įgyti sertifikatą, pagerinti kokybę ir įsivesti išorines naujoves, KVS iš tiesų turės galimybę būti efektyvi, tačiau jei įmonės tikslas tiesiog įgyti pranašumą „kovoje“ rinkoje, sistema bus tik oficialumas.

Per mažas informacijos kiekis. Karaman, Tunalioglu, Cobanoglu (2012), tyrinėjo maisto saugos kokybės vadybos sistemų diegimą ir nustatė, kad standartų technologijos ir procesai dažnai būna per sunkūs patiems darbuotojams. Jiems per sunku suprasti ir įsisavinti tiek daug informacijos, kuri kartais būna per sunki dėl sudėtingos terminologijos. Šiam teiginiui pritarė ir Escanciano and Santosas-Vijende (2013), kurie tyrė ISO standarto diegimo barjerus. Autoriai atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, kad įmonėms dažnai trūksta informacijos apie standarto diegimą, tai apsunkina darbuotojus ir konsultantus papildomais laiko kaštais.

Laiko ir kaštų trūkumas. Literatūroje išskiriami dar pora barjerų, tai yra laiko ir kaštų trūkumas. Finansinės išlaidos įmonėje, diegiant tam tikrus standartus, susideda iš įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimo. Norint turėti atsakingą, motyvuotą ir kvalifikuotą personalą būtina investuoti į nuolatinį jų mokymą. Mokymai kainuoja įmonei tiek finansine prasme, tiek darbo laiko paskirstymu kitoms operacijoms atlikti. Taip pat, organizacijos, kurios diegiasi standartus ar kokybės vadybos sistemas, turi investuoti į jas ir po diegimo: pasiruošimai auditams, naujas inventorių ir t. t. (Mensah and Julien, 2011).

Darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos trūkumas. Darbuotojai yra varomoji įmonės jėga, su kuria turi būti dirbama stipriausiai. Nuo kolektyvo įsitraukimo į darbinę veiklą priklauso labai daug. Darbdavys, norintis turėti maksimalų rezultatą, turi investuoti į darbuotoją visais atžvilgiais, tiek finansiniu, tiek emociniu.

Pasak Bagdonienės ir Paulavičienės (2010), „darbuotojai nelinkę keisti nusistovėjusios tvarkos ir nenori diegti jokių naujų reikalavimų, ypač tokių, kurie galėtų suvaržyti jų laisvę“ (p.366). Galima teigti, kad kokybės vadybos sistemos diegimas yra sistema, kurią diegti nusprendžia aukščiausia vadovybė. Jie sukuria reikalavimus, kurie yra kontroliuojančios formos, todėl darbuotojams atrodo, kad naujovės įmonėje jiems būtinos kaip papildomas, apsunkinantis ir dar juos kontroliuojantis darbas, todėl neretai iš darbuotojų pusės jaučiamas pasipriešinimas ir noras tokios sistemos atsisakyti.

Bartkus ir Kraučūnaitė (2007) atliko tyrimą, kuriame nustatė, kad tos įmonės, kurios mažai skiria dėmesio darbuotojų ugdymui, skatinimui panaudoti savo žinias, bei tinkamam darbo atlyginimui yra įsidiegusios kokybės vadybos sistemą, tačiau ji nėra efektyvi, nes darbuotojai nėra visiškai įsitraukę į procesą. Todėl vienas iš svarbių kokybės vadybos sistemos barjerų yra darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos trūkumas. Visuotinis dalyvavimas yra vienas iš KVS principų. Dažnai šis principas gali būti tapatinamas kaip įprastinė pareiga, kurią turi atlikti darbuotojas įmonėje, tačiau kokybės vadybos sistemoje taip nėra. KVS darbuotojas vertinamas kaip sąmoningas aktyvas įmonėje, todėl vadovai privalo rūpintis darbuotojų gyvavimo įstaigoje kokybės gerinimu: gerinti darbo sąlygas, planuoti asmeninę profesinę karjerą, ugdyti kompetencijas ir pan. Siekiant valdyti kokybės sritį, yra labai svarbu žinoti, kokia iš tikrųjų yra situacija su dirbančiuoju personalu ir koks yra ryšys tarp valdytojų ir darbuotojų, be abejonės jis turi būti abipusis. Visų pirma, aukščiausieji organizacijos vadovai turi žinoti, kaip reikia motyvuoti savo įmonės darbuotojus, kad jie suvoktų savo, kaip individualaus darbuotojo reikšmę bei indėlį į kokybės valdymo procesą. (Zelnik, Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek (2012). Organizacijose, taip pat svarbu nuolatos stebėti darbuotojus ir žinoti kuo jie gyvena įmonėje, tai padeda organizuoti darbinę veiklą. Tokios žinios negali būti nuperkamos, jos turi būti sukurtos įmonės viduje, kaip sistema. Kokybės vadybos sistema iš dalies ir yra pagrįsta visuotiniu dalyvavimu. Tikima, kad darbuotojas, nepaisant jo užimamos pozicijos įmonėje, turėtų būti įtrauktas į sistemos sukūrimą, įgyvendinimą, ir išlaikymą. Iš dalies, ISO 9001 kokybės vadybos sistemoje atsispindi tam tikri darbuotojų įtraukimo aspektai, kuomet vadovai skatinami įtraukti bendrovės darbuotojus į sprendimų ieškojimą (Lambert, Ouédraogo, 2008).

Taigi, net ir įsivedusios kokybės vadybos sistemas organizacijos ne retai, susiduria su įvairiais barjeriais, stabdančiais teisingą KVS vystymą įmonėje. Pirmiausias svarbus barjeras yra įmonės

motyvacija ir požiūris. Jei įmonės vidaus politika bus susijusi su realiu noru keisti procesus įmonėje, tobulėti ir gerinti kokybę, šis barjeras ne taps svarbus, tačiau jei įmonės pagrindinis tikslas bus tik dalyvauti su kitais rinkoje, kokybės vadybos sistema gali būti neveiksminga. Antrasis įvardintas barjeras susijęs su informacijos trūkumu. Įmonėse ne retai trūksta reikalingos informacijos, darbuotojams kurie dirba su KVS, terminologija ir tam tikri procesai kartais būna sunkiai suprantami, todėl reikia investuoti į konsultantų vedamus mokymus. Tai yra trečiasis barjeras, laikas ir finansai. Ne visos įmonės gali skirti biudžetą ir mokyti kuo daugiau personalo. Paskutinis labai svarbus barjeras, yra susijęs su darbuotojų įtraukimu ir motyvacijos trūkumu. Manoma, kad nuo personalo įsitraukimo į sistemos vystymą, priklauso koks bus galutinis rezultatas. Įmonės, norinčios įtraukti personalą, turi skirti tam dėmesio ir investuoti tiek emociniu tiek finansiniu atžvilgiu. Pastebima, kad organizacijos, kurios neskiria darbuotojams pakankamai dėmesio, yra įsidiegusios kokybės vadybos sistemas, tačiau jos nėra veiksmingos.

Taigi, literatūroje pateikiama daug darbuotojų veikimo, gerinimo ir jų darbo produktyvumo skatinimo būdų, todėl bus aptariama kokiomis praktikomis paskatinti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemos vystymą.

## 2. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ TEORINIAI SPRENDIMAI

### 2.1 Naujausias ISO 2009:2015 kokybės vadybos sistemos leidimas. Darbuotojų įtraukimo požiūris.

Kalbant apie pačią kokybės vadybos sistemą ISO, tai tokia sistema, kuri nuolat siekia atsinaujinti ir keisti tam tikras nuostatas. Pati naujausia sistemos versija ISO 9001:2015 buvo išleista 2015 metų rugsėjį. Lyginant 2008 metų ir 2015 metų versijas, galima išskirti kelis esminius atnaujinimus.

Visų pirma, matomas aiškiausias pokytis standarte, tai yra jo pasikeitusi struktūra. Bendrieji reikalavimai keičiasi į sąvoką organizacijos aplinka, organizacijos kontekstas (ang. *context of the organization*) ir prasiplečia. Kitas skirtumas yra tas, kad kiek labiau, nei senajame standarto leidime, sutelkiamas dėmesys į rizika pagrįstą mąstymą, tai yra atkreipiamas dėmesys, kaip spręsti organizaciją užklupusias rizikos situacijas struktūriniu būdu. Suteikiama daugiau lankstumo dėl būtinųjų dokumentų ir reikalavimų, tai reiškia, kad dokumentacijos planavimas ir jos taikymas, kaip atitinkamos rizikos valdymo priemonė atitinka labiau. (International Standart ISO 9001, 2015)

Naujasis standartas naudoja supaprastintą kalbą, bet bendrus terminus, tai naudinga organizacijoms, kurios naudoja keletą valdymo sistemų, pvz. aplinkos saugos. Taip pat naudinga ir darbuotojams, kurie dėl lengvesnės kalbos gali labiau įsigilinti į kontekstą.

Kalbant apie pokyčius, kurie yra susiję su darbuotojų įtraukimu į kokybės vadybos sistemą, naujame standarte atsiranda sustiprinta lyderystė.

Visų pirma, ISO 9001:2015 daug daugiau dėmesio skiria vadovavimo ir valdymo įsipareigojimų stiprinimui. Jame reikalaujama, kad aukščiausio lygio vadovai ir organizacijos lyderiai aktyviau dalyvautų kokybės kontrolės valdymo sistemoje. Šis pakeitimas skirtas tam, kad būtų didinama darbuotojų integracija ir skatinamas verslo procesų ir strategijos derinimas su visais įmonės darbuotojais. Naujame standarte nurodoma, kad vadovybė turi prisiimti taip pat nemažą dalį atsakomybės už kokybės vadybos sistemos veiksmingumą, prieš tai buvusioje versijoje, ši atsakomybė daugiausia buvo skirta kokybės vadovui ar vadybininkui. Kuomet aukščiausia vadovybė būna įtraukta į kokybės vadybos sistemos valdymą ir yra labiau įsigilinsi į kokybės vadybos sistemos puoselėjimą, visų lygių darbuotojai gali lanksčiau įgyvendinti tam tikras standarto valdymo formas, kurios anksčiau galbūt dėl vadovų neįsigilinimo ar lėšų neskyrimo, nebuvo įgyvendintos.

Aukščiausio rango vadovai tinkami labiau įsilieti į kokybės vadybos sistemos valdymą ir dėl to, kad naujasis standartas daugiau dėmesio skiria rizikos valdymui, bendram organizacijos ir suinteresuotų šalių kontekstui.

Naujame standarte dėmesys skiriamas valdymo galimybėms, kaip strategiškai sėkmingai spręsti suinteresuotų šalių, darbuotojų poreikius. ISO 9001:2008 metų leidime buvo minima, kad turi būti vadovybės komitetas, kuriam priklauso visiška atsakomybė ir įgaliojimai vadovauti kokybės vadybos sistemai. ISO 9001: 2015 nemini šio aspekto, tačiau matoma naujojo standarto idėja yra kuo didesnė kaita. Kokybės vadybos sistema yra visų organizacijos lygių darbuotojams. (Medic, Karlovic and Cindric (2016).

Naujasis standartas, taip pat pritraukia dėmesį prie mokymo ir bendrų organizacijos žinių. Manoma, kad žinios tampa vėl vienas svarbiausių elementų ir be to labai svarbus žmogiškųjų išteklių valdymui bei jų įtraukimui į kokybės vadybos sistemos veiklą. Mokymai ir žinios taip pat labai svarbu sėkmingam projektų įgyvendinimui ir verslo plėtrai. Naujajame standarte nurodoma, kad informacija ir žinios turi būti valdomi, kaip ir kiti ištekliai, nes tai padeda organizacijoms išlaikyti bendrą tvarką ir darbuotojams gelbsti kiekvieną dieną tam tikras operacijas atlikti geriau.

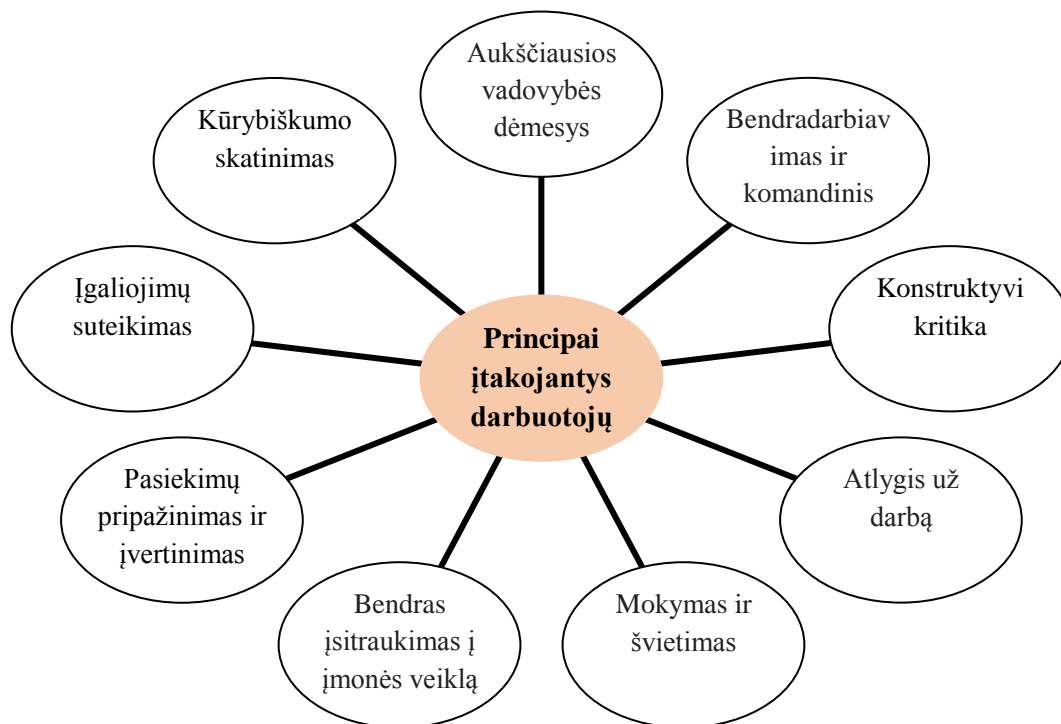
Taigi, naujasis ISO standarto 2015 metų leidimas ir toliau turi siekiamybę prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Naujame standarte, daug dėmesio skiriama bendram organizacijos kontekstui, rizika pagrįstam mąstymui, procesinio požiūrio didinimui ir pritaikymui ir lyderystės aspektui. Pastarasis būtent ir yra svarbiausias, darbuotojų įtraukimo į sistemą barjerams mažinti, kuo daugiau aukščiausia vadovybė įsigilins į visų lygių darbuotojų darbą, skatins komunikaciją su jais, tuo labiau tikėtinas darbuotojų motyvacijos augimas.

## **2.2 ISO kokybės vadybos sistemos ir darbuotojų įtraukimo barjerų mažinimo principai.**

Pastaruju metu, darbuotojai tampa vienu iš svarbiausių įmonės privalumų konkurencingumo atžvilgiu. Jie kuria naujoves ir skatina įmonės tobulinimą, tai labai svarbu šiuolaikinėje rinkoje, kuri yra be galo konkurencinga. Organizacijos skiriasi viena nuo kitos savo išskirtiniais darbuotojais – aukštos kvalifikacijos darbininkais, kurie didina organizacinį našumą ir gerina kokybę. Todėl, darbuotojo dalyvavimas ir įsitraukimas tampa vis svarbesnė verslo išlikimo priežastis. Organizacijos, kurios nori sėkmingai įsodiegti ir tobulinti kokybės vadybos sistemas turi įdėti ne tik finansinį indėlį, tačiau labai daug dėmesio skirti ir personalo parengimui ir motyvavimui. Motyvuoti darbuotojai, jaučiasi labiau patenkinti savo darbu ir stengiasi atlikti užduotis kokybiškiau ir produktyviau. Pagrindinis būdas valdyti darbuotojus ir mažinti barjerus susijusius su KVS veikla yra sukurti motyvavimo sistemą. McGregor, Doshi (2013), Harvard Business Review publikuotame straipsnyje teigiama, kad maždaug 85 proc. darbuotojų motyvacija žemėja per pirmus (dažniausiai

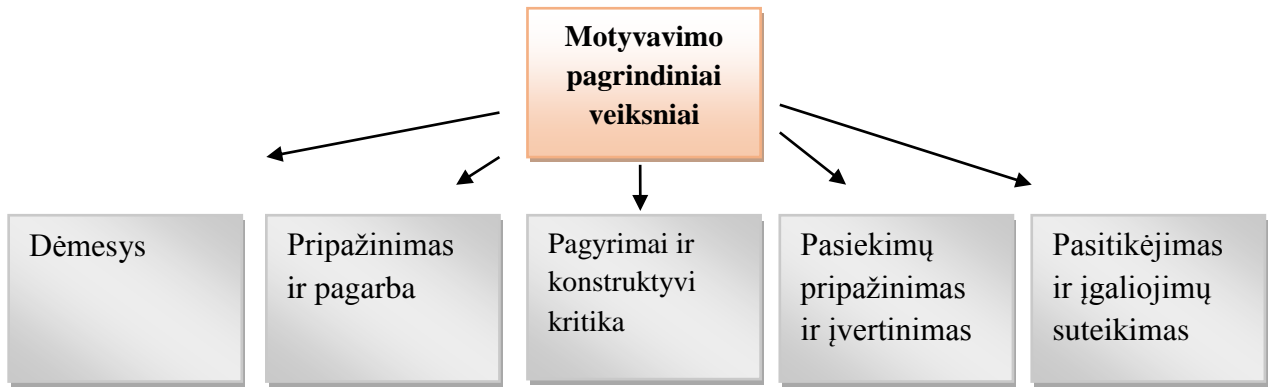
šešis) mėnesius praleistus darbe. O laikui bėgant, ji netgi dar labiau smunka žemyn. To priežastimi gali būti dažnai pasitaikanti situacija, kai darbuotojams pradėjus dirbti su aukšta motyvacija ima silpnėti ryšys su organizacija, dėl netinkamo vadovavimo ar įmonės darbininkų nuomonių nepaisymo.

Islam and Mustapha (2008), Ruževičius (2010), Osmanas (2011) nagrinėjo atskirus darbuotojų įtraukimo aspektus. Jie patvirtina, kad yra labai daug motyvuojančių priemonių, kurios gali padėti įtraukti darbuotojus į kokybės vadybos sistemos veiklą, tačiau yra keli pagrindiniai ir labiausiai akivaizdūs principai, kurie egzistuoja, kai yra norima sumažinti barjerą tarp organizacijos darbuotojų ir kokybės vadybos sistemos. (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Veiksniai turintys įtakos darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos sistemą (sudaryta pagal Islam and Mustapha, 2008, Ruževičius, 2010, Osmanas, 2011)

Ruževičius (2010) taip pat nagrinėjo darbuotojų motyvavimo svarbą įmonėje, jis mano, kad darbininkus reikia skatinti nuolatos ir kad suteiktos geros darbo aplinkos sąlygos turės įtakos tenkinant išorinių klientų poreikius. Autorius labiau atkreipia dėmesį į skatinimo būdus, kurie labiau susiję su pačių darbuotojų būseną darbinėje aplinkoje. (žr. 3 pav.).



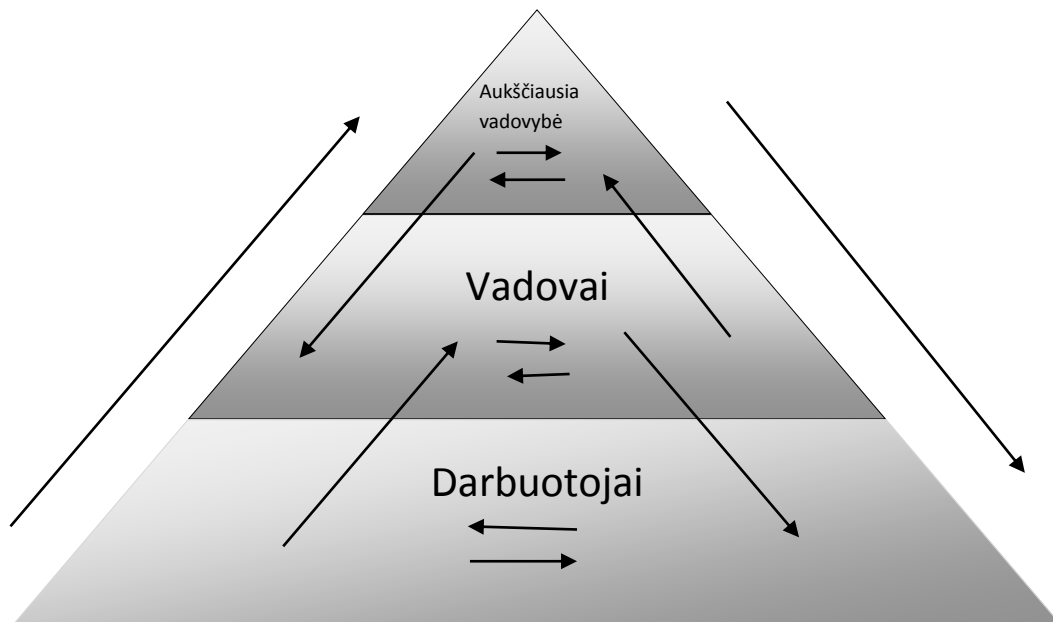
**3 pav.** Darbuotojų motyvavimo veiksniai (sudaryta pagal Ruževičius, 2010)

Taigi, motyvavimo principai dažniausiai būna skirtingų tipų ir apima veiklas kurios susiję su darbuotojo vidine savijauta, bendra darbine aplinka, vadovavimu ir pan. Todėl, motyvavimo veiklas galima suskirstyti į pagrindines kelias kategorijas :

- Motyvavimas susijęs su įmonės darbuotojų komunikacijos skatinimu.
- Skatinimas susijęs su informacijos sklaida organizacijoje.
- Skatinimas mokymais ir tobulėjimo galimybe.
- Materialios ir nematerialios motyvacijos skatinimas organizacijoje.

### **2.2.1 Darbuotojų komunikavimo organizacijose skatinimas**

Bendravimas, įmonėje vertinamas, kaip esminis elementas. Komunikacija yra skirta, informacijos sklaidai tarp padalinių ir darbuotojų. Pranešimai gali judėti įvairiomis kryptimis ir svarbiausia, gali būti išvystyti tarp hierarchinių lygių.



**4 pav.** Galimos organizacijos komunikacijos kryptys (sudaryta autorės)

Trečiame pavyzdyje pavaizduota lygiaverčiai komunikacijos srautai, tai yra ideali organizacijos darbuotojų bendravimo schema, kai srautai juda aukštyn ir žemyn, horizontaliai ir tarp hierarchinių lygių. Lygiavertis bendravimas gali būti vienas iš darbuotojų įtraukimo principų.

Mickaitis, Zaščižinskienė, Pasvenskas (2009) atliko tyrimą, kurio metu paaiškėjo, kad bendravimas yra rekomenduotinas kokybės vadybos sistemos sėkmingumo veiksnys. Turi būti nuolatos skatinamas darbuotojo įtraukimas į socialinį įmonės gyvenimą. Autoriai teigia, kad labai svarbu inicijuoti pokalbius su darbdaviu ar kitais aukštesnės vadovybės atstovais. Darbuotojų bendravimo puoselėjimas skatina jų aktyvumą, taip pat priartina darbdavį su žemesnio rango darbuotoju, tokiu atveju lengviau identifikuojamos esančios ar numanomos įmonės problemos, kartu randami sprendimai ar bent problemų šalinimo būdai ir pasiskirstoma atsakomybė.

Siekiant sustiprinti darbuotojų įsipareigojimus organizacijoje įdiegtai kokybės vadybos sistemai vadovai turi užmegzti komunikaciją su visais įmonės darbuotojais, neskirstydami į rangus, tokiu būdu, jie perteiks visam organizacijos kolektyvui savo prioritetus ir lūkesčius. Toks vadovo veikimas skatina darbuotojus bent jau minimaliai domėtis įmonėje įdiegta sistema, taip pat mažina nesusikalbėjimų ar nesusipratimų skaičių (Demirbagas, Sahadevas, 2008).

Turusbekova ir kt. (2007) išskyrė kad, norint paskatinti darbuotojus laikytis kokybės vadybos sistemos gairių, ir nuolat ja domėtis, reikia skatinti ir neformalų bendravimą. Įmonėje labai svarbu



sukurti tokią atmosferą, kurioje žmonės galėtų jaustis nesusikaustę ir galėtų laisvai pasidalinti iškilusiomis problemomis.

Zelnik, Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek (2012) atliktas tyrimas geras pavyzdys, įrodantis įmonės darbuotojų komunikacijos reikšmę kokybės vadybos sistemai. Tyrimas buvo atliekamas dvejus metus, jo analizė parodė, kad 65,4% tiriamųjų darbuotojų įvardino, kad jiems trūksta bendravimo tarp jų ir aukščiausios grandies vadovų. Darbuotojai manė, kad vadovai netiki savo kolektyvu. Pačios aukščiausios vadovybės sugebėjimas įgyti darbuotojo pasitikėjimą buvo menkas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad labai dažnai trūksta vertikaliosios komunikacijos tarp valdytojų ir darbininkų, kuomet komunikuojama ne tik viena kryptimi, kaip šiuo atveju, iš viršaus į apačią, bet ir atvirkščiai.

Nustatyta, kad darbuotojų pasitikėjimas valdytojais išaugo tik per dviejų metų laikotarpį, nors jis nėra visiškai pasireiškiantis. Taigi, iš šio tyrimo galima daryti išvadą, kad gerinant tarpusavio santykius bei skatinant komunikaciją ir pasitikėjimą tarp žemiausios ir aukščiausios grandies darbuotojų galima padidinti organizacijos bendrą darbuotojų pasitenkinimą atliekamais darbais, iš kurių yra ir kokybės vadybos sistemos užduotys.

Lietuvos laisvosios rinkos institutas remdamasis „Gallup“ tyrimais (2008) nustatė, kad Lietuvos įmonių vadovai sunkiai pasiekia socialinį dialogą su savo darbuotojais. Darbdavių atsakomybės, kurios stipriai susijusios su darbininkų konsultavimu, informavimu nėra įgyvendinamos. Manoma, kad darbuotojų įsitraukimas į įmonių veiklą gali padidinti našumą iki 21 proc., o pelningumas gali padidėti iki 22 proc. Tyrime pabrėžiama, kad norint pasiekti tokius rodiklius reikalingas besąlygiškas darbuotojų atsidavimas ir dalyvavimas. Nustatyta, kad labiausiai susidomėję darbuotojai tie, kurie noriai prisideda prie įmonės iškeltų tikslų siekimo, yra gerai nusiteikę – entuziastingi ir visapusiškai atsidavę darbui.

Taigi, galima teigti, kad darbuotojų santykiai ir komunikacija yra tiesiogiai su kokybės vadybos sistemos įvedimu ir puoselėjimu susijusios sritys. Gerinant visų lygių darbuotojų bendravimą ir santykius skatinamas didesnis bendras pasitenkinimas įmone, tai yra potenciali paskata tobulinti kokybės vadybos procesus.

### **2.2.2. Efektyvus informacijos sklaidos skatinimas**

Žiūrint iš kokybės vadybos sistemos pusės, yra ganėtinai svarbu atkreipti dėmesį, kad bendravimas yra esminis nuolatinio KVS gerinimo elementas, tačiau, organizacijoje be to turėtų būti skatinamas ir efektyvus informacijos sklaidimas.

Visų pirma, visi įmonės darbuotojai turėtų gauti informaciją apie esamus bendrovės tikslus, misiją, uždavinius, bei apie būsimus ateities planus. Kiekvienas asmuo organizacijoje turi jaustis

įmonės dalimi, tai būtina sąlyga tam, kad darbuotojo geriausios mintys ir jėgos būtų atskleistos. Vienodas darbuotojų reikšmingumas įmonėje yra priemonė, kuri skatina mažiau trukdžių turintį kokybės vadybos sistemos įdiegimą bei jos išlaikymą. (Zelnik, Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek, 2012)

Osman, Ho, and Galang (2011). atliko tyrimą, kuris parodė, kad bendrovės darbuotojai, kurie savo darbuose susiduria su informacijos trūkumu neigiamai vertina ir naujų dalykų mokymąsi. Būtent ši priežastis yra barjeras, kuris veikia mokymosi kokybę. Taigi prieš pradėdant diegti naują sistemą ar bandyti atnaujinti senąją patartina prieš imantis darbų planavimo ir pasiskirstymo, vienokiu ar kitokiu būdu apie tai pranešti visiems įmonės darbuotojams.

Krikščiūnienė, Šaparnis (2008) nevyriausybinėse įmonėse atliko tyrimą, kurio metu buvo norima sužinoti kokia yra organizacijos narių nuomonė apie kokybės vadybos sistemos diegimą jų organizacijoje. Tyrimo eigoje buvo vertinami KVS standarto įgyvendinimo įmonėje procesai, tokie kaip: bendras vadovavimas organizacijai, strateginis idėjų įgyvendinimas, personalo valdymas, vidinė ir išorinė komunikacija organizacijoje. Tyrimas atskleidė, kad sėkmingam sistemos įgyvendinimui įtakos turintys veiksniai buvo susiję su informacijos sklaida. Efektyvumas pasireiškia tuomet, kai visi darbuotojai būna įtraukti į KVS diegimą ir tobulinimą, bei kuomet vadovai atvirai ir laiku pateikia visą informaciją kolektyvui. Labai svarbu ne tik pateikti informaciją vidaus ar išorės vartotojams, tačiau ir ją valdyti.

Taigi, informacijos sklaida įmonėje yra dar vienas labai svarbus ir daug įtakos darbuotojų įtraukimui į KVS darantis veiksnys. Darbuotojo asmeninė iniciatyva gali didėti tik tuomet, kai sistemos jam bus suprantama, būtent dėl šios priežasties išvystytas informacijos perdavimo, skelbimo, sisteminimo ir rinkimo procesas yra labai svarbus kokybės vadybos sistemos vystyme.

### **2.2.3 Mokymų ir tobulėjimo praktikos organizacijoje**

Tobulėjimas - neatsiejamas organizacijos judėjimo į priekį rodiklis. Žingeidžios įmonės tikslas visuomet judėti su inovacijomis ir naujais darbo metodais. Kalbant ir apie kokybės vadybą, galima teigti, kad mokymai yra viena iš svarbiausių priemonių, norint tiek pasiekti kuo geresnių rezultatų, tiek įtraukti įmonės darbuotojus į veiklą.

Parkas and Rainey (2007) apibūdino darbuotojų sąmoningą norą įgyti daugiau žinių, kurios yra susijusios su standartų grupe ISO. 9Jis atskleidė, kad darbuotojai organizacijoje būtų daug labiau motyvuoti, jei turėtų geresnį supratimą apie standartą. Todėl vidinę žmonių įsitraukimo motyvaciją tikrai skatintų bent jau pirminiai seminarai ar mokymai, kurie supažindintų su standarto ar sistemos esme.

Zelnik, Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek (2012) teigė, kad darbuotojų mokymas identifikuojamas, kaip vienas iš pagrindinių darbuotojų valdymo komponentų. Mokymai tai sisteminis procesas, kuris skatina:

- Įgūdžių įgijimą
- Tam tikrų įmonės taisyklių įsisąmoninimą
- Darbo reikalavimų ir sąvokų supratimą.

Pasak autoriaus, įmonės planuodamos mokymus turi atsižvelgti į tai, kad geriausias rezultatas yra pasiekiamas, kuomet mokymai organizacijoje būna ne tik vystomi per pagrindinius darbinius įgūdžius, tačiau jie yra apimantys nuolatinį ilgalaikį mokymosi procesą. Tikslinga tikėti, kad ilgalaikis mokymo procesas ne tik padeda darbuotojams suprasti visą darbo sistemą, tačiau ir didina asmens dalyvavimo valdant kokybės vadybos sistemas, lygį. Kalbant apie KVS, mokymai lengviau padeda suprasti visą šio darbo sistemą ir svarbiausia suvokti kokį indėlį kiekvienas darbuotojas, dirbdamas savo darbą, įneša į bendrą kokybės rodiklių ir našumo gerinimą.

Islam, Mustapha (2008) kaip ir pastarasis autorius mano, kad mokymai organizacijoje privalo stiprinti darbuotojo žinias, įgūdžius, bendrą supratimą bei motyvaciją. Tačiau išskiria tai, kad dažnai organizacijos renkasi mokymus, kuriuos veda išorės konsultantai. Kokybės vadybos sistemos konsultantas įmonei gali atnešti daug naudingos patirties, bei įkvėpti įmonę pokyčiams. Jeigu konsultacijos ir mokymai vyktų nenutrūkstamai, mokymosi programos būtų nuolat naujinamos, bendrovės darbuotojai labiau suvoktų savo užduotis susijusias būtent su kokybės vadybos sistema, jie aiškiai žinotų, ką turi padaryti, nusistatytų tam tikrus tikslus, kurių galėtų siekti ir taip pat sužinotų daugiau apie pačius klientų poreikius. Kiekvienas įmonės darbuotojas gali pagerinti produktą arba paslaugą, suvokdamas kad jo indėlis į mokymąsi padės pagerinti darbo kokybę ir paspartins procesą.

Patapas, Kasperavičiūtė (2009) taip pat išvelgia mokymosi būtinumą organizacijoje. Autoriai mokymosi metodus suskirstė į kelias kategorijas:

1. Kai mokomasi organizacijos viduje, darbo vietoje. Pavyzdžiui: mokomos pareigybės, darbo pobūdžio pasikeitimas, treniravimas.
2. Kai mokomasi už organizacijos ribų. Tai gali būti studijos, seminarai, spec. mokymai, konferencijos.
3. Kai mokomasi nuotoliniu būdu. Pavyzdžiui: įvairi vaizdo medžiaga, mokymasis internetu.

Organizacijos, pagal savo vidaus principus, poreikius, veiklos pobūdį nusistato, kokie darbuotojų mokymai jiems reikalingi. Taip pat mokymų poreikis gali atsirasti tuomet, kai įmonė

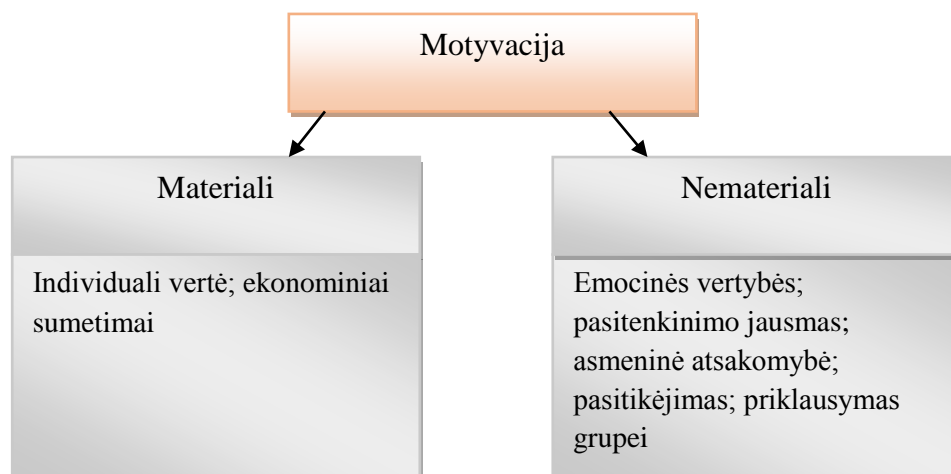
turi nusistačiusi tam tikrus žinių patikrinimus. Jie gali būti būtini pagal darbo specifiką. Tuomet įmonė turi sudaryti mokymosi planą, ne išimti ir kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas.

Taigi, mokymai ir tobulėjimas neatsiejamas veiksnys plėtojant kokybės vadybos sistemą. Visų pirma, tai didina darbuotojo motyvaciją ir padeda geriau suprasti sistemos esmę, antra, turi įtakos asmeniniams darbuotojo veiksniams, tokiems kaip savivertė, naudingumo jausmas.

#### 2.2.4 Materialios ir nematerialios motyvacijos skatinimas organizacijoje

Darbuotojui įmonėje labai svarbus yra jo atlygis už atliktus darbus. Tai yra materialinė motyvacija. Tačiau, nagrinėjant literatūrą, pastebima, kad beveik vienodai svarbią reikšmę darbuotojų įsitraukimui į veiklas daro ir nematerialusis atlygis - pripažinimas.

Stumbraitė-Vilkišienė (2011) analizavusi darbuotojų įsitraukimą ištyrė, kad paskatinimai organizacijoje gali būti dviejų tipų. (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Materialioji ir nematerialioji darbuotojų motyvacija (sudaryta pagal Stumbraitė-Vilkišienė, 2011)

Taigi, norint stiprinti darbuotojų įsitraukimą į organizacines veiklas, tokias, kaip kokybės vadybos sistema, yra pravartu sukurti tvirtą motyvacinę sistemą, kuri apimtų dvi dalis: materialinę ir nematerialinę. Reikia atkreipti dėmesį, į darbo specifiką ir kad ta sistema, turi sukurti gerą atmosferą organizacijoje.

Literatūroje yra akcentuojama, kad žmogiškų išteklių planavimas yra labai svarbus. Manoma, kad surasti tinkamą žmogų, reikiamai pozicijai užimti yra sunku, ir nepavyksta per vieną dieną. Todėl planuojant visus klausimus susijusius su žmogiškuoju kapitalu, galima išvengti didelės personalo kaitos, tačiau dar svarbesnis aspektas yra tas, kad aiškiai nubrėžiant darbuotojui jo galimybes susijusias su karjera įmonėje, galima pakelti jo individualią vertę. Asmuo tokiu atveju

gali jaustis motyvuotas materialiai (pareigos ir atlyginimas) ir nematerialiai (naudingumo, pasitikėjimo jausmas)

Rehman ir kt., (2010) teigia, kad norint paskatinti darbuotojus tapti aktyvesniems įsitraukiant į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą, patariama valdyti žmogiškuosius išteklius ir būtina sukurti užtikrintą aiškią atlyginimų sistemą darbuotojų skatinimui. Piniginė motyvacija, įvairūs priedai gali padėti atskirti tuos darbuotojus, kurie neatlieka pavestų užduočių, imituoja darbą, kai kiti tos pačios atsakomybės lygmens darbuotojai padaro dvigubai daugiau. Motyvacijos gali būti įvairaus tipo, svarbiausia įgyvendinti jas tokiu būdu, kad tai nepakenktų geriems ir sąžiningiems darbuotojams.

Viena iš nematerialiosios motyvacijos veiklų yra apdovanojimai, apie juos rašė Islam, Mustapha (2008). Autoriai nustatė, kad tokia apdovanojimų sistema, kaip mėnesio darbuotojo rinkimas, labiausiai prisidėjusio prie kokybės tobulinimo asmens rinkimas metų pabaigoje ar mažiausiai klaidų padariusio darbuotojo rinkimas, įmonėje padėtų suformuoti darbuotojų savigarbos, išdidumo jausmus. Apdovanojimai, kaip pridėtinės vertės komponentas labai svarbus motyvavimo aspektas. Autoriai, taip pat atliko tyrimą, kurio metu prašė darbuotojų parašyti visuotinės kokybės vadybos programos, atliekamos įmonėje tobulinimo rekomendacijas. Trečdalis apklaustųjų įvardino, kad darbuotojai turėtų būti apdovanoti už jų laiku ir gerai atliktus darbus.

Pripažinimo, kaip motyvacijos priemonės, pusę tyrinėjo Ruževičius (2010) ir Mickaitis su kolegomis (2009). Šie autoriai motyvavimą tyrinėjo per darbuotojų atsakomybės prizmę. Autoriai mano, esant visiškai apibrėžtoms funkcijoms ir atsakomybėms darbdaviai turi sudaryti galimybes, kad darbuotojai galėtų patys kontroliuoti savo atliekamus darbus, juos planuoti, kelti kvalifikaciją, planuoti laiką ir priimti sprendimus. Darbuotojai turi patys suprasti, kur panaudoti savo įgūdžius tinkamiausiai linkme. Manoma, kad suteikiant darbuotojams daugiau atsakomybės, jų požiūris į užduotis gali pasidaryti rimtesnis, tuo pačiu kokybės vadybos sistemos tobulinimo procesas bus veiksmingesnis.

Taigi, motyvacijos skatinimas, yra tikriausiai labiausiai literatūroje aptartas veiksnys, skirtas darbuotojų įtraukimui į KVS. Labai svarbu atminti, kad motyvacijos gali būti materialiosios: piniginiai paskatinimai ir įvairiausi priedai, ir nematerialiosios: pripažinimas, pagarba, įtraukimas į veiklą, pasitikėjimas ir t.t. Pastaroji motyvacijos forma yra labai svarbi tuo, kad skatina emocinį darbuotojo prisirišimą prie organizacijos.

### 2.3. Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje ISO 9001:2008 vystymo praktikos.

Kokybės vadybos sistemos pagrindinis principas procesų tobulinimas. Jis apima visas organizacijos veiklas ir jų efektyvumo skatinimą. Įvertinant tai, kad įmonės darbuotojas irgi yra tiesioginis proceso tobulinimo objektas, reikia atkreipti dėmesį, kokie yra organizacijos vadovo, kaip lyderio motyvaciniai būdai. Adomėnas (2011) nurodo rekomendacijas, kurios yra skirtos atsižvelgti į tai, ką reikia daryti, norint įtraukti, ar bent sudominti kuo daugiau darbuotojų. (žr. 4 lent.).

**3 lentelė.** Rekomendacijos vadovams (sudaryta pagal Adomėnas,2007)

<b>Rekomendacija</b>	<b>Numanomas rezultatas</b>
Analizuoti darbuotojų pasiūlymus ir nuomones	Skatinama darbuotojo savivertė , darbuotojas jaučiasi pastebimas vadovų
Nustatyti darbuotojų atsakomybę ir įgaliojimus	Skatinama atsakomybė
Valdyti procesų veiklą ir vertinti rezultatus;	Darbuotojas įtraukiamas į procesą , gauna grįžtamąjį ryšį
Nustatyti individualius ir grupinius tikslus;	Darbuotojas supranta užduočių tikslą
Skatinti dalyvavimą nustatant tikslus;	Darbuotojas jaučiasi svarbus ir reikalingas
Taikyti individualių pokalbių metodiką;	Darbuotojas jaučiasi pastebėtas
Pripažinti ir vertinti nuopelnus	Skatinama asmeninio tobulėjimo motyvacija
Analizuoti darbuotojo poreikius;	Sudaromos geresnės darbo sąlygos
Užtikrinti veiksmingą komandinį darbą;	Darbuotojas jaučiasi komandos dalimi; sklinda informacija.

Šorytė, Pajarskienė (2014) taip pat mano, kad darbuotojus motyvuoti gali jų įtraukimas į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą ir sprendimų priėmimą. Todėl autorės išskyrė tam tikras veiksmų grupes, į kurias atsižvelgus galima įmonėje formuoti darbuotojų įtraukimo strategiją. (žr. 5 lent.).

**4 lentelė.** Darbuotojų įtraukimas. Veiklų pavyzdžiai ( sudaryta pagal Šorytė, Pajarskienė ,2014)

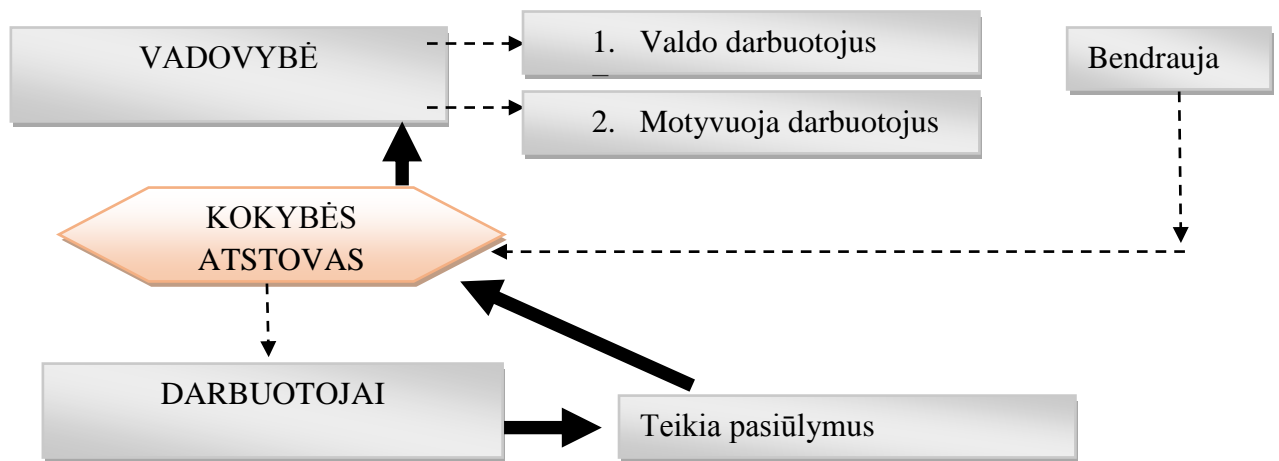
<b>Psichologinių veiksnių grupės</b>	<b>Veiklos pavyzdys</b>
1) Darbo reikalavimai ir kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suteikiama galimybė kontroliuoti atliekamą darbą ir darbo vietą.</li> </ul>

2) Tarpasmeniniai santykiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parodomas pasitikėjimas darbuotoju, tariamasi dėl užduoties atlikimo</li> </ul>
3) Vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualūs susitikimai su darbuotoju</li> </ul>
4) Darbo organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įtraukti darbuotoją į komandą</li> <li>• Išsiūsti darbuotoją į kvalifikacijos kėlimo kursus</li> </ul>
5) Darbo ir asmeninis žmogaus gyvenimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudaroma galimybė mokytis, lankyti kalbos kursus, aukštojo mokslo įstaigą.</li> </ul>

Zelnik, Maletic, M., Maletic, and Gomiscek (2012) teigia, kad organizacijose turi būti nustatytas toks valdymo požiūris, kuris pabrėžtų būtiną viso įmonės personalo kompetencijų ugdyimą, motyvaciją ir skatinamą komandinį darbą. Autoriai atliko tyrimą, kuriuo nustatė tam tikras gaires, padėsiančias lengviau vykdyti visą kokybės vadybos procesą darbuotojų įtraukimo atžvilgiu.

Visų pirma, autoriai teigia, kad vadovybė turi žinoti kaip valdyti personalą ir žinoti kaip jį motyvuoti, ir abi šios sąlygos yra pasiekiamos tik per bendravimą, tačiau abipusė komunikacija gali neįvykti arba tapti vienpuse, todėl siūloma kad kokybės atstovas įmonėje taptų tarpininku tarp vadovybės ir darbuotojų. Kokybės atstovo vaidmuo tampa svarbus, ne tik bendroje kokybės vadybos sistemos priežiūroje, bet ir komunikacijos skatinime. Pasitelkus technologijas organizacijoje patariama įdiegti nuolatinio informacijos srauto ratą. (žr. 6 pav.). Informacija rate gali sklirti tokiu būdu:

- 1) Visą informaciją ir sprendimus susijusius su KVS, kurie nutariami vadovybės susirinkimuose, kokybės atstovas viešai pateikia darbuotojams.
- 2) Tuo pačiu būdu, darbuotojai (per kokybės atstovą) turi galimybę perduoti vadovybei savo idėjas dėl darbo vietos tobulinimo, procesų gerinimo ir pan.
- 3) Kokybės vadovas, gali pasinaudoti abiejų srautų informacija ir iš karto numatyti pakeitimus, kuriuos gali įtraukti į sistemą.
- 4) Kokybės vadovas, norėdamas išprovokuoti diskusiją KVS klausimais įmonėje gali naudotis įvairiomis priemonėmis, pvz.: vidinis auditas, išorinis auditas, bendra įmonės apžvalga ir t.t.

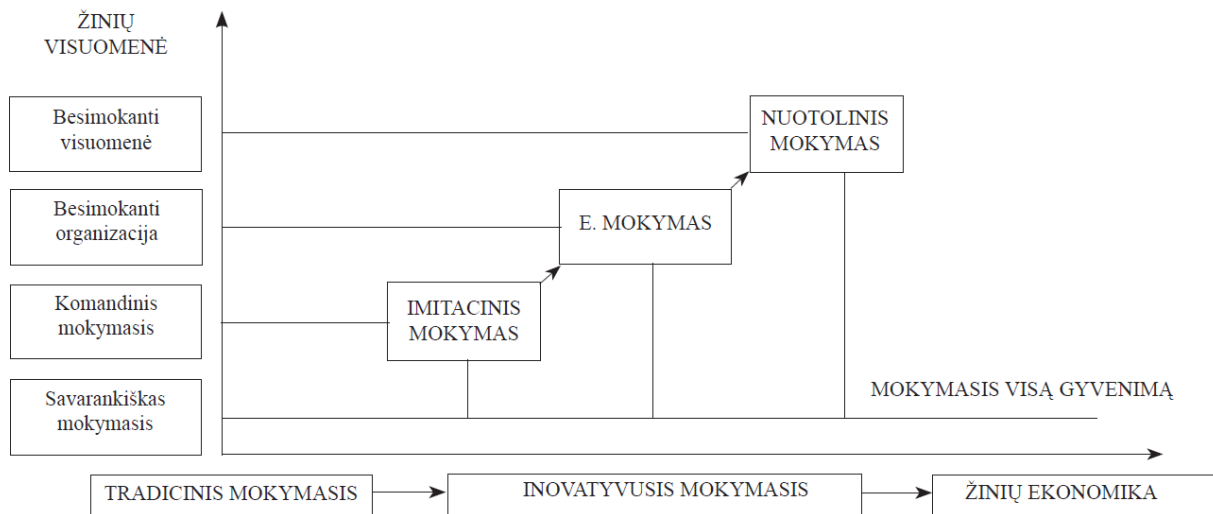


**6 pav.** Informacijos srauto ratas organizacijoje (sudaryta autorės pagal Zelnik, Maletic, M., Maletic, and Gomiscek, 2012)

Taigi, kokybės atstovas yra tas žmogus įmonėje, kuris operatyviausiai gali valdyti kokybės vadybos procesus. Tačiau, manoma, kad šis asmuo gali atlikti taip pat labai svarbią užduotį, skatinti komunikaciją tarp vadovybės ir darbuotojų, jis gali tapti formalia ryšių perdavimo forma, bet turi nebūti šališkas.

Organizacija turi turėti tam tikrus būdus, kuriais galėtų nustatyti, kokių žinių trūksta darbuotojams todėl, aptarimos gairės, kurios gali padėti sukurti mokymų procesą organizacijoje. Kokybės vadybos sistemoje turėtų atsirasti nuolatinio tobulėjimo procesas. Tokiam tikslui pasiekti reikalinga mokymosi sistema. Baležentis (2008) siūlo sistemą, kuri atspindi inovatyvų mokymąsi. (žr. 10 pav.). Sistemą sudaro kelios dalys: 1) imitacinis mokymas, turi būti vykdomas panaudojant programas ir informacines technologijas, kai imituojama situacija ir veiksmai, reikalaujama priiminti sprendimus. 2) E.mokymas, informacijos ir mokymų srantai turi būti pateikiami elektroniniu būdu. 3) Nuotolinis mokymas, organizacijoje turi būti suderintas mokymas per atstumą. Jam būdingas organizacinis parengimas.





**7 pav.** Inovatyviųjų mokymo metodų, pagrįstų informacinėmis technologijomis, taikymo sistema (Balažentis, 2008 p.100)

Savarankiškas mokymasis yra kontroliuojamas pačio asmens, tam jis turi pasirinkti vietą, priemones ir priimtina mokymosi būdą, savaime suprantama, organizacija turi suteikti visas galimybes. Komandinio mokymo principas pasižymi diskusijomis ir pačio besimokančiojo motyvacija, todėl komandų sudėtys turi būti tinkamai suorganizuotos, komandos lyderis turi optimaliausiai panaudoti kiekvieno komandos nario sugebėjimus. Besimokančios organizacijos motyvai yra orientuoti į kokybės bei pačios organizacijos pokyčius darbinėje erdvėje. Todėl patariama stiprinti informacijos sklaidą darbinėje aplinkoje. Besimokančios visuomenės principas skatinti darbuotojus tobulėti kuriant konkurencinį pranašumą rinkoje, jis naudingas vadovams.

Kitas darbuotojų skatinimo įsitraukti į KVS būdas yra susijęs su personalo vadybos svarba. Kaip buvo minėta anksčiau, įmonės darbuotojai nėra linkę keisti savo darbinės veiklos, ypač nenori, kad organizacijoje būtų diegiami nauji reikalavimai. Darbuotojai mano, kad naujovės suvaržys jų laisvę. Dažnai aukščiausio rango vadovai nustatinėja, kokiais metodais ir koku metu reikia įsodiegti kokybės vadybos sistemą. Vadovai sukuria sistemas, kuriomis turi vadovautis visas įmonės kolektyvas. Taigi, Mickaitis, Zaščizinskienė, Pasvenskas (2009) atliko tyrimą, "Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas". Tyrimas buvo paremtas psichologinių rizikos veiksnių nustatymu. Autoriai naudojo psichosocialinės rizikos veiksnių tyrimo darbų planu, kuriame buvo nurodyti organizacijoje identifikuoti psichosocialiniai rizikos veiksniai. Atlikus analizę, tyrėjai pateikė gaires, kurios skirtos mažinti darbuotojų įsitraukimo barjerą (žr.6 lent.)

**5 lentelė.** Darbuotojų įsitraukimo barjerų mažinimas (sudaryta pagal Mickaitis, Zaščižinskienė, Pasvenskas, 2009)

<b>Vadovybės įsitraukimas į sistemą</b>	„Siekiant efektyvių streso prevencijos rezultatų, kurių psichosocialinių rizikos veiksnių požymiai padidėję, vadovybei rekomenduojama bendradarbiauti su darbuotojais tiesiogiai“
<b>Bendravimo skatinimas įmonėje</b>	„Jeigu darbuotojai nepakankamai vertina santykių kultūrą, reikia skatinti bendravimą, ypač su tais darbuotojais, kurie dirba atokesnėse darbo vietose.“
<b>Informacijos sklaidos skatinimas</b>	„Jeigu darbuotojai nerimauja dėl savo užimtumo, jiems būtina išsamiai paaiškinti jų darbo vietoje vykstančius pokyčius bei pokyčių pasekmes – tiek prieš pokyčius, tiek pokyčiams vykstant, tiek po jų.“
	„Darbuotojų mokymo, socialinės paramos suvokimas, poreikiai labai skirtingi – vieniems darbuotojams geriau dirbti žinant galutinius darbo atlikimo terminus, kitiems būtina patiems susiplanuoti laiką, todėl organizuojant darbą būtina atsižvelgti į individualius darbuotojų skirtumus.“
<b>Darbo aplinkos užtikrinimas</b>	„Siekiant prailginti sveikos darbinės veiklos trukmę, tikslinga propaguoti sveiką darbo aplinką – aiškinti apie kenksmingus veiksnius darbo vietoje ir prevencijos priemones“
	„Streso problemos gali būti sprendžiamos ir ne su darbu susijusiomis formomis, pvz., propaguojant sveiką gyvenimą, organizuojant kolektyvinį sportą ir pan.“

Taigi, darbuotojai yra patys svarbiausi aktyvai įmonėje, kuriantys labai didelę vertę. Nuo jų pastangų, motyvacijos ir kvalifikacijos labai priklauso kokybės vadybos sistemos diegimo sėkmė organizacijoje. Susidūrus su motyvacijos stoka būtina darbuotojams aiškiau išdėstyti jų funkcijas ir atsakomybes, leisti jiems patiems kontroliuoti ir planuoti savo darbą, kelti kvalifikaciją mokymais. Darbuotojas turi visiškai panaudoti savo įgūdžius darbinėje aplinkoje, kurią turi sukurti vadovas.

Pagal Islam, Mustapha (2008) darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemas labiausiai lemia trys veiksniai, į kuriuos organizacijos pirmiausiai turėtų atkreipti dėmesį, norėdamos stiprinti sistemą:

- 1) Mokymas ir švietimas
- 2) Aukščiausios vadovybės dalyvavimas
- 3) Bendras sistemos supratimas

Toliau, autoriai pateikia savo tyrimo išvadas, iš kurių išvalgų galima spręsti, kokie veiksniai įtakotų darbuotojus. Didžioji dalis apklaustųjų teigė, kad norėtų matyti, kaip pasikeitė įmonės rezultatai. Todėl, galima teigti, kad darbuotojai bent minimaliai turi būti įtraukiami į rezultatų apžvelgimą. Jiems reikia parodyti, kas pasikeičia nuo jų darbo ir įsitraukimo ir kaip jie dar labiau gal prisidėti prie bendrovės pelno augimo. Sekanti išvalga būtų tokia, kad darbuotojus motyvuoja

atlygis ir pripažinimas. Todėl būtų naudinga įmonėje turėti apdovanojimų sistemą, kuri padėtų formuoti pasididžiavimą ir savigarbos jausmą, ir mažintų priešišumą. Tyrime autoriai prašė pačių respondentų įvardinti juos motyvuosiančius veiksmus. Apibendrinus rezultatus darbuotojai pirmiausiai norėtų: 1) atlygio už gerai padarytus darbus 2) informacijos pateikimo apie rezultatus ir grįžtamojo ryšio iš vadovybės 3) nuolat gerinamos darbo aplinkos 4) mokymų, kad žinios ir įgūdžiai neišblėstų.

#### **2.4 Apibendrinta darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 strategija.**

Apžvelgus Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimus, sudaryta apibendrinta darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą strategija. Strategijos planavimas sudarytas naudojant Levino (1951) trijų žingsnių pokyčių valdymo modelio bruožus.

Strategijos plano pirmasis etapas *atšildymas* (žr. 7 lent.). Jo principas yra suvokti, kad KVS neplėtojama tinkamai, kadangi darbuotojų įsitraukimą trikdo tam tikri barjerai. Taip pat į etapą įeina duomenų apie pasikeitimą platinimas, tai yra informacijos skleidimas. Apie jo svarbą įtraukiant darbuotoją į kokybės vadybos sistemas minėjo : Adomėnas (2007), Zelnik, Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek (2012), Krikščiūnienė, Šaparnis (2008), Osman, Ho and Galang (2011).

Antrasis etapas *pokytis*. Jo principas specialiai rengiami kvietimai ir diskusijos apie tai, ko reikėtų siekti kokybės vadybos sistemoje. Šiame etape akcentuojami jau minėti įtraukimo veiksniai: darbuotojų materialus ir nematerialus motyvavimas, kurį nagrinėjo Stumbraitė-Vilkišienė (2011), Rehman, Riaz-Khan, Ziauddin and Lashari, (2010), Ruževičius (2010) ir Mickaitis, Zaščižinskienė, Pasvenskas (2009). Taip pat organizacijos darbuotojų komunikacijos skatinimas.

Trečiojo etapo *užšaldymo* pagrindinis principas informacijos apie kokybės vadybos sistemos vykdymą bei naudingumą skleidimas. Šiame etape daug dėmesio skiriama įmonės vadovo darbui su personalu, kurį nagrinėjo Mickaitis, Zaščižinskienė, Pasvenskas (2009), Adomėnas (2011). Taip pat, šiame etape labai svarbus grįžtamasis ryšys ir mokymai. Personalo mokymų naudą KVS diegimui plačiai nagrinėjo: Balažentis (2008), Islam and Mustapha (2008) ir kt.

**6 lentelė.** Apibendrinta darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą strategija. (sudaryta autorės)

<b>ETAPAS</b>	<b>ETAPO EIGA</b>	<b>Principas</b>	<b>Veikla</b>	<b>ATSAKINGI ASMENYS</b>
<b>1. ATŠILDYMO ETAPA</b>	<b>1.1 Identifikuoti ką reikia keisti</b>	1.1.1 Esamos organizacijos padėties auditas	Darbuotojų žinių apie KVS auditavimas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas

		1.1.2 Suvokimas kodėl įmonėje buvo įvesta KVS	Visų darbuotojų susirinkimas su išorės auditoriumi	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas	
	<b>1.2 užsitikrinti vadovybės paramą</b>	1.2.1 Į sistemą įtraukti aukščiausio rango vadovus	Suorganizuoti susirinkimą su vadovais KVS plėtojimo tema	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas	
	<b>1.3 Sukurti pasikeitimui poreikį</b>	1.3.1 Sukurti įtikinimą žinutę, kodėl KVS buvo įdiegta	Susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir visi įmonės darbuotojai	Įmonės vadovas	
		1.3.2 Parengti KVS plėtojimo viziją ir tikslus	Susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.	
		1.3.3 Organizacijoje iškomunikuoti tikslus	Susirinkimas skirtas pristatyti viziją ir tikslus Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir visi įmonės darbuotojai	Įmonės vadovas	
	Skatinti darbuotojų dalyvavimą komentuoti tikslus, susirinkimo metu		Įmonės vadovas		
	<b>1.4 Suprasti ir valdyti abejones ir susirūpinimą</b>	1.4.1 Priimti darbuotojų abejones ir susirūpinimą dėl KVS būtinumo	Analizuoti darbuotojų pasiūlymus ir nuomones	Įmonės vadovas	
			Individualūs susitikimai su darbuotoju	Įmonės vadovas	
	<b>2. POKYTIŠ</b>	<b>2.1 Būtina skatinti nuolatinę komunikaciją</b>	2.1.1 Pateikti KVS esamas ir būsimas naudas	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
			2.1.2 Tiksliai paaiškinti kaip pokytis paveiks kiekvieną	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
Individualūs susitikimai su darbuotoju				Įmonės vadovas	
<b>2.2 Gandų sklaidymo būtinybė</b>		2.2.1 Darbuotojams atsakyti į klausimus sąžiningai ir atvirai	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.	

			vadovai ir kokybės atstovas	
		2.2.2 Spręsti problemas nedelsiant	Vadovas tariasi dėl problemos su darbuotojais. Klausama jų nuomonė	Įmonės vadovas
	<b>2.3 Aktyvus veikimas</b>	2.3.1 Sudaryti galimybes darbuotojų įsitraukimui	Sukurti darbo grupes ir komandas. Įtraukti visus darbuotojus	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
		2.3.2 Skatinti darbuotojų atsakomybę	Suteikiama galimybė kontroliuoti atliekamą darbą ir darbo vietą.	Įmonės vadovas
		2.3.3 Susieti KVS su kasdieniais veiklos poreikiais	Atsižvelgti į darbo specifiką ir skirtingus darbuotojus.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
<b>3. UŽŠALDYMAS</b>	<b>3.1 Įtraukti pasikeitimą į kultūrą</b>	3.1.1 Nustatyti atsakomybę ir atsiskaitymą	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
	<b>3.2 Sukurti pasikeitimo įgyvendinimo būdus</b>	3.2.1 Sukurti skatinimo sistemą	Pripažinti ir vertinti nuopelnus	Įmonės vadovas
			Organizuoti apdovanojimus	Įmonės vadovas
			Sukurti balų rinkimo sistemą	Įmonės vadovas
		3.2.2 Įdiegti grįžtamojo ryšio sistemą	Naudoti informacijos srauto ratą. Fiksuoti.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
	<b>3.3 Suteikti reikiamą paramą ir mokymus</b>	3.3.1 Kiekvieną darbuotoją informuoti ir palaikyti	Taikyti individualių pokalbių metodiką	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
			3.3.2 Vykdyti mokymus darbuotojams	Išsiųsti darbuotoją į kvalifikacijos kėlimo kursus ar mokymus
		Padaryti metinį KVS mokymų planą		Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas
	Kviesti mokymų centrus į įmonę vesti paskaitas KVS tema	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas		

### 3. DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO PRAKTIKŲ ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VYSTYMIUI TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo metodų ir instrumentarijos pagrindimas

Norint gauti kuo tikslesnę informaciją, ir išanalizuoti darbuotojų požiūrius, kurie sudarytų galimybę pateikti objektyvų išvadų apibendrinimą, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas.

**Kiekybinis tyrimo metodas.** Buvo vykdoma anoniminė įmonės darbuotojų apklausa, pagal paruoštą klausimyną (1 priedas). Apklausa buvo vykdoma individualiai, raštu. Klausimynas buvo sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize, jo tikslas buvo surinkti išsamius duomenis apie tiriamąjį objektą ir respondentų santykį su juo.

Klausimyne buvo naudojami uždaro tipo klausimai su pateiktais atsakymų variantais. Klausimai taip pat buvo formuojami naudojant Likerto skalę.<sup>1</sup>

Kiekybinis tyrimas ir jo klausimynas paruoštas pagal pirmoje darbo dalyje analizuotus Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros šaltinius. Klausimynu norima surinkti informaciją apie kokybės vadybos sistemos ir darbuotojų sąsajas organizacinėje aplinkoje. Remiantis literatūros šaltiniais, klausimyną sudaro 8 klausimų tipai, kuriuos sudaro 11 klausimų. (Žr. 8 lent.)

**7 lentelė.** Anketos klausimai pagal tipą, siekiamus tikslus ir klausimų pobūdį. (Sudaryta autoriaus)

Klausimo pobūdis	Klausimų tipas	Anketos klausimas	Anketos klausimo tikslas
1. Socialiniai – demografiniai klausimai	Uždaro tipo. Atsakymų variantai.	Jūsų amžius? Jūsų išsilavinimas? Darbo stažas įmonėje? Pareigos?	Siekama suskirstyti respondentus į grupes, siekiant atrasti sąveikas tarp demografinių socialinių veiksnių ir kokybės vadybos sistemos vystymo galimybių.
2. Bendras ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos žinomumo lygis įmonėje	Uždaro tipo. Likerto skalė nuo <i>visiškai sutinku</i> iki <i>visiškai nesutinku</i> .	Įvertinkite teiginius bendri ISO sistemos principai įmonėje	Siekama įvertinti teiginius, norint atskleisti bendrą respondentų ISO kokybės vadybos sistemos žinomumo lygį įmonėje,

<sup>1</sup> Likerto skalė tai - susumuotų reitingų metodas, kai kiekvienam duotam teiginiui reikia pasirinkti vieną atsakymo variantą.

3. Atsakingų asmenų įsitraukimas į KVS įmonėje.	Uždaro tipo. Atsakymų variantai.	Informaciją apie planuojamą įdiegti ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įmonėje gavau iš? Kokiais būdais Jūs gavote nurodymus, apie naujas užduotis susijusias su kokybės vadybos sistemos diegimu?	Siekama įvertinti įmonės vadovo įsitraukimą į KVS, bei sužinoti, kokiais būdais buvo skleidžiama informacija apie KVS diegimą įmonėje.
4. Darbuotojų įtraukimo praktikos diegiant KVS įmonėje	Uždaro tipo. Likerto skalė nuo <i>visiškai sutinku</i> iki <i>visiškai nesutinku</i> .	Įvertinkite teiginius : ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos diegimo metu (sudaryta remiantis Janulevičienė, 2013).	Siekama sužinoti kaip buvo įtraukiami darbuotojai kokybės vadybos sistemos diegimo metu.
5. Darbuotojų požiūris į KVS pasibaigus diegimui.	Uždaro tipo. Likerto skalė nuo <i>visiškai sutinku</i> iki <i>visiškai nesutinku</i> .	Įvertinkite teiginius: pasibaigus ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos diegimui (sudaryta remiantis Islam, Mustapha, 2008).	Siekama sužinoti kas pasikeitė respondentų aplinkoje įvedus sistemą.
6. KVS sistemos vystymas įmonėje, įtraukiant darbuotojus.	Uždaro tipo. Likerto skalė nuo <i>niekada</i> iki <i>visada</i> .	Įvertinkite teiginius: kaip vyksta informacijos pateikimas apie ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos papildymus ar pasikeitimus (sudaryta remiantis Islam, Mustapha, 2008).	Siekama sužinoti, kaip organizacija skatina darbuotojus atnaujinti žinias kokybės vadybos sistemos tema.
7. Komunikaciją, kaip įtraukimo praktika.	Uždaro tipo. Likerto skalė nuo <i>visiškai sutinku</i> iki <i>visiškai nesutinku</i> .	Įvertinkite teiginius: komunikacijos lygis organizacijoje (sudaryta remiantis Zelnik, Maletic and Gomiscek, 2012).	Siekama sužinoti, kaip organizacija skatina komunikaciją įmonėje
8. Darbuotojų motyvacija, kaip įtraukimo praktika.	Uždaro tipo. Likerto skalė nuo <i>visiškai neturėtų įtakos</i> iki <i>turėtų labai didelę įtaką</i> .	Įvertinkite teiginius kas turėtų įtakos mano motyvacijai dar labiau įsitraukti į kokybės vadybos sistemos tobulinimą? (sudaryta remiantis Zelnik, Maletic and Gomiscek, 2012, Islam, Mustapha, 2008)	Siekama sužinoti respondentų nuomonę, apie asmeninės motyvacijos veiksmus, kurie skatintų įsitraukimą į KVS.

Remiantis pateiktais 6 lentelėje klausimų etapais atliekama empirinio tyrimo duomenų analizė. Atsižvelgiant į klausimyno anonimiškumą, respondentų atsakymų rezultatai neturėtų būti įtakoti aplinkos veiksnių.

**Statistinė duomenų analizė.** Kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimui naudojama programa Microsoft Excel 2013. Skaičiuojamas anketos atsakymų į pateiktus klausimus procentinis dažnis (proc.), tam tikrų kiekybinių požymių vidurkiai (X). Nustatomos bendrinės tendencijos, ieškoma sąsajų tarp klausimų.

### 3.2. Tyrimo imties nustatymas ir organizavimas

**Tyrimo imtis.** Kiekybinio tyrimo respondentų skaičius – 115 įmonėje „MaistasX“ dirbančių darbuotojų. Šiuo metu, organizacijoje dirba 127 darbuotojai, iš jų – 3 vaiko auginimo atostogose. Nepatekę į imtį darbuotojai nedalyvavo apklausoje dėl to, kad buvo išvykę į darbinės komandiruotes, sirgo ir buvo kasmetinėse atostogose.

Nustatinėjant, kokį respondentų skaičių reikia apklausti ir norint gauti kuo tikslesnę populiaciją atspindinčius rezultatus buvo naudojama skaičiuoklė *Sample Size Calculator*<sup>2</sup> (liet. Imties dydžio skaičiuoklė). Skaičiuojant reikalingą imtį, buvo keliamos sąlygos 1) reikšmingumo lygmuo (garantija) kuris buvo lygus – 95 proc. 2) imties paklaida, kuri lygi 5 proc. Šios sąlygos lėmė skaičiuoklės rezultatus iš viso – 96 respondentai. Toks skaičius duomenų atspindi geriausią atrankinės visumos dydį.

Kiekybinio tyrimo klausimynai buvo išdalinami 115 darbuotojų, iš kurių klausimyną su duomenimis grąžino 112 darbuotojų. Trijų respondentų sugrąžintos anketinės apklausos buvo sugadintos.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas buvo atliktas 2016 metų lapkričio 14-18 dienomis įmonėje UAB „Varėnos pienelis“. Klausimynai buvo išdalinti visiems organizacijos darbuotojams, remiantis tyrimo imtyje minėtais kriterijais. Klausimyną pildė kelių darbinio amžiaus grupių, skirtinguose padaliniuose ir skirtingas pareigas užimantys, bei ne vienodą laiko tarpą įmonėje dirbantys darbuotojai,

**Tyrimo problema.** Įmonėse, diegiančiose ir plėtojančiose kokybės vadybos sistemą, ne visuomet būna atsižvelgiama į darbuotoją. Darbuotojų dalyvavimas sistemos vystyme yra neatsiejamas. Todėl, siekiant geresnio kokybės vadybos sistemos vystymo būtina atsižvelgti į labiausiai darbuotojus motyvuojančius įmonės aplinkos veiksnius. Tyrimas buvo atliktas pasirinktoje gamybinėje pieno pramonės įmonėje UAB „MaistasX“. Savo tikslą įmonė įgyvendina vykdydama pieno perdirbimą, pieno produktų gamybą bei pieno produktų pardavimą.

Kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2008 įmonė įsivedė 2015 metų, liepos mėnesį. 2016 metais, vyko pakartotinis sistemos auditas. Gavus audito rezultatus, buvo pastebėta, kad ne visi sistemos principai įmonėje veikia tikslingai. Viena iš problemų buvo darbuotojų įsitraukimas. Įmonėje buvo pastebėta, kad darbuotojai nėra suinteresuoti plėsti kokybės vadybos sistemą, daugelis net privalomų užduočių, susijusių su KVS buvo apleistos.

---

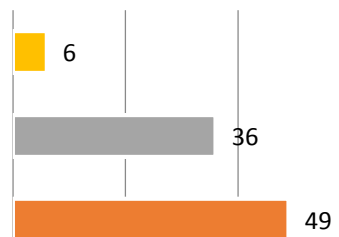
<sup>2</sup> Sample size calculator. Prieiga per internetą <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm#one> (žiūrėta 2016.11.28)



## 4.DARBUOTOJŲ ĮTRAUKIMO PRAKTIKŲ ISO KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VYSTYMUI TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1.Įmonės UAB „MaistasX“ tiriamųjų demografinės charakteristikos

Visų pirma, buvo nagrinėta bendrieji socialiniai- demografiniai klausimai. Tyrime atsispindi, kad įmonėje didžiausią dalį (44 proc.) Sudaro darbuotojai, kurių amžius yra 31-40 metai. (žr. 8 pav.). Tačiau, šios amžiaus grupės darbuotojai sudaro mažiau nei pusę įmonėje dirbančiųjų. Kitą didelę dalį - 32 proc. sudaro darbuotojai patenkantys į 41-50m amžiaus grupę.



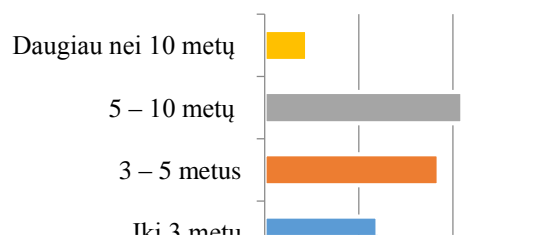
8 pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas (N=112)

Kaip matyti 8 paveiksle, senesnių, nei 50 metų asmenų skaičius įmonėje sudaro tik 5 proc. Visų įmonės darbuotojų. Apskaičiuotas respondentų amžiaus vidurkis:

$$x = \frac{\sum xf}{\sum f} \quad f - \text{dažnumas, o } x - \text{intervalo vidurkis.}$$

Taigi, įmonės darbuotojų amžiaus vidurkis (mean)  $x = 38$  metai. (Gražytė, Molienė, 2004). Taigi, organizacijos didžiausią kolektyvo dalį sudaro mažesnio, nei vidutinio amžiaus darbuotojai.

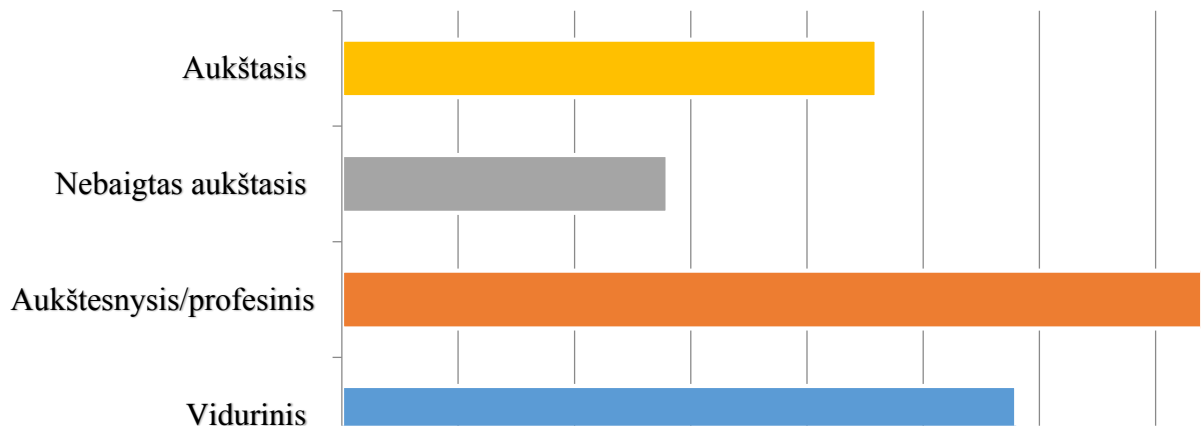
Apklauskos duomenys parodė, kad daugiausiai (38 proc.) dirbančių darbuotojų įmonėje dirba nuo 5 iki 10 metų (žr. 9 pav.). Tačiau yra nemaža dalis darbuotojų (33 proc.), įmonėje praleidusių tik 3-5 metus.



9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=112)

Taigi, 9 paveiksle matome, kad didžioji dalis įmonėje dirbančių darbuotojų, nėra organizacijos senbuviai, todėl galima teigti, kad darbuotojai neturi įsisenėjusių darbo tradicijų, kurias įmonės vadovams būtų sunku pakeisti, įvedant tam tikrus pokyčius darbinėje aplinkoje.

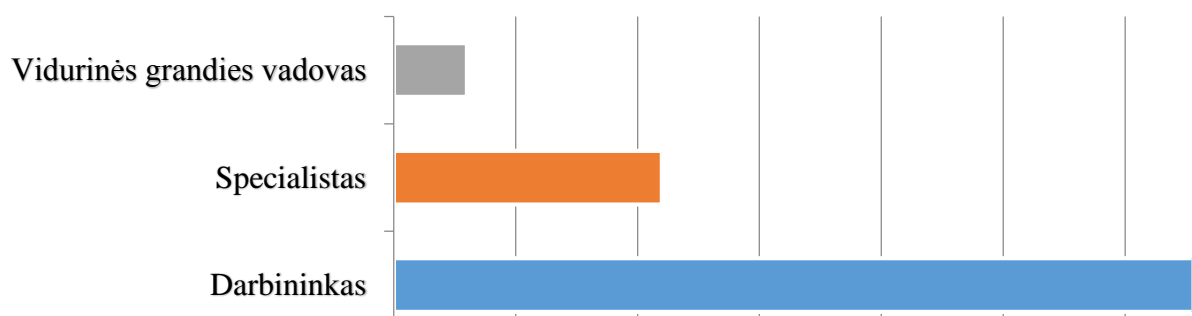
Kalbant apie išsilavinimą, svarbu pastebėti kad beveik pusė (41 proc.) organizacijos darbuotojų yra įgyją profesinį išsilavinimą, ir 21 proc. Turi aukštojo mokslo diplomus. (žr. 10 pav.). Skirtumas tarp aukštojo mokslo diplomus turinčių ir viduriniojo išsilavinimo darbuotojų yra - 5.



**10 pav.** Įmonės darbuotojų išsilavinimas (N=112).

Taigi, sprendžiant iš 10 paveikslo, bendrovės darbuotojų išsilavinimas yra vidutinis. Tačiau, tik -5 proc. skiria viduriniojo ir aukštojo išsilavinimų darbuotojus, todėl galima teigti, kad įmonėje nedirba daug vidurinį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Toks rodiklis yra teigiamas įmonei, norinčiai puoselėti kokybės vadybos sistemą.

11 Paveiksle vaizduojamas darbuotojų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. Didžioji dalis (75 proc.) bendrovėje dirbančių darbuotojų yra darbininkai. 20 procentų įvairių sferų specialistai ir 5 procentai – yra vadovai, turintys pavaldinius.

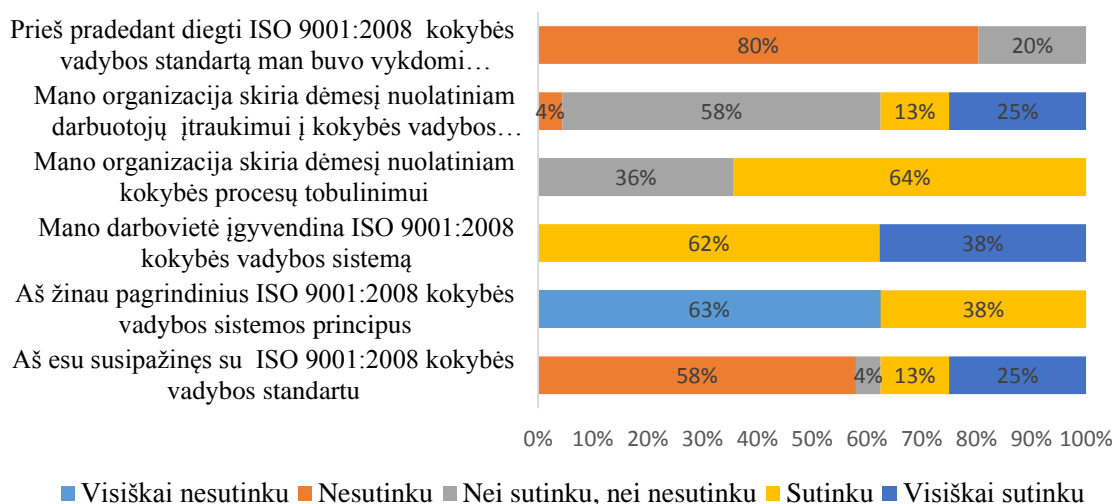


**11 pav.** Įmonės darbuotojų užimamos pareigos (N=112)

Taigi, apibendrinant bendrąją informaciją apie respondentus galima dayti išvadą, kad įmonėje dirba kolektyvas, kurio amžiaus vidurkis nėra aukštas, todėl ir išsilavinimo lygis įmonėje nėra pats žemiausias. Šie faktoriai nesuteikia papildomų barjerų vystant kokybės vadybos sistemą, atvirkščiai, jaunesni darbuotojai yra imlesni naujovėms ir greičiau prisitaiko prie pasikeitimų. Kalbant apie darbo stažą pastebėta, kad labai mažas procentas įmonėje dirbančių darbuotojų dirba daugiau nei dešimt metų. Toks rezultatas gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų įtraukimui į KVS vystymą, nes darbuotojai nėra pripratę prie daug metų nusistovėjusių darbinių standartų.

#### 4.2. Įmonės darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemą

Antroji klausimų grupė buvo susijusi su bendromis darbuotojų žiniomis apie kokybės vadybos sistemą organizacijoje. (žr. 12 pav.). Vertinant darbuotojų atsakymus apie ISO pasklidimą įmonėje gauti tokie rezultatai. Daugiau nei pusė (52 proc.) darbuotojų sutinka, kad jų įmonė įgyvendina kokybės vadybos sistemą. Tai reiškia, kad nemaža dalis darbuotojų yra susipažinusi su pačia sistema. Sekantys tos pačios krypties klausimai apie ISO kokybės vadybos sistemos žinomumą, respondentų buvo atsakyti kiek kitaip. 63 proc. respondentų nemano, jog žino pagrindinius ISO 9001:2008 sistemos principus ir 58 proc. teigia, kad net nėra su jais susipažinę. Tik 25 proc. darbuotojų yra susipažinę su sistema ir 38 proc. teigia, jog žino pagrindinius principus. Todėl galima sakyti, kad didžioji respondentų dalis yra labai mažai supažindinta su sistema.



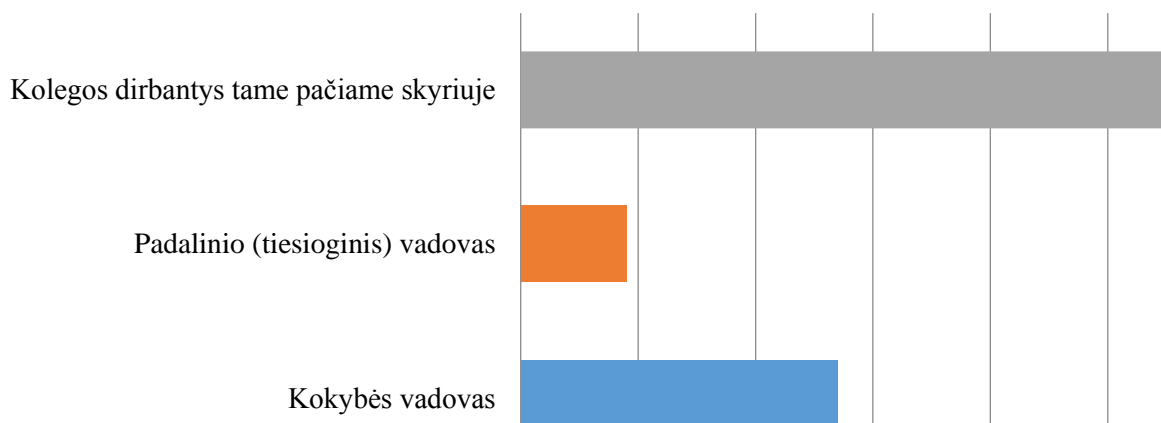
**12 pav.** Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemą įmonėje (N=112)

Tyrimas atskleidė, kad didžioji dauguma respondentų (80 proc.) teigia, kad prieš diegiant ISO kokybės vadybos standartą įmonėje, jiems nebuvo vedami jokie planuoti mokymai skirti susipažinti su standartu. Tačiau 20 proc. darbuotojų dalyvavo mokymuose. Todėl, galima teigti, kad mokymai

buvo pravesti tik administraciniam personalui ir vadovams. Taip pat 12 pavyzdyje pavaizduota, kad darbuotojai neturi nuomonės, apie tai, ar jų įmonė skiria pakankamai dėmesio įtraukiant juos į KVS. Tik 25 proc. sutinka, kad bendrovė įtraukia darbuotojus į sistemą. Tačiau, daugiau nei pusė (64 proc.) respondentų mano, kad jų įmonė skiria nemažai dėmesio nuolatiniam procesų tobulinimui.

Taigi apibendrinant bendrąsias darbuotojų žinias apie standartą, galime daryti išvadą, kad visi įmonės darbuotojai žinojo apie ISO kokybės vadybos sistemą. Tačiau, kaip parodė tyrimas, didžiąjai daliai (80 proc.) respondentų, jokie mokymai ar kursai naujoms žinioms įgyti nebuvo pravesti. Dėl šios priežasties daugiau nei pusė (60 proc.) darbuotojų nėra susipažinę su pagrindiniais sistemos principais. Vadinasi, ta dalis darbuotojų, kurie nėra susipažinę su sistema gali būti nemotyvuoti ją vystyti.

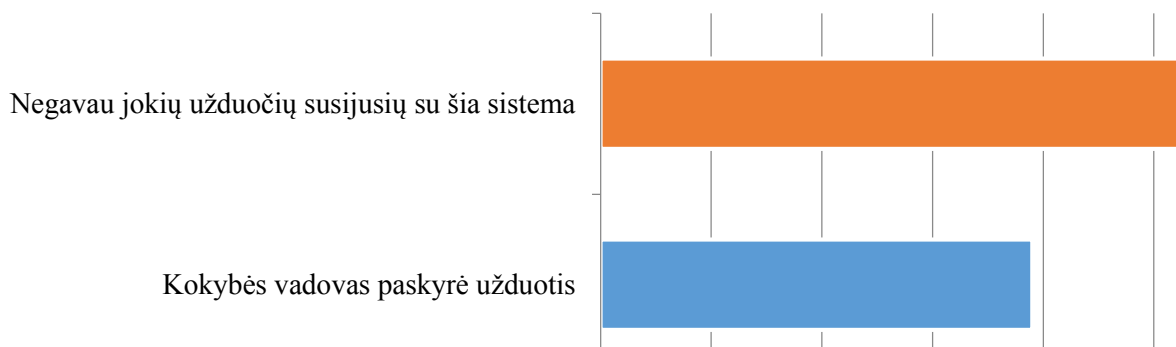
**Informacijos sklaida kaip praktika įmonėje.** Tyrimo rezultatai parodė, kad informaciją apie diegiamą kokybės vadybos sistemą darbuotojai sužinojo vieni iš kitų, taip atsakė net 68 proc. respondentų (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Asmenys informavę darbuotojus apie KVS įvedimą (N=112)

Kita dalis (24 proc.) teigė, kad apie planuojamą KVS diegimą jiems pranešė kokybės vadovas. Nei vienas respondentas nepasirinko aukščiausio vadovo kaip pagrindinio informacijos sklaidėjo pozicijos. Tai reiškia, kad įmonės vadovas šiame procese nedalyvavo.

Dar vienas klausimas, kuris susijęs su informacijos sklaida buvo apie būdus, kuriais darbuotojas gavo naujas užduotis susijusias su kokybės vadybos sistema. Respondentai iš pateikto sąrašo pasirinko tik du būdus (žr. 14 pav.). Didžioji dalis (65 proc.) darbuotojų buvo įsitikinę, kad jiems užduočių susijusių su kokybės vadybos sistema niekas nepaskyrė. Tačiau, kita nemaža dalis (35 proc.) apklaustųjų įvardino, kad jiems užduotis šia tema paskyrė kokybės vadovas.



**14 pav.** Būdai, kuriais darbuotojai gavo informaciją apie KVS įvedimą (N=112)

Taigi, matoma, kad įmonės vadovas nedalyvavo užduočių darbuotojams ir grupėms skirstymo procese. Respondentai taip pat nepasirinko nei ISO konsultanto, nei padalinio vadovo pozicijų.

Apibendrinant rezultatus apie informacijos sklaidą, galima daryti išvadą, kad ne visiems darbuotojams vienodai buvo pranešta apie kokybės vadybos sistemos įsivedimą. Taip pat svarbu paminėti, kad įmonės vadovas nedalyvavo pranešimo procese, tai automatiškai mažina darbuotojų motyvaciją, nes manoma, kad tai nėra svarbus dalykas. Iš abiejų klausimų galima spręsti, kad kokybės vadovas yra tas asmuo įmonėje, kuris bendrauja sistemos klausimais, tačiau, pastebima ir tai, kad informacija neperduodama visiems darbuotojams. Toks faktas gali būti susijęs su darbuotojų nenoru vystyti sistemą.

**Darbuotojų įtraukimo praktika sistemos diegimo metu.** Ketvirtoji klausimų dalis, buvo susijusi su bendravimu, organizavimu ir vadovavimu sistemos diegimo metu. Vertinant respondentų atsakymus, pastebima, kad didžiajai daliai (88 proc.) darbuotojų nebuvo suteikta galimybė teikti tam tikrus pasiūlymus ir idėjas dėl kokybės vadybos sistemos. Tik 5 proc. (žr. 15 pav.) teigia prisidėję išsakant savo idėjas. Taip pat respondentai mano, kad jie nebuvo įtraukti į kokybės vadybos sistemos pasiruošimo darbus. Tik 5 proc. respondentų paminėjo, kad jie dalyvavo planuojant darbus, identifikuojant problemas ir t.t. Tokie rezultatai rodo, kad daugeliui įmonės darbuotojų nėra sudaryta palanki bendravimo atmosfera, ir jų dalyvavimas asocijuojamas tik su užduočių vykdymu.

Didžioji dalis respondentų (75 proc.) paminėjo, kad iš vadovo nesulaukė visų atsakymų apie diegimo eigą. Tai reiškia, kad labai maža dalis (25 proc.) įmonėje dirbančių žmonių, tiesiogiai bendrauja su įmonės vadovu. Toks rodiklis yra labai didelis darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą barjeras.



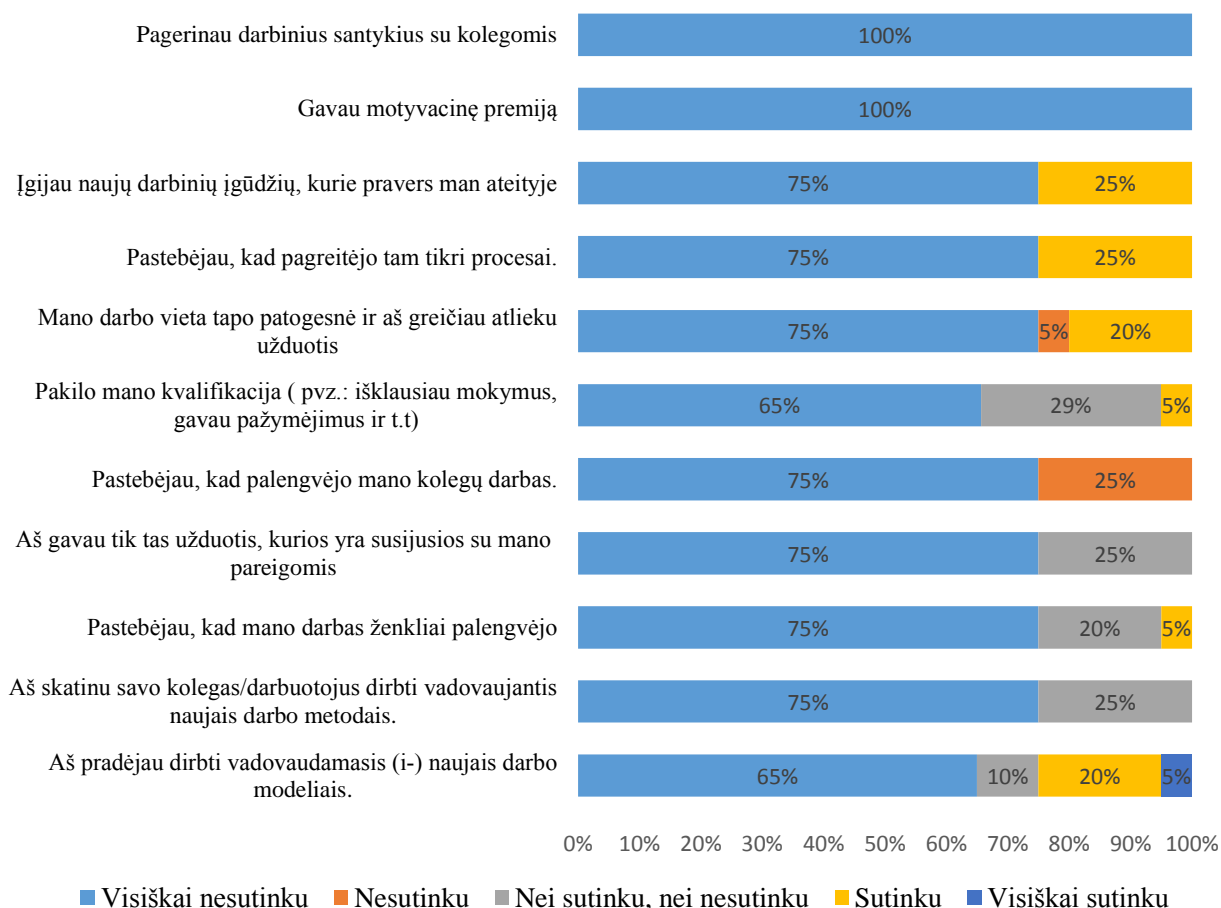
**15 pav.** Respondentų nuomonė apie bendrus principus diegiant KVS įmonėje (N=112)

Kalbant apie vadovavimą procesui, 15 paveiksle matoma, kad tik maža dalis (14 proc.) iš visų darbuotojų aiškiai suprato savo atsakomybes ir vaidmenį kokybės vadybos sistemos metu. Tie patys 14 proc. įvardija ir tai, kad jiems buvo suteikta užtektinai galių ir atsakomybės patiems spręsti iškilusias problemas. Žinant tai, kad įmonėje maždaug 70 proc. visų darbuotojų sudaro darbininkai, galima teigti, kad pagrindinės atsakomybės būna priskirtos padalinių vadovams ir kitiems specialistams.

Taigi, apibendrinant klausimus susijusius su bendravimu ir organizavimu diegiant kokybės vadybos sistemą galima daryti išvadą, kad didelė dalis darbuotojų neturėjo galimybės savarankiškai spręsti problemų susijusių su kokybės vadybos sistemos diegimu, taip pat, jiems nebuvo aiškios jų atsakomybės. Ne visi darbuotojai buvo įtraukti į sistemos planavimą ir tik maža dalis darbuotojų turėjo galimybę išsakyti savo idėjas. Šie veiksniai turi labai didelę įtaką sistemos vystymui, nes darbuotojai, su kuriais nuolat nebus palaikomas ryšys, gali greitai prarasti motyvaciją ir pasijusti neįvertinti.

**Darbuotojų įtraukimo praktika įdiegus kokybės vadybos sistemą.** Toliau tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kokia respondentų nuomonė apie KVS principus, įvedus kokybės vadybos sistemą. Visi respondentai į teiginį apie gautą pinigine motyvaciją atsakė neigiamai. (žr. 16 pav.). Tai nusako, kad įmonėje nėra sudaryta materialinė motyvacinė sistema, kuri darbuotojams dažnai būna labai stiprus motyvatorius. Taip pat visi darbuotojai (100 proc.) mano, kad įmonėje įvedus kokybės vadybos sistemą jie nepagerino santykių su savo kolegomis. Todėl, galima numanyti, kad bendravimas įmonėje nėra skatinamas.

Tik 25 proc. apklaustųjų teigia, kad įvedus KVS įgijo darbinių įgūdžių, kurie gali praversti ateityje. Tie patys 25 proc. respondentų pastebėjo ir pasikeitimus tam tikruose procesuose. Jie mano, kad darbiniai procesai po KVS įvedimo pagreitėjo. Dėl pasikeitusio darbo vietos patogumo ir greitesnio užduočių atlikimo sutiko 20 proc. respondentų. Manančiųjų, kad įvedus KVS pakilo jų kvalifikacija ir ženkliai palengvėjo darbas atsirado tik 5 proc. (žr. 16 pav.).



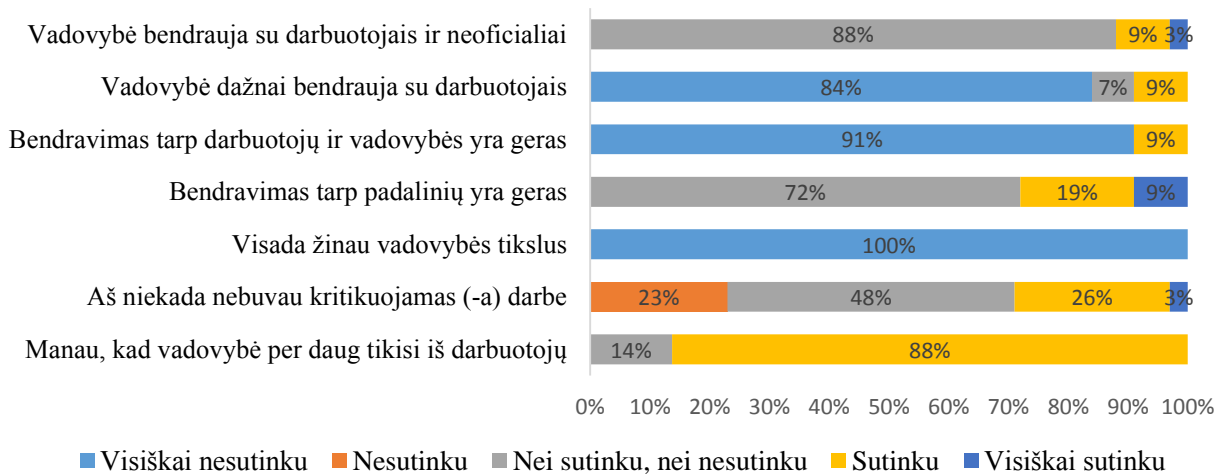
**16 pav.** Respondentų nuomonė apie pokyčius po KVS diegimo įmonėje (N=112)

Toliau analizuojant pasikeitimus po kokybės vadybos sistemos diegimo, pastebimas faktas, kad labiausiai neigiamai respondentai įvertino teiginį dėl palengvėjusio kolegų darbo. (žr. 16 pav.). 75 proc. apklaustųjų visiškai nemano, kad jų kolegų darbas tapo lengvesnis. Nors 25 proc. darbuotojų sutinka, kad po įdiegimo pradėjo dirbti vadovaudamiesi naujais darbo metodais, tačiau nėra tikri, ar visos jiems priskirtos užduotys yra susiję su jų pareigomis.

Apibendrinant klausimus galima teigti, kad respondentai labiausiai sureagavo į teiginį apie piniginę motyvaciją ir apie darbinius santykius. Galima daryti išvadą, kad skiriama piniginė motyvacija už gerai atliktus darbus gali būti labai daug įtakos turintis veiksnys. Toks pat svarbus veiksnys - bendravimas. Gera darbinė atmosfera gali pakelti darbuotojų pasitenkinimą. Šio

klausimo nagrinėjimas atskleidė tai, kad daugiau nei pusė darbuotojų į visus pasikeitimų temos klausimus atsakė neigiamai. Toks reiškiny gali rodyti tai, kad darbuotojai patys nenori pastebėti pasikeitimų ir yra ganėtinai priešiška nusiteikę. Įmonė turėtų skirti daugiau laiko šiam aspektui nagrinėti. Toks veiksnys turi labai daug neigiamos įtakos respondentų motyvacijai, todėl, kad žmonės nebus linkę daryti užduočių tol, kol patys nepamatys gaunamo rezultato.

**Komunikacija kaip darbuotojų įtraukimo praktika.** Apklauso metu, buvo paruoštas klausimų rinkinys susijęs būtent su komunikacijos lygio bendrovėje nustatymu. Pirmiausiai buvo tirama darbuotojų santykiai su vadovybe. 91 proc. visų apklaustųjų mano, kad bendravimas tarp darbuotojų ir vadovybės nėra geras. Didžioji dalis darbuotojų (84 proc.) visiškai nesutinka su faktu, kad vadovybė dažnai bendrauja su darbuotojais. Todėl ir sekančios tezės apie neoficialų vadovybės bendravimą su darbuotojai rezultatas buvo panašus, tik 3 proc. visų įmonės darbuotojų užtikrintai mano, kad vadovai bendrauja su jais neoficialiai. Manoma, kad tai padalinių vadovai ar tie darbuotojai, kurie turi tiesioginius darbinus reikalus su aukščiausiais įmonės vadovais (žr. 17 pav.).



**17 pav.** Respondentų nuomonė apie komunikacijos lygį darbe (N=112)

Visi įmonės darbuotojai (100 proc.) į klausimą, susijusį su vadovybės tikslų žinojimu pasirinko neigiamą atsakymą *visiškai nesutinku*. Galima daryti išvadą, kad vadovybė nelinkusi atskleisti ir dalintis įmonės strategijomis ir tikslais su įmonės darbuotojais. Todėl sekančioje tezėje išryškėja dar vienas požiūris, kad kai kurie darbuotojai (iš viso 88 proc.) yra linkę manyti, kad vadovai tikisi iš darbuotojų per daug. Šis klausimas yra susijęs su anksčiau minėtuoju klausimu apie bendrinį visų darbuotojų tikslų žinojimą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai nežinantys įmonės tikslų ir strategijų, ima manyti, kad vadovybė per daug tikisi iš darbuotojų.



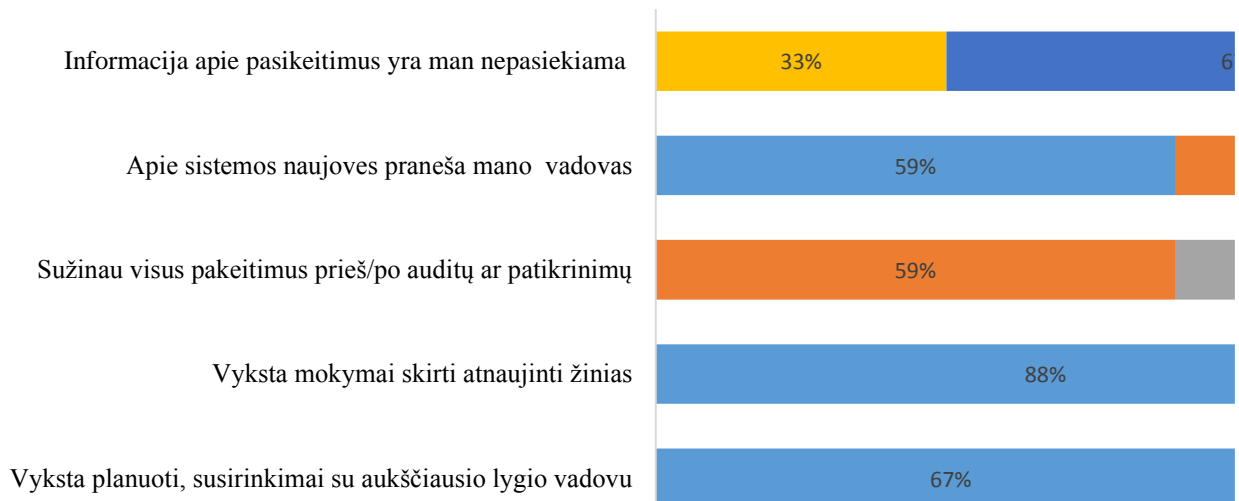
Taip pat, 17 pavyzdyje atsispindi respondentų nuomonė, apie bendravimą padaliniuose. Vis dėl to, tik 9 proc. darbuotojų tvirtai mano, kad bendravimas tarp padalinių yra geras. 19 proc. sutinka, kad darbuotojai tarpusavyje bendrauja sėkmingai. Didžiausia dalis (72 proc.) respondentų neturi stipriai išreikštos nuomonės apie padalinių bendravimą įmonėje. Tačiau šis neapsisprendimo rodiklis rodo tai, kad vis dėl to darbuotojai negali įvardinti, kad sėkmingai bendrauja su kolegomis. Dar viena tezė, kuri buvo pateikiama anketoje buvo susijusi su kritika (žr. 17 pav.). 9 proc. respondentų visiškai sutinka, kad niekada nebuvo kritikuojami darbe. Kita, nemaža dalis (26 proc.) irgi pritaria, kad kritikos jie nėra patyrę. Tačiau, 23 proc. respondentų visgi mano, kad buvo kritikuojami darbe. 48 proc. darbuotojų neturėjo nuomonės šiuo klausimu. Taigi matoma, kad kritika nėra skatinama įmonėje.

Apibendrinant klausimus susijusius su komunikacijos lygiu organizacijoje galima daryti išvadą, kad komunikacija tarp vadovų ir darbuotojų nėra labai stipriai vystoma įmonėje. Dėl šios priežasties, respondentai įvardijo, kad niekuomet nesužino įmonės tikslų ir strategijų iš aukščiausio lygio vadovų. Manoma, kad vadovai palaiko gan stiprius tiek oficialius, tiek neoficialius bendravimo ryšius tik su tais darbuotojais, su kuriais juos suveda darbiniai interesai. Dėl bendravimo trūkumo, ir organizacijos tikslų neskleidimo įmonėje darbuotojai mano, kad įmonės vadovas per daug tikisi iš jų. Taigi, darbuotojams labai svarbu sulaukti vadovų dėmesio. Didesnis atvirumas ir bendravimas, taip pat įmonės tikslų atskleidimas gali mažinti barjerus labiau įsitraukti į sistemą. Taip pat, respondentai mano, kad bendravimas tarp padalinių nėra visiškai sėkmingas. Tai dar vienas barjeras, kuris gali trukdyti sėkmingam sistemos vystymui. Pastebėta, kad nagrinėjamoje organizacijoje, kritikuojamų darbuotojų yra nedaug. Šis veiksnys gali teigiamai veikti įmonės darbuotojų motyvaciją.

**Nuolatinis informacijos atnaujinimas kaip kokybės vadybos sistemos vystymo praktika.** Dar viena klausimų dalis buvo susijusi su kokybės vadybos sistemos ISO 9001:2008 atnaujinimų ir papildymų informacijos sklaida. Nagrinėjant tyrimo rezultatus ir informaciją apie sistemos atnaujinimus buvo pastebėta, kad labai dažnai darbuotojams ji nėra pasiekama. Net 67 proc. respondentų teigia, kad jiems visiškai nėra sudarytų sąlygų gauti informaciją apie sistemos pasikeitimus, o 33 proc. apklaustųjų mano, kad informacijos negali pasiekti dažnai. (žr. 17 pav.).

Taip pat, daugiau nei pusė darbuotojų (59 proc.) teigia, kad apie sistemos naujoves, jų vadovas jiems niekada nepraneša. 38 proc. darbuotojų apie sistemos naujoves praneša retai, o maždaug 3 proc. darbuotojų pranešama kartais. 67 proc. darbuotojų teigia, kad jiems niekada nevyksta planuoti susitikimai su vadovu, kokybės vadybos sistemos tema, 28 proc. įvardijo, kad susitikimai būna retai, Tačiau 5 proc. įmonės darbuotojų vis dėl to dažnai susitinka su vadovu

aptarti sistemos pakeitimų ir vystymo strategijų. Galima teigti, kad susitikimai vyksta tik tais asmenims, kurie yra tiesiogiai susiję su KVS darbais.



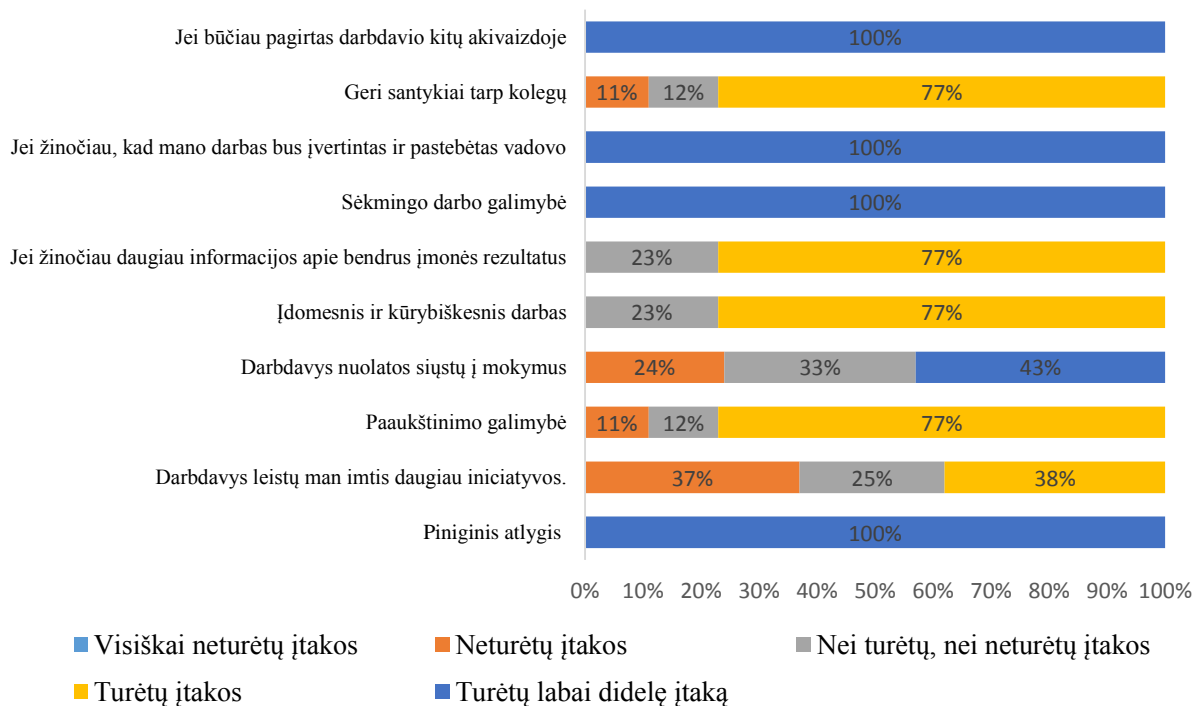
**18 pav.** Respondentų nuomonė apie informacijos pateikimą įmonėje (N=112)

18 pavyzdyje matoma, kad 88 proc. įmonės darbuotojų nevyksta jokie mokymai, kurie būtų susiję su kokybės vadybos sistemos tobulinimu. Tačiau likę 12 proc. darbuotojų, pažymėjo, kad mokymai jiems vyksta, bet retai. Todėl daroma prielaida, kad organizacija mokymus rengia tik tam tikriems darbuotojams, kurie labiausiai susiję su kokybės sistema įmonėje. 38 proc. darbuotojų pritaria teiginiui, kad apie ISO kokybės vadybos standarto pakeitimus jie kartais sužino ruošdamiesi auditams ir patikrinimams, arba kuomet patikrinimai būna pasibaigę. Tai nusako, kad darbuotojai įmonėje gauna informaciją, kuomet reikia ruošti patikrinimams, arba kuomet gaunami auditų rezultatai.

Taigi, apibendrinant informacijos apie kokybės vadybos sistemos pateikimą įmonėje, galime teigti, kad darbuotojams informacija apie sistemos pakeitimus yra sunkiai pasiekiamo, dėl to, kad vienintelė informacijos sklaida yra tuomet, kai ruošiamasi patikrinimams ar jiems pasibaigus. Kokybės vadovas, yra tas asmuo, kuris retkarčiais skleidžia informaciją visiems be išimčių darbuotojams. Tyrimas atskleidė, kad įmonė organizuoja mokymus KVS tema tik mažajai daliai darbuotojų. Toks reiškinys yra barjeras, stabdantis visų įmonės darbuotojų įsitraukimą į kokybės sistemos vystymą. Taip pat, pastebima, kad įmonės vadovas, skiria susirinkimus labai mažai darbuotojų grupei, o ne visam personalui. Tokie įmonės valdymo sprendimai skatina darbuotojus neprisiimti atsakomybės dėl kokybės vadybos sistemos. Kai sistema neaptariama viešai ir iš vadovybės nėra gaunami komentarai, darbuotojai gali būti linkę ignoruoti sistemos vystymą.

**Darbuotojų motyvavimo praktikos.** Paskutiniai anketos klausimai buvo skirti sužinoti, kokie motyvai skatintų pačius darbuotojus įsitraukti į kokybės vadybos sistemą. 18 pavyzdyje

apibendrintuose rezultatuose pastebima, kad yra keturios sąlygos, dėl kurių darbuotojai būtų motyvuoti labiausiai. Pirmoji, 100 proc. pažymėta respondentų sąlyga yra susijusi su pagyrimu. Visi darbuotojai teigė, jog juos motyvuotų darbdavio pagyrimas kitų kolegų akivaizdoje. (žr. 18 pav.).



**19 pav.** Respondentų nuomonė apie motyvaciją įsitraukti į KVS (N=112)

Dar vienas motyvas, kurį respondentai pažymėjo kaip itin svarbiu, buvo vadovo pripažinimas. Visi tyrime dalyvavę darbuotojai mano, kad juos motyvuotų, jei darbdavys pastebėtų ir įvertintų jų darbą. (žr. 18 pav.). Taip pat visi respondentai (100 proc.) išskyrė labiausiai motyvuojantį veiksnį, tai yra sėkmingo darbo galimybė. Ketvirtasis pats svarbiausiais veiksnys, kuri pažymėjo darbuotojai, buvo piniginė premija. Visi respondentai mano, kad piniginis paskatinimas būtų itin svarbus motyvas daugiau dėmesio skirti kokybės vadybos sistemos tobulinimui.

19 pavyzdyje taip galima pastebėti, kad didelė dalis (77 proc.) darbuotojų pažymėjo, kad norėtų, kad darbas būtų kūrybiškesnis ir įdomesnis. Taip pat, tiek pat respondentų pažymėjo tai, kad jų motyvacijai yra svarbu žinoti, kokie yra bendrieji įmonės rezultatai. Taip pat nemaža dalis darbuotojų mano, kad geri santykiai tarp kolegų irgi būtų svarbus motyvaciją įtakojantis veiksnys. (žr. 18 pav.). Tačiau 11 proc. mano, kad geri santykiai darbe neturėtų jokios įtakos jų asmeninei motyvacijai. Toks pats respondentų požiūris ir apie paaukštinimą, kaip motyvacinį veiksnį. 77 proc. darbuotojų mano, kad jų požiūris į kokybės vadybos sistemą būtų palankesnis, jei jie žinotų, kad turės galimybę būti paaukštinti. Tačiau, 11 proc. mano, kad toks veiksnys neturi jokios įtakos.

Dar vienas svarbus veiksnys mokymai. 19 pavyzdyje pavaizduotas respondentų atsakymų pasiskirstymas. 43 proc. darbuotojų mano, kad mokymai jiems būtų labai daug įtakos asmeninei motyvacijai ir įsitraukimui, turintis veiksnys. Tačiau 24 proc. darbuotojų mano, kad mokymai nepakeistų jų noro įsitraukti į KVS. 33 proc. šiuo klausimu neturi tvirtos nuomonės.

Dar viena tezė, kuri buvo pateikta respondentams, buvo susijusi su iniciatyva. 38 proc. darbuotojų pažymėjo, kad juos įtakotų, jei darbdavys leistų patiems imtis daugiau iniciatyvos darbe. Tačiau beveik tiek pat darbuotojų (37 proc.) mano, kad iniciatyvos suteikimas darbe, jiems neturėtų jokios įtakos.

Taigi, apibendrinant darbuotojų nuomonę apie motyvaciją, kuri skatintų vystyti kokybės vadybos sistemą galima teigti, kad vadovybės pagyrimai, įvertinimai ir piniginis paskatinimas pats svarbiausias aspektas darbuotojams. Taip pat respondentų teigimų jiems darytų stiprią įtaką: geresni santykiai su kolektyvu, kūrybiškesnis ir įdomesnis darbas, bei nuolatinis informacijos apie įmonės rezultatus gavimas.

Taigi, gauti tyrimo duomenys leidžia nustatyti, kaip vertinamas kiekvienas sudaryto klausimyno klausimų blokas, pagal išsikeltą tikslą. Taip pat kokie veiksniai tyrime buvo aktualiausi darbuotojų įsitraukime į kokybės vadybos sistemą ir jos vystyme.

Respondentų atsakymams įvertinti naudojama Likerto penkių rangų skalė (žr.9 lent.). Pagal vidurkio – X apskaičiavimą, nustatomas rangas vertinimo interpretacijai atlikti.

**8 lentelė.** Penkių rangų Likerto skalė

Skalė	Rangas	Vertinimo interpretacija
5	4,6 – 5,0	Puikiai
4	3,7 – 4,5	Labai gerai
3	2,8 – 3,6	Gerai
2	1,9 – 2,7	Patenkinamai
1	1,0 – 1,8	Blogai

$$\text{Mean} = \frac{\sum fx}{n}$$

$f$  – skaičius, kurį skalėje pasirinko respondentas,  $x$  – respondentų skaičius,  $n$  – visų respondentų kiekis.

12 lentelėje pateikiami duomenys, kurie apskaičiuoti pagal darbuotojų atsakymus ir susisteminti, pagal klausimyne iškeltus tikslus.

**9 lentelė.** Bendras darbuotojų atsakymų į klausimus vertinimas(sudaryta pagal apklausos anketos duomenis)

	<b>Vidurkis (Mean) x=</b>	<b>Vertinimo interpretacija</b>	<b>Komentaras</b>
1. Bendras ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos žinomumo lygis įmonėje	3,701	Labai gerai	Didžioji dalis darbuotojų turi bendrą suvokimą apie kokybės vadybos sistemą įmonėje.
2. Darbuotojų įtraukimo praktikos diegiant KVS įmonėje	1,641	Blogai	Diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje didžioji dalis darbuotojų buvo beveik neįtraukiami.
3. Darbuotojų įtraukimo praktikos pasibaigus KVS diegimui.	1,783	Blogai	Pasibaigus kokybės vadybos sistemos diegimui įmonėje, darbuotojų požiūris į sistemą ir pasikeitimus po jos įvedimo, buvo blogas.
4. KVS vystymo praktikos įmonėje, darbo su darbuotojais atsižvelgiu.	2,222	Patenkinamai	Įmonė tik iš dalies stengiasi plėtoti KVS vystymą ir pateikti informaciją darbuotojams apie sistemos naujienas.
5. Komunikacija, kaip darbuotojų įtraukimo į KVS praktika.	2,315	Patenkinamai	Komunikacijos lygis įmonėje patenkinamas, tačiau nėra stipriai vystomas.

Taigi, pagal 12 lentelėje pateiktus duomenis galima daryti išvadą, kad analizuojamos įmonės didžioji dalis darbuotojų žino bendrąsias ISO kokybės vadybos sistemos sąlygas. Respondentų atsakymų vidurkis Mean (X)=3,701, toks rezultatas vertinamas gerai. Kalbant apie darbuotojų įtraukimą diegiant sistemą įmonėje, atsakymų vidurkis siekia Mean (X)=1,641, tai reiškia, kad respondentų nuomone, diegiant įmonėje kokybės vadybos sistemą, darbuotojai buvo beveik neįtraukiami. Kita klausimyno grupė buvo susijusi su darbuotojų požiūriu į pasikeitimus atlikus kokybės vadybos sistemos diegimą, vertinimu. Mean (X)=1,783 rodiklis rodo, kad darbuotojai prastai vertina pasikeitimus, tiesiog jų nepastebi. Dar viena tezių grupė buvo susijusi su kokybės

vadybos sistemos vystymu po įdiegimo. Informacijos ir sistemos pakeitimų sklaida įmonėje vertinama patenkinamai, tačiau rodiklio vidurkis, nuo pageidaujamo rezultato nutolęs -2,778 karto. Komunikacija įmonėje vertinama taip pat patenkinamai. Mean (X)=2,315, tačiau šis rodiklis pasako, kad įmonė neskiria daug laiko puoselėti ir skatinti personalo tarpusavio bendravimą.

Pagal respondentų atsakytus anketinės apklausos duomenis, buvo sudaroma veiksmų sąrašas, kuris gali daryti didelę įtaką sistemos vystymui, tačiau respondentų nuomone, šie skatinimo principai įmonėje nėra veiksnūs. (žr. 11 lent.)

**10 lentelė** Respondentų atsakymų pasiskirstymas. Neveiklūs KVS vystymo veiksniai įmonėje.

<b>Klausimyno tezė</b>	<b>Veiksny</b>	<b>Rezultata s skalėje</b>	<b>Pasiski rstyma s proc.</b>
1. Aš žinau pagrindinius kokybės vadybos sistemos principus.	Darbuotojo įtraukimas skatinant informacijos sklaidą	1-Visiškai nesutinku	63 proc.
2. Prieš pradėdant diegti ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą man buvo vykdomi planuoti mokymai naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti	Darbuotojo įtraukimas skatinant informacijos sklaidą	2- Nesutinku	80 proc.
3. Man buvo suteikta galimybė teikti siūlymus ir idėjas dėl kokybės vadybos sistemos, prieš pradėdant ją diegti įmonėje.	Darbuotojo įtraukimas skatinant pasitikėjimą	1-Visiškai nesutinku	88 proc.
4. Vyksta mokymai skirti atnaujinti žinias	Darbuotojo įtraukimas skatinant tobulėjimą	1-Visiškai nesutinku	88 proc.
5. Informaciją apie pasikeitimus yra man nepasiekiamo	Darbuotojo įtraukimas skatinant bendravimą	5-Visiškai sutinku	67 proc.
6. Gavau motyvacinę premiją	Darbuotojo materialusis skatinimas	1-Visiškai nesutinku	100 proc.
7. Pagerinau darbinius santykius su kolegomis	Darbuotojo įtraukimas skatinant bendravimą	1-Visiškai nesutinku	100 proc.
8. Visada žinau vadovybės tikslus	Darbuotojo įtraukimas skatinant vadovybės bendravimą	1-Visiškai nesutinku	100 proc.
9. Vyksta mokymai skirti atnaujinti	Darbuotojų įtraukimas	1-Visiškai	88

žinias	skatinant tobulėjimą	nesutinku	proc.
--------	----------------------	-----------	-------

Taigi, kaip matoma 11 lentelėje, įmonė neskatina darbuotojų naudojant informacijos sklaidą įmonėje. Daugelis darbuotojų negauna reikiamos informacijos apie kokybės vadybos sistemą, ar ji jiems būna nepasiekiamo. Taip pat pastebėta, kad įmonė neskatina darbuotojų keldami jų savivertę ir pasitikėjimą. Tobulėjimas, kaip veiksnys įmonėje pastebimas, tačiau yra labai mažai respondentų, kurie pažymėjo tobulėjimą, kaip vykstantį procesą įmonėje. Bendravimo ir ryšių palaikymo skatinimas taip pat nėra užtikrinamas įmonėje, daugelyje klausimų respondentai išreiškė nuomonę, kad bendravimas su aukščiausia vadovybe nėra išvystytas. Įmonė norėdama įtraukti darbuotojus į kokybės vadybos sistemą nesirenka ir materialiosios motyvacijos, ji pasak respondentų iš vis neegzistuoja organizacijoje.

Išskyrus vidurkius X, buvo įvertinti visi motyvuojantys veiksniai. Rezultatai apibendrinti 12 lentelėje. Respondentų pasirinkti veiksniai, gali turėti įtakos keičiant strategiją, ar kuriant planą, kuriuo būtų norima plėtoti sistemos vystymą

**11 lent.** Respondentų atsakymų pasiskirstymas. Įmonės darbuotojus labiausiai įtakojantys veiksniai.

	1	2	3	4	5	Re sp. sk	Mean (X)
Piniginis atlygis	0	0	0	0	112	112	5,000
Darbdavys leistų man imtis daugiau iniciatyvos.	0	41	29	42	0	112	3,008
Paaukštinimo galimybė	0	13	13	86	0	112	3,535
Darbdavys nuolatos siųstų į mokymus	0	27	37	0	48	112	3,616
Įdomesnis ir kūrybiškesnis darbas	0	0	0	26	86	112	4,767
Jei žinočiau daugiau informacijos apie bendrus įmonės rezultatus	0	0	0	26	86	112	4,767
Sėkmingo darbo galimybė	0	0	0	0	112	112	5,000
Jei žinočiau, kad mano darbas bus įvertintas ir pastebėtas vadovo	0	0	0	0	112	112	5,000
Gerai santykiai tarp kolegų	0	13	13	86	0	112	3,535

Jei būčiau pagirtas darbdavio kitų akivaizdoje	0	0	0	0	112	112	5,000
							Mean

Pagal respondentų prioritetinius pasirinkimus, galima išskirti labiausiai motyvuojančius veiksnius, kuriuos pažymėjo visi respondentai Mean (X)= 5,00 :

- 1) Vadovo, darbdavio pagyrimas, kitų akivaizdoje;
- 2) Vadovo pastebėjimas ir darbo įvertinimas;
- 3) Sėkmingo darbo galimybė;
- 4) Piniginis atlygis.

Darytina išvada, kad organizacijoje nevystoma paskatinimų sistema, kuri darbuotojus skatintų tiek materialine motyvacija tiek nematerialine. Respondentų teigimu, jiems yra svarbu būti pagirtiems ir už savo darbą gauti atitinkamą atlygį.

Apibendrinant tyrimą apie organizacijos požiūrį įtraukiant darbuotojus į kokybės vadybos sistemą nustatyti veiksmai susiję su darbuotojų įtraukimu: prieš įvedant sistemą į organizaciją, diegiant sistemą ir baigus diegti. Taip pat, apibrėžti veiksniai, kurie yra labai svarbūs įgalinant darbuotojus, tačiau organizacijoje, jie pasireiškė silpnai, arba nepasireiškė iš viso. Tai yra: asmeninė atsakomybė, informavimas, apmokymai - konsultacijos, pasitikėjimo skatinimas, motyvavimo priemonės.

Tyrimo duomenimis remiantis taip pat padaryta analizė, kurioje išskiriami darbuotojų lūkesčiai motyvacijos atžvilgiu.

#### **4.3 Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą vystymo modelis ir diskusija**

Atlikus darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą tyrimą įmonėje UAB „MaistasX“, identifikuojamos pagrindinės probleminės ir stipriosios įmonės sritys, kuriomis remiantis, galima išskirti tolimesnes organizacijos veiklos galimybes. Įmonės stiprybės yra:

- Įmonės darbuotojai žino, kas yra kokybės vadybos sistema;
- Įmonės darbuotojai nėra kritikuojami įmonėje;
- Dalis darbuotojų dalyvavo mokymuose susijusiuose su KVS;



Taip pat, buvo analizuojamos įmonės silpnosios pusės, kurios kaip barjerai stabdo kokybės vadybos sistemos vystymą. Taigi pastebėtos įmonės silpnybės:

- Darbuotojams neparodomas pasitikėjimas;
- Įmonės darbuotojų bendravimas tarpusavyje prastas;
- Įmonės darbuotojų ir vadovo bendravimas prastas;
- Darbuotojų atsakomybės ir vaidmuo neaiškus;
- Darbuotojai nejaučia pasikeitimų po KVS įvedimo ;
- Informacijos sklaida darbinėje aplinkoje prasta;
- Darbuotojai nežino vadovybės tikslų;

Apžvelgus silpnybes ir galimybes, galima teigti, kad įmonė turi riziką plėtoti fiktyvų (tik dokumentinį) kokybės vadybos sistemos egzistavimą įmonėje, taip pat surinkti prastus sistemos auditų rezultatus. Svarbiausia, kad įmonę gali ištikti darbuotojų sąstingis. Tačiau, įdėjus pastangų, gali pasikeisti bendrieji įmonės rezultatai kokybės atžvilgiu, santykiai tarp darbuotojų, darbinė aplinka gali tapti malonesnė. Gali išryškėti naujos darbuotojų pasiūlytos idėjos. Taigi, silpnybių ir stiprybių analizė patvirtina, kad įmonėje reikalingas pokytis susijęs su darbuotojų įtraukimu į kokybės vadybos sistemą.

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus siūlytina įmonei UAB „MaistasX“ atlikti pokyčių, susijusių su darbuotojų įtraukimu į kokybės vadybos sistemos vystymą, modelio formavimą. Modelis remiasi mokslinės literatūros analize, kuri buvo pateikta antroje darbo dalyje. ( Žr.14 lent.)

**12 lentelė.** Įmonės darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą vystymo modelis.

<b>ETAPAS</b>	<b>ETAPO EIGA</b>	<b>Principas</b>	<b>Veikla</b>	<b>ATSAKINGI ASMENYS</b>
<b>1. ATŠILDYMO ETAPAS</b>	<b>1.1 Identifikuoti ką reikia keisti</b>	1.1.1 Esamos organizacijos padėties auditas	Darbuotojų žinių apie KVS auditavimas.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas
		1.1.2 Suvokimas kodėl įmonėje buvo įvesta KVS	Visų darbuotojų susirinkimas su išorės auditoriumi , pakartotini mokymai.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas
	<b>1.2 užsitikrinti vadovybės paramą</b>	1.2.1 Į sistemą įtraukti aukščiausio rango vadovus	Suorganizuoti susirinkimą su vadovais KVS plėtojimo tema	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas

<b>2. POKYTIS</b>	<b>1.3 Sukurti pasikeitimui poreikį</b>	1.3.1 Informuoti darbuotojus, kodėl KVS buvo įdiegta	Susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir visi įmonės darbuotojai	Įmonės vadovas
		1.3.2 Parengti KVS plėtojimo viziją ir tikslus	Susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
		1.3.3 Organizacijoje iškomunikuoti tikslus	Susirinkimas skirtas pristatyti viziją ir tikslus Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir visi įmonės darbuotojai	Įmonės vadovas
			Skatinti darbuotojų dalyvavimą komentuoti tikslus, susirinkimo metu.	Įmonės vadovas
	<b>1.4 Suprasti ir valdyti abejones ir susirūpinimą</b>	1.4.1 Priimti darbuotojų abejones ir susirūpinimą dėl KVS būtinumo	Analizuoti darbuotojų pasiūlymus ir nuomones	Įmonės vadovas
			Individualūs susitikimai su atskirais darbuotojais	Įmonės vadovas
	<b>2.1 Būtina skatinti nuolatinę komunikaciją</b>	2.1.1 Pateikti KVS esamas ir būsimas naudas	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
2.1.2 Tiksliai paaiškinti kaip pokytis paveiks kiekvieną			Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas. Išskirti kiekvieno atsakomybes.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.

			Individualūs susitikimai su darbuotoju	Įmonės vadovas
	<b>2.2 Gandų sklaidymo būtinybė</b>	2.2.1 Darbuotojams atsakyti į klausimus sąžiningai ir atvirai	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
		2.2.2 Spręsti problemas nedelsiant	Vadovas tariasi dėl problemos su darbuotojais. Klausinama jų nuomonė.	Įmonės vadovas
	<b>2.3 Aktyvus veikimas</b>	2.3.1 Sudaryti galimybes darbuotojų įsitraukimui	Sukurti darbo grupes ir komandas. Įtraukti visus darbuotojus. Skatinti bendravimą tarp padalinių.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
		2.3.2 Skatinti darbuotojų atsakomybę	Suteikiama galimybė kontroliuoti atliekamą darbą ir darbo vietą.	Įmonės vadovas
		2.3.3 Susieti KVS su kasdieniais veiklos poreikiais	Atsižvelgti į darbo specifiką ir skirtingus darbuotojus. Kurti kūrybiškesnes užduotis	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
<b>3. UŽŠALDYMAS</b>	<b>3.1 Įtraukti pasikeitimą į kultūrą</b>	3.1.1 Nustatyti atsakomybę ir atsiskaitymą	Savaitinis susirinkimas. Dalyvauja aukščiausio rango vadovai ir kokybės atstovas	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.
	<b>3.2 Sukurti pasikeitimo įgyvendinimo būdus</b>	3.2.1 Sukurti skatinimo sistemą	Pripažinti ir vertinti nuopelnus	Įmonės vadovas
			Organizuoti apdovanojimus	Įmonės vadovas
			Sukurti balų rinkimo sistemą, skirti premiją.	Įmonės vadovas

		3.2.2 Įdiegti grįžtamojo ryšio sistemą	Naudoti informacijos srauto ratą. Fiksuoti.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.	
<b>3.3 Suteikti reikiamą paramą ir mokymus</b>		3.3.1 Kiekvieną darbuotoją informuoti ir palaikyti	Taikyti individualių pokalbių metodiką. Sudaryti darbuotojams karjeros augimo galimybes.	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas, įmonės vadovas.	
		3.3.2 Vykdyti mokymus darbuotojams	Išsiųsti darbuotoją į kvalifikacijos kėlimo kursus ar mokymus	Įmonės vadovas	
		3.3.3 Nuolat atnaujinti darbuotojų žinias apie KVS		Padaryti metinį KVS mokymų planą	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas
				Kviesti mokymų centrus į įmonę vesti paskaitas KVS tema	Kokybės vadybinkas/ kokybės vadovas

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus ir palyginus su mokslinė literatūra galima teigti, kad vienas iš įtraukimo praktikos principų įmonėje būtų visų pirma identifikuoti kokybės vadybos sistemos trikdžius susijusius su darbuotojų žiniomis apie KVS, tai yra mokymai, bei pagrindinių principų pristatymas visiems darbuotojams. Antra, aukščiausio vadovo, įmonės direktoriaus įtraukimas į sistemą. Skatinamas bendravimas tarp visų rangų ir visų padalinių įmonėje. Taip pat į etapą įeina tikslų sukūrimas, ir paskelbimas darbuotojams. Tai mažintų darbuotojų atotrūkį ir padėtų pastebėti pasikeitimus po KVS įdiegimo. Tyrime paaiškėjo dar viena praktika, kad darbuotojų noras turėti gerus santykius su kolegomis, gali turėti įtakos jų veikimui.

Dar viena darbuotojų įtraukimo vystymų praktika, išryškėjusi tiek tyrimo metu, tiek nagrinėjant literatūrą - įmonėje skatinti komunikaciją. Vadovas turi kalbėti su darbuotojais, išklausti jų nuomonę ir pasiūlymus. Taip pat, skatinama atviresni pokalbiai. Be abejo, labai svarbus principas ir aktyvus veikimas. Kuomet visi darbuotojai turėtų būti įtraukiami į užduotis susijusias su KVS, geriausia kurti komandas ir kaip tyrimo rezultatuose pastebėta, skatinti kūrybiškesnes užduotis. Šiame etape taip pat būtų skiriamas dėmesys darbuotojų įgalinimui patiems kontroliuoti savo darbo vietas.

Pagrindinis principas įtraukti naują sistemos strategiją į kasdienę darbinę kultūrą. Taip būtų skatinami darbuotojai prisiimti atsakomybę už atliktus darbus. Tyrimo rezultatuose išryškėjo tai, kad būtina darbuotojams priminti jų atsakomybes. Taip būtų kuriama motyvacinė materialinė ir nematerialinė sistema, kurią, kaip svarbiausią motyvaciją, atliktame tyrime įvardino visi respondentai. Į šį etapą būtina turi pakliūti mokymai ir tobulėjimo galimybė, ne tik kaip veiksnys skatinantis darbuotoją įsitraukti į KVS, bet ir kaip visos įmonės progreso principas. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai nori žinoti apie asmeninę karjeros galimybę.

Svarbiausiai paminėti, kad darbuotojų įtraukimo strategiją reikia nuolatos peržiūrėti, atnaujinti ir tobulinti atsižvelgus į kintančius išorinius ir vidinius veiksnius.

## IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinius literatūros šaltinius susijusius su kokybės vadybos sistemos diegimu įmonėse, nustatyta kokybės vadybos sistemos diegimo barjerai, kurie pasireiškia: dideliais kaštais, per didelėmis laiko sąnaudomis taip pat organizacijos bendra nuostata, kad kokybės sistema yra tik sertifikatas. Labai didelis barjeras sėkmingam kokybės vadybos sistemos vystymui, yra mažas darbuotojų įsitraukimas, todėl, kad žmogiškieji ištekliai yra labai svarbus aspektas įmonėje. Visi darbuotojai yra priversti dalyvauti tam tikruose procesuose, produktų kūrimo ir bendroje įmonės aplinkoje. Todėl kiekvieno darbuotojo asmeninė motyvacija įsiliesti į kokybės vadybos sistemą, yra labai svarbi.
2. Remiantis moksline literatūra, buvo pagrįstos darbuotojų įtraukimo praktikos, kurios turi įtaką darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemoje skatinimui. Pirmasis praktikos veiksnys - bendravimo ir komunikacijos skatinimas, darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas į įmonės bendrų sprendimų formavimą, įgaliojimų suteikimas, partnerystė. Svarbiausias komunikacijos veiksnys - vadovo kaip lyderio dalyvavimas. Dar vienas praktikos veiksnys, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimo galimybė. Darbuotojų dalyvavimas mokymuose, darbo rezultatų analizė, vidiniai ir išoriniai mokymosi būdai. Dar vienas veiksnys motyvacija. Kuri gali būti materialinė (priedai, premijos) ir nemateriali – paskatinimai, apdovanojimai, nuolatinis dėmesys.
3. Naudojant tyrimo metodologiją, ir išanalizavus duomenis nustatyti probleminiai darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą aspektai įmonėje, prieš įvedant sistemą į organizaciją, diegiant sistemą ir baigus ją diegti. Tyrimas atskleidė veiksnius, kurie yra labai svarbūs įgalinant darbuotojus, tačiau organizacijoje, jie pasireiškė silpnai, arba nepasireiškė iš viso. Tai yra: asmeninė atsakomybė, informavimas, apmokymai - konsultacijos, pasitikėjimo skatinimas, motyvavimo priemonės. Tyrimo duomenimis remiantis taip pat padaryta analizė, kurioje išskiriami darbuotojų lūkesčiai motyvacijos atžvilgiu. Darbuotojai įvardino keturias pagrindines juos labiausiai motyvuojančias priemones: vadovo, darbdavio pagyrimas, kitų akivaizdoje, vadovo pastebėjimas ir darbo įvertinimas, sėkmingo darbo galimybė, piniginis atlygis. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatų analizės duomenis buvo pateiktas darbuotojų įtraukimo teorinis modelis.
4. Remiantis darbuotojų įtraukimo praktikų empirinio tyrimo rezultatais, parengta darbuotojų įtraukimo praktikos ISO kokybės vadybos sistemos vystymui, tyrimo metodologija. Nagrinėjat literatūrą, ne itin išryškėjo faktas, kurį atskleidė tyrimo rezultatai, kad

darbuotojai norėtų gauti kūrybiškesnes ir jiems įdomesnes užduotis, susijusias su kokybės vadybos sistema. Dar vienas aspektas, kurį atskleidė tyrimas buvo tas, kad darbuotojams itin svarbi darbo aplinka, jie pageidauja gerai sutarti ne tik su vadovu, kaip buvo akcentuojama teorijoje, tačiau nori palaikyti gerus santykius su kolegomis. Taip pat manoma, kad praktikuojant asmeninės karjeros sudarymo galimybę įmonėje, dalies darbuotojų motyvacija kiltų.

## **REKOMENDACIJOS**

1. Organizacijų ir įmonių vadovams rekomenduojama skatinti darbuotojų tobulėjimą tobulinant ar kuriant mokymo sistemas. Kokybės vadovams rekomenduojama atlikti pakartotinį darbuotojų supažindinimą su kokybės vadybos sistemos principais.
2. Organizacijų ir įmonių vadovams aktyviau dalyvauti visoje kokybės vadybos sistemos veikloje, bei bendrauti su visais įmonės darbuotojais, kas leistų užtikrinti darbuotojų motyvacijos kilimą.
3. Organizacijų ir įmonių vadovams rekomenduojama į įmonės biudžetą įsitraukti tiek materialiniam tiek nematerialiniam paskatinimui skirtas lėšas, darbuotojų apdovanojimams, premijoms už gerai atliktus darbus.

### **Rekomendacijos tyrėjams:**

1. Praplėsti darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemos tyrimą interviu su vadovais.
2. Ištirti atskiras motyvacinių veiksmų praktikas.
3. Labiau įsigilinti į darbuotojams teikiamų užduočių, susijusių su kokybės vadybos sistema pobūdį, ištirti kūrybiškesnių ir netradicinių užduočių įtaka darbuotojų įsitraukimui.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija.
- Al-Refai, A., Ghnaimatb, O., Ming-Hsien, L. (2012) Effects of ISO 9001 Certification and KAAE on Performance of Jordanian Firms. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering* 6(1), 45-53
- Bagdonienė, D ir Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15(1), 366-373.
- Baležentis, A. (2008). *Informatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 26. ISSN 168-2603.
- Bartašius, D. (2007). Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymasis*. (1), 3–9.
- Bartkus, V., Kraučiuonaitė, (2007) Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. *Ekonomika ir vadyba* (12) 972-979
- Birutė Vengrienė, B. (2006) Paslaugų vadyba : mokomoji knyga, Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla.
- Čereška, A., Pauža, V. (2005) *Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
- Demirbag, M. and Sahadev, S. (2008). Exploring the antecedents of quality commitment among employees: an empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(5), 494–507.
- Dias, A., Saizarbitoria I. (2016) ISO 9001 Performance: A Holistic and Mixed-Method Analysis. *Review of International Comparative Management* 17 (2) 136-163
- Escanciano C., Santos-Vijande M. (2014). Reason and constraints to implementing an ISO 22000 food safety management system: Evidence from Spain. *Food Control*, 40 (1), 50-57.
- Feng, M., Terziovski, M. and Samson, D.(2008) Relationship of ISO 9001:2000 Quality System Certification with Operational and Business Performance: A Survey in Australia and New Zealand-based Manufacturing and Service Companies. *Journal of Manufacturing Technology Management* 19 (1): 22–37.
- Garvin, D. (1988) *A. Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, New York; Simon and Schuster.
- Gotzamani, K., Tsiotras, G., Nicolaou, M., Nicolaidis, A. and Hadjiadamou, V. (2007). The Contribution to Excellence of ISO 9001: The Case of Certified Organisations in Cyprus. *The TQM Magazine* 19 (5) 388–402.

- Hung RYY, Lien BYH, Fang SC, McLean GN. (2010). *Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. Total Quality Management & Business Excellence* 2:4, 425-438.
- International organization for standardization. (1996) ISO 9000 for small Business. What to do – Advice from ISO/TC 176, France.
- International Standart ISO 9000:2005 (2005) [Žiūrėta: 2016.11.05]. Prieiga per internetą [http://www.bti.secna.ru/education/smq/docs/news/iso\\_9000\\_2005\\_e.pdf](http://www.bti.secna.ru/education/smq/docs/news/iso_9000_2005_e.pdf)
- International Standart ISO 9001:2008 (2008) [Žiūrėta: 2016.11.20]. Prieiga per internetą [http://cucqae.cu.edu.eg/materials/ISO\\_9001\\_2008.pdf](http://cucqae.cu.edu.eg/materials/ISO_9001_2008.pdf).
- International standart ISO 9001:2015.(2015). [Žiūrėta: 2016.11.05]. Prieiga per internetą [http://www.dmsc.moph.go.th/iso/upload/iso9001\\_2015.pdf](http://www.dmsc.moph.go.th/iso/upload/iso9001_2015.pdf)
- Islam, R., and Mustapha, R. (2008). Organizational approach to total quality management: A case study. *Asian Journal of Business and Accounting*, 1(2), 19-3
- Karaman A. D., Tunalioglu R., Cobanoglu, F. (2012). Defining economic obstacles to the adoption of food safety systems in table olive processing firms. *British Food Journal* 114(10),1486-1500.
- Kaziliūnas, A. (2010). Sėkmės veiksniai kokybės valdymo sistemos: sertifikavimo nauda. *Intelektinė ekonomika* 2 (8), 30-38
- Krikščiūnienė, E., Šaparnis, G. (2008). Vadybos kokybės standarto diegimo aspektai nevyriausybiinių organizacijų veikloje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (12), 159-171.
- Lambert, G., and Ouedraogo, N. (2008). Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisational learning and process performances. *Total Quality Management*, 19(10), 1071–1085.
- Lietuvos laisvosios rinkos institutas. Ekspertizė (2014) *Darbuotojų įsitraukimas į įmonės valdymą turi likti savanorišku susitarimu tarp darbuotojų ir įmonės* [žiūrėta 2016-08-11]. Prieiga per internetą: <http://www.llri.lt/naujienos/ekonomie-politika/versloreguliavimas/ekspertize>
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. and Choi, T. (2008). Simultaneous Consideration of TQM and ISO 9000 on Performance and Motivation: An Empirical Study of Spanish Companies. *International Journal of Production Economics*. 113 (1): 23–39.
- McGregor, L., Doshi, N. (2015, Spalio 25). How Company Culture Shapes Employee Motivation. *Harvard business review*. [žiūrėta 2016-10-02]. Prieiga per internetą <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>
- Medic, S., Karlović, B. and Cindric, Z. (2016). New standard ISO 9001:2015 and its effect on organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 14(2), 188-193.
- Mensah, L. D., Julien, D. (2011). Implementation of food safety management systems in the UK. *Food Control* 22 (8), 1216–1225.

- Mickaitis, A., Zaščižinskienė, G., Pasvenskas, T. (2009). Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 14(01), 1077-1083.
- Mindaugas M., Stravinskienė I.,(2010) *Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas aukštojo mokslo kokybė*. Psl. 132.
- Misiūnas, M. Ir Stravinskienė, I. (2009) Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas. *Aukštojo mokslo kokybė* 7, 154-134
- Osman, I., Ho, T.C.F.,and Galang, M.C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41–48.
- Park, S. and Rainey, H. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in federal agencies. *Review of Public Personnel Administration* 27(3), 197-226.
- Patapas, A., Kasparavičiūtė, R.(2009) Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešojo politika ir administravimas* 28, 79-88.
- Psomasa, E. and Antony, J.(2014) The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2089–2099
- Rehman, M., Riaz-Khan, M., Ziauddin, and Lashari, J.A. (2010). Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: An empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1131–1139.
- Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius. ISBN 9789955665571
- Ruževičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. [Žiūrėta: 2016.10.05]. Prieiga per internetą [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf)
- Ruževičius, J. Adomaitienė, R., Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*. No. 15(2): 197–206.
- Sivaram, N.M., Devadasan, R. and Murugesu, R. (2013) Conceptualisation for implementing total productive maintenance through the ISO 9001:2008 standard-based quality management system. *South African Journal of Industrial Engineering*. 24(2), 33 – 46
- Sroufe, R., and S. Curkovic.(2008) An Examination of ISO 9000:2000 and Supply Chain Quality Assurance. *Journal of Operations Management* 26 (4): 503–520
- Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2011). Piliečių dalyvavimui, teikiant viešąsias paslaugas, įtakos turintys veiksniai. *Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai* 4(57).

- Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014) Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichologinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2014/2(65).
- Teixeira S., Sampaio P. (2013). Food safety management system implementation and certification: survey results. *Total Quality Management*, 24(3), 275-293.
- Turusbekova, N., Broekhuis, M., Emans, B., and Molleman, E. (2007). The Role of Individual Accountability in Promoting Quality Management Systems. *Total Quality Management & Business Excellence* 18 (5), 471–482.
- Vilkas, M. ir Vaitkevičius, S. (2012). Institutional Isomorphism Or Search For Efficiency? Motives of Implementation of ISO 9000 Standards in Lithuania. *Economics and management*, 17(4), 1613-1619.
- Vyšniauskienė, L. (2014) Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. *Scientific Journal*. 36.(1). 167-176
- Wang, D. Huynh, Q.L (2014) The Relationships among Quality Management System, Knowledge Management and Organizational Performance: An Application of the Heckman Two-step Method. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 4(4): 235-245
- Web centre for social research methods. In *social research methods* [žiūrėta 2016-09-23]. Prieiga per internetą <http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>
- Zelnik, M., Maletic, M., Maletic, D. and Gomiscek, B. (2012) Quality management systems as a link between management and employees, *Total Quality Management and Business Excellence* 23(1), 45-62.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### TYRIMO ANKETA

**Gerb. respondente,**

Esu, Kauno Technologijos universiteto studentė Eglė Kastravickaitė ir atlieku tyrimą, kuriuo siekiama sužinoti jūsų nuomonę apie ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemą įmonėje.

Tyrimas atliekamas moksliniais tikslais, anketa yra anoniminė ir nereikalaujanti konfidencialių Jūsų duomenų, todėl tikimasi, kad anketoje pažymėti nuoširdūs Jūsų atsakymai padės gauti objektyvius ir teisingus tyrimo rezultatus.

Jums tinkančius atsakymus pažymėkite taip:



<i>Ivertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš esu susipažinęs su ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartu					
Aš žinau pagrindinius ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos principus					
Mano darbovietė įgyvendina ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemą					
Mano organizacija skiria dėmesį nuolatiniams kokybės procesų tobulinimui					
Man organizacija skiria dėmesį nuolatiniams darbuotojų įtraukimui į kokybės vadybos sistemą					
Prieš pradėdant diegti ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą man buvo vykdomi planuoti mokymai naujoms žinioms, kompetencijoms įgyti					

**Informaciją apie planuojamą įdiegti ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įmonėje gavau iš:**  
(Galite pažymėti kelis atsakymo variantus)

- Aukščiausio rango vadovo (direktoriaus)
- Kokybės vadovo
- Savo padalinio (tiesioginio) vadovo
- Kolegų dirbančių tame pačiame skyriuje
- Apie šia vadybos sistemą nieko nežinau
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**Kokiais būdais Jūs gavote nurodymus, apie naujas užduotis susijusias su kokybės vadybos sistemos diegimu?**

- Įmonės vadovas visiems darbuotojams ar darbuotojų grupėms paskyrė užduotis
- Padalinio vadovas tiesiog paskirstė naujas užduotis
- ISO konsultantas (ne įmonės darbuotojas) paskyrė užduotis
- Kokybės vadovas paskyrė užduotis
- Negavau jokių užduočių susijusių su šia sistema
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos diegimo metu:**

<i>Ivertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man buvo suteikta galimybė teikti siūlymus ir idėjas dėl kokybės vadybos sistemos, prieš pradėdant ją diegti įmonėje.					
Aš buvau įtrauktas(-a) į kokybės vadybos sistemos diegimo pasiruošimo darbus (pvz. planavimo darbai, problemų identifikavimo darbai).					
Man buvo suteikta užtektinai galių ir atsakomybės spręsti iškilusias problemas sistemos diegimo metu.					
Aš iš vadovo gavau visus atsakymus į savo klausimus apie diegimo eigą					
Man buvo aiškios mano atsakomybės ir vaidmuo dalyvaujant kokybės sistemos diegime.					

**Pasibaigus ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos diegimui:**

<i>Ivertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš pradėjau dirbti vadovaudamasis (i-) naujais darbo modeliais.					
Aš skatinu savo kolegas/darbuotojus dirbti vadovaujantis naujais darbo metodais.					
Pastebėjau, kad mano darbas ženkliai palengvėjo					
Aš gavau tik tas užduotis, kurios yra susijusios su mano pareigomis					
Pastebėjau, kad palengvėjo mano kolegų darbas.					
Pakilo mano kvalifikacija (pvz.: iškliausiau mokymus, gavau pažymėjimus ir t.t)					
Mano darbo vieta tapo patogesnė ir aš greičiau atlieku užduotis					
Pastebėjau, kad pagreitėjo tam tikri procesai.					
Igijau naujų darbinių įgūdžių, kurie pravers man ateityje					
Gavau motyvacinę premiją					
Pagerinau darbinius santykius su kolegomis					

**Kaip vyksta informacijos pateikimas apie ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos papildymus ar pasikeitimus (Ivertinkite kiekvieną teiginį)**

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
Vyksta planuoti, susirinkimai su aukščiausio lygio vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyksta mokymai skirti atnaujinti žinias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sužinau visus pakeitimus prieš/po auditų ar patikrinimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apie sistemos naujoves praneša mano vadovas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informaciją apie pasikeitimus yra man nepasiekiamo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Komunikacijos lygis organizacijoje

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>					
Manau, kad vadovybė per daug tikisi iš darbuotojų					
Aš niekada nebuvau kritikuojamas (-a) darbe					
Visada žinau vadovybės tikslus					
Bendravimas tarp padalinių yra geras					
Bendravimas tarp darbuotojų ir vadovybės yra geras					
Vadovybė dažnai bendrauja su darbuotojais					
Vadovybė bendrauja su darbuotojais ir neoficialiai					

## Kas turėtų įtakos mano motyvacijai dar labiau įsitraukti į kokybės vadybos sistemos tobulinimą?

<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai neturėtų įtakos	Neturėtų įtakos	Nei turėtų, nei neturėtų įtakos	Turėtų įtakos	Turėtų labai didelę įtaką
Piniginis atlygis					
Darbdavys leistų man imtis daugiau iniciatyvos.					
Paaukštinimo galimybė					
Darbdavys nuolatos siųstų į mokymus					
Įdomesnis ir kūrybiškesnis darbas					
Jei žinočiau daugiau informacijos apie bendrus įmonės rezultatus					
Sėkmingo darbo galimybė					
Jei žinočiau, kad mano darbas bus įvertintas ir pastebėtas vadovo					
Gerai santykiai tarp kolegų					
Jei būčiau pagirtas darbdavio kitų akivaizdoje					

**Jūsų amžius (įrašykite)** \_\_\_\_\_

**Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Aukštesnysis/profesinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

**Dabartinėje organizacijoje dirbate:**

- Darbininku
- Specialistu
- Vidurinės grandies vadovu
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**Dabartinėje įmonėje dirbate :**

- Iki 3 metų
- 3 – 5 metus
- 5 – 10 metų
- Daugiau nei 10 metų