



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Joana Ramanauskaitė

ORGANIZACIJOS KULTŪROS TINKAMUMAS KOKYBĖS
VADYBOS PRAKTIKŲ DIEGIMUI

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Eglė Staniškienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS TINKAMUMAS KOKYBĖS
VADYBOS PRAKTIKŲ DIEGIMUI

Technologijų vadyba (kodas 621N20032)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas.....

Joana Ramanauskaitė, VMV-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

Vadovėparašas.....

prof. dr. Eglė Staniškienė

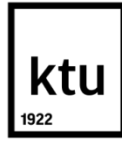
2017 m. gegužės 11 d.

Recenzentasparašas.....

prof. dr. Ilona Bučiūnienė

2017 m. gegužės 11 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Joana Ramanauskaitė

Technologijų vadyba, kodas 621N20032

Baigiamojo magistro darbo „Organizacijos kultūros tinkamumas kokybės vadybos praktikų diegimui“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Joanos Ramanauskaitės** baigiamasis magistro darbas tema „Organizacijos kultūros tinkamumas kokybės vadybos praktikų diegimui“ 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)

Joana Ramanauskaitė. Organisational culture toward quality management practices. Master's Final Thesis in Technology Management Program / supervisor prof. dr. Eglė Staniškienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S

Key words: *quality, organisational culture, management practices, pro-ecological views, satisfaction with life*
Kaunas, 2017. 78 p.

SUMMARY

Organisations apply various methods in order to ensure profitable business, positive advertisement, employee satisfaction, and social responsibility. It is the search of appropriate quality management systems and their implementation most of the time. International standards and widely used quality management practices are the main considered performance improvement methods. Organisations encounter some problems including employee resistance to policy changes and work practices. It is important to identify aspects which can be improved by quality management practices' implementation and to select the most suitable improvement paradigm.

The aim of this study is to reveal the organisational culture best suited for implementation of quality management practices. Also, other factors are taken in to consideration, such as employee pro - ecological view and their satisfaction with life.

Scientific literature review suggests that out of four organisational culture types – hierarchical, developmental, rational, and group – developmental and group cultures are best for the implementation of quality management practices. Quality management practices are categorized into two groups: infrastructure (top management support, workforce management, supplier involvement, customer involvement) and core (quality information, process management, product design). The infrastructure practices relate to behavioural attributes of quality management, where the core practices pertain to the technical aspects.

Pro – ecological view is considered as a supporting factor in implementation of quality management practices. Literature review suggests that managers are confronted with environmental issues. The ability of organisations to manage their environmental performance is an important issue for firms. Employee ecological views could be the drivers for organisations not only to deal with ecological challenges but also to manage their performances.

Quantitative research was carried out in Lithuanian agricultural organisation. Validated instruments from three different authors were used to design an instrument, to measure organisational culture, quality management practices, ecological views, and satisfaction with life. Survey results showed that there is a correlation between developmental, group, and rational cultures and quality management practices. Surveyed organisation showed to have the integrated culture of development and

group cultures. It also shows that organisation already applies some of the quality management practices which makes it easier for further implementation of quality management practices and systems.

Ecological views and satisfaction with life research results showed no significant correlation with organisational culture or quality management practices. Broader research sample might exhibit different results because literature shows that there is a connection between environmental awareness, employees' satisfaction with life, and organisational effectiveness and productivity.

Turinys

Paveikslų sąrašas.....	8
Lentelių sąrašas.....	9
Įvadas.....	10
Sąvokos.....	12
1. Organizacijų kultūros tinkamumas kokybės vadybos praktikų diegimui	13
2. Organizacijos kultūros teoriniai sprendimai kokybės vadybos praktikų diegimui.....	20
2.1. Organizacijos kultūros ryšys su kokybės vadybos praktikų diegimu.....	20
2.2. Organizacijos kultūros tinkamumas kokybės vadybos praktikų diegimui	25
2.3. Darbuotojų ekologinių nuostatų bei pasitenkinimo gyvenimo kokybe svarba kokybės vadybos praktikų diegimui	31
3. Organizacijos kultūros, tinkamos kokybės vadybos praktikų diegimui, tyrimo metodologija	38
3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas	38
3.2. Organizacijos kultūros tyrimo dizainas	40
4. Organizacijos kultūros, palankios aplinkos apsaugos ir kokybės vadybos standartų diegimui, tyrimo rezultatai ir diskusija.....	43
4.1. Organizacijos kultūros, kokybės vadybos praktikų bei darbuotojų ekologinių nuostatų apibendrinimas	43
4.1.1. Organizacijos kultūra	43
4.1.2. Infrastruktūros kokybė	48
4.1.3. Esminės kokybės praktikos	52
4.1.4. Darbuotojų ekologiškumo nuostatos.....	54
4.1.5. Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas	58
4.2. Ryšys tarp organizacijos kultūros, kokybės vadybos praktikų, darbuotojų ekologinių nuostatų bei pasitenkinimo gyvenimo kokybe	60
4.3. Tyrimo diskusija ir apribojimai	62
Išvados ir rekomendacijos	63
Literatūra.....	65

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. EMAS įgyvendinimo nauda (<i>EMAS Sprendimai</i> , 2013)	17
2 pav. Organizacijos kultūros konkuruojančių vertybių modelis (sudaryta autoriaus pagal Zu ir kt., 2010).....	22
3 pav. Aplinkos apsaugos bei kokybės vadybos sistemų diegimui įtaką darančių veiksmų modelis (sudaryta autoriaus).....	36
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, %	40
5 pav. Respondentų lytis, %.....	41
6 pav. Respondentų darbo stažas organizacijoje „X“, %.....	41
7 pav. Pavaldinių turėjimas, %	42
8 pav. Apibendrinti organizacijos kultūros tyrimo rezultatai, %	44
9 pav. Pritarimas hierarchinės kultūros teiginiams, %.....	44
10 pav. Pritarimas komandinės kultūros teiginiams, %.....	45
11 pav. Pritarimas racionalios kultūros teiginiams, %.....	46
12 pav. Pritarimas vystymosi kultūros teiginiams, %.....	47
13 pav. Organizacijos „X“ kultūros vertinimo profilis, %	48
14 pav. Pritarimas vadovų palaikymo skalės teiginiams, %.....	49
15 pav. Pritarimas darbo jėgos valdymo teiginiams, %.....	50
16 pav. Pritarimas tiekėjų įtraukimo skalės teiginiams, %	50
17 pav. Pritarimas klientų įtraukimo skalės teiginiams, %.....	51
18 pav. Pritarimas kokybinės procesų informacijos skalės teiginiams, %	52
19 pav. Pritarimas procesų valdymo skalės teiginiams, %	53
20 pav. Pritarimas produktų kūrimo skalės teiginiams, %	54
21 pav. Organizacijos „X“ respondentų pritarimas naujosios ekologinės paradigmos teiginiams, (%).....	55
22 pav. Pagal tyrimo rezultatus adaptuotas teorinis modelis (sudaryta autoriaus).....	61

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Instrumento validumas	39
2 lentelė. Apibendrinti organizacijos kultūros tyrimo rezultatai, %	43
3 lentelė. Apibendrinti infrastruktūros kokybės tyrimo rezultatai, %.....	48
4 lentelė. Apibendrinti esminių kokybės praktikų tyrimo rezultatai, %	52
5 lentelė. Realios galimybių augti apribojimo pasaulėžiūros rezultatai, %	56
6 lentelė. Antropocentrizmo pasaulėžiūros rezultatai, %.....	56
7 lentelė. Gamtos pusiausvyros trapumo suvokimo rezultatai, %	57
8 lentelė. Privilegijuotumo atsisakymo rezultatai, %	57
9 lentelė. Respondentų požiūrio į ekokrizės tikimybę rezultatai, %.....	58
10 lentelė. Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas, %.....	59

IVADAS

Kasdien vis dažniau girdimas ekologiškumo skatinimas, žaliosios mąstysenos naudų akcentavimas. Itin konkurencingoje rinkoje, šioje pelno išsekimo eroje, kur pramonė drastiškai siekia pakeisti senas ir taršias technologijas naujomis žaliosiomis technologijomis, žalioji valdymas sparčiai vystosi kaip valdymo paradigma, pagerinanti organizacijų konkurencingumą bei rezultatyvumą (Pal and Dey, 2013). Gamybinės organizacijos siekia atrodyti ekologiškos, netaršios, tačiau sunku tai įgalinti, kai organizacijos darbuotojai neišreiškia ekologiškos elgsenos ar mąstymo.

Aplinkosaugos vadybos sistemos tapo vienu iš pagrindinių įrankių, kuriuo organizacijos naudojasi, siekdamos valdyti aplinkosauginius aspektus bei poveikį, kurį organizacijų veikla daro aplinkai (Campos, Heizen, Verinelli ir Miguel, 2015). Šiuolaikinės gamybinės organizacijos, siekdamos prisitaikyti prie globalios rinkos, gerinti produktų kokybę bei valdymo efektyvumą, įsidedgia kokybės sistemas, kurios turėtų išspręsti visas jų problemas, adaptuojantis prie išorės keliamų reikalavimų. Neretai pasirenkamos kokybės vadybos sistemos nepateisina lūkesčių. Vietoje to, jog gerėtų įmonės finansiniai, kokybiniai bei aplinkosauginiai rodikliai, tik išauga gamybos kaštai bei darbuotojams tenka didesnis krūvis. Siekiant to išvengti, svarbu parinkti kokybės vadybos sistemą, atitinkančią organizacijos struktūrą, kultūrą bei vertybes, o ne taikyti sistemą prie organizacijos.

Lietuvių autorių literatūroje organizacijos kultūros įtaka kokybės vadybos praktikų taikymui nėra plačiai išnagrinėta. Mažai dėmesio skirta ir ekologiškumui, kaip medijuojančiam veiksniumi tarp šių dviejų aspektų, tirti. Ryškėjant žmonių antropocentristinio požiūrio reiškiniams, į darbuotojų ekologinę savimonę turėtų būti atsižvelgta, nes nuo to gali priklausyti organizacijos sėkmingumas bei įvaizdis rinkoje.

Darbas teoriškai reikšmingas dėl mokslinės literatūros analizės, apimančios ryšių tarp organizacijos kultūros, kokybės vadybos praktikų diegimo ir taikymo, darbuotojų ekologinių nuostatų bei jų pasitenkinimo gyvenimo kokybe tyrimo. Taip pat sukurtas teorinis modelis, atspindintis šiuos ryšius, kuris buvo pakoreguotas, atsižvelgus į kiekybinio tyrimo rezultatus. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog tinkamiausios kokybės vadybos praktikų diegimui yra komandinė ir vystymosi kultūros. Rezultatai praktiškai pritaikomi organizacijose, siekiančiose diegti kokybės vadybos praktikas ir/ar sertifikuotis kokybės vadybos sistemas, nustatant, ar organizacijos kultūrą tinkama praktikų diegimui.

Daugumai gamybinių įmonių keliami aukšti aplinkosauginiai reikalavimai, todėl, siekdamos atitikti tiekėjų, partnerių bei klientų pageidavimus, organizacijos įsidedgia ISO 14001 standartus arba pasirenka vadovautis LEAN filosofija. Siekiant įmonių skaidrumo bei kiek įmanoma mažiau taršios gamybos, siūloma naudoti EMAS. Šios sistemos įsidedgimas leidžia organizacijai viešai skelbti apie vystomą švarią gamybą bei atsakingą įmonės procesų valdymą, pasitelkiant šiuolaikinius metodus. Taip pat, organizacijos, siekiančios didesnio konkurencingumo rinkoje, siekia sertifikuotis ISO 9001

standartu. Tačiau, ar tikrai visos šios kokybės vadybos sistemos veikia Lietuvos ir pasaulio gamybinėse organizacijose ir atneša realius pokyčius darnumo ir taršos mažinimo linkme? Ar, taikydamos kokybės vadybos praktikas, organizacijos pasižymi ekologiškumu?

Šie klausimai atspindi **mokslinę problemą** – kokia kultūra pasižymi organizacijos, gebančios taikyti pagrindines kokybės vadybos praktikas bei atrasti dermę su aplinkosauginiu sąmoningumu?

Tyrimo objektas – organizacijos kultūra, palanki kokybės vadybos praktikų diegimui, įvertinant darbuotojų ekologines nuostatas.

Darbo tikslas – nustatyti organizacijos kultūrą, palankią kokybės vadybos praktikų diegimui, įvertinant darbuotojų ekologines nuostatas.

Darbo uždaviniai:

1. Išryškinti kokybės vadybos praktikų diegimo probleminius aspektus, atsižvelgiant į organizacijoje vyraujančią kultūrą;
2. Sukurti organizacijos kultūros teorinį modelį, kuris būtų palankus kokybės vadybos praktikų diegimui, atsižvelgiant į darbuotojų ekologines nuostatas;
3. Pagrįsti organizacijos kultūros, palankios kokybės vadybos praktikų diegimui, tyrimo metodologiją;
4. Išanalizuoti organizacijos kultūros bei kokybės vadybos praktikų diegimo sąsajas.

Darbo metodai: dokumentų ir mokslinės literatūros analizė; anketinės apklausos rezultatų apdorojimas statistiniais duomenų analizės metodais, naudojantis Microsoft Excel (2013) ir IBM SPSS Statistics 22 programomis.

SAVOKOS

Kokybė – (*Reikalavimai ISO 9001:2015*) turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis.

Visuotinė kokybė – (Vanagas, 2008, psl. 18) „kokybės vartotojui“ požiūrio svarbos akcentavimas objektams, subjektams visoje organizacijos veikloje.

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) – (Vanagas, P., 2008, psl. 20) filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolatos tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus.

EMAS – (*EMAS Sprendimai*, 2013) Europos Sąjungos aplinkos vadybos ir audito sistema (Eco Management and Audit Scheme), kuri yra įmonėms ir kitoms organizacijoms skirta vadybos priemonė aplinkosauginiam veiksmingumui vertinti, tobulinti ir ataskaitoms apie jį teikti.

Organizacijos kultūra – rinkinys bendrų nuostatų, vertybių ir įsitikinimų, kurie organizacijos nariams suteikia pageidaujamo elgesio normų gaires (Quinn ir McGrath, 1985, psl. 148)

Pro-environmental behavior – ekologinis elgesys (pateikta VLKK 2016-12-05).

1. ORGANIZACIJŲ KULTŪROS TINKAMUMAS KOKYBĖS VADYBOS PRAKTIKŲ DIEGIMUI

Organizacija, siekdama užtikrinti pelningą veiklą, teigiamą reklamą ir žinomumą, darbuotojų pasitenkinimą bei socialinę atsakomybę imasi įvairių priemonių. Pasak Baronienės (2007), dažnai tai būna tinkamiausių kokybės vadybos sistemų paieška ir diegimas, remiantis tarptautinių standartų reikalavimais bei minėtų sistemų sertifikavimas. Tačiau susiduriama su problemomis ir pasipriešinimu, siekiant keisti nusistovėjusią organizacijos politiką bei veiklos būdus. Svarbu nustatyti aspektus, kuriuos pagerina ir palengvina kokybės vadybos praktikų diegimas, bei pasirinkti pačią tinkamiausią tobulinimo paradigmą.

Kokybės vadybos sistemų ištakos prasidėjo su visuotinės kokybės vadybos (VKV) koncepcijos nustatymu. Dahlgaard ir Dahlgaard-Park, (2006) apibrėžia VKV kaip organizacijos kultūrą, kurią geriausiai apibūdina padidėjęs klientų pasitenkinimas dėl nuolatinio tobulinimo, kuriame dalyvauja visi organizacijos nariai. Nuolatinis tobulėjimas yra mokymosi iš gerųjų pavyzdžių procesas, be kurio, kaip Brown (2014) pabrėžia, neįmanoma palengvinti mokymosi, inovacijų ir išlaikyti tobulumo nepritaikius atitinkamos paradigmos. Pažangios organizacijos supranta, kad visuotinės kokybės vadyba yra viena iš esminių veiklos gerinimo ir sėkmės prielaidų (Juškys ir Ruževičius, 2010). Organizacijos, kurios nesugeba atrasti sisteminio problemos sprendimo, tikėtina, jog nesugebės įtvirtinti kokybės ir tobulumo ir į veiklą neįtrauks vadovų bei darbuotojų.

Reikiamam organizacijos žinių bei kompetencijų užtikrinimui, svarbu žinoti esminius, kultūrą apibūdinančius teiginius, kuriuos suformulavo Jucevičius (2013):

- Kultūrinės sistemos nariams būdingos bendros idėjos ir ypač – vertybės;
- Šios idėjos ir vertybės perduodamos simboliais;
- Kultūra yra grupės ir jos narių praeities veiksmų produktas;
- Kultūros išmokstama;
- Kultūra daro poveikį elgsenai ir pasaulėžiūrai.

Teisingam dėl tinkamiausios kokybės vadybos sistemos suvokimo būdai atrasti, svarbu iširti ir įsivardinti organizacijoje vyraujančią kultūrą. Schein (1992) apibrėžia kultūrą kaip „pagrindinių prielaidų šablono, kurį pritaikė grupė, bespręsdama išorinės adaptacijos bei vidinės integracijos problemas. Šio šablono tinkamas veikimas buvo priimtas kaip validumo įrodymas ir pagal jį yra mokomi visi nauji nariai: kaip teisingai suvokti, mąstyti ir jaustis, atsižvelgiant į įvardintas problemas“ (Naor, Goldstein, Linderman ir Schroeder, 2008). Tai patvirtina ir Gimenez-Espin, Jimenez-Jimenez ir Martinez-Costa (2012) teiginys, jog organizacijos kultūra yra vienas pagrindinių elementų visuotinės kokybės vadybos praktikų taikymui. Tačiau, nors mokslininkai jau supranta aiškią organizacijos kultūros

įtaką visuotinei kokybės vadybai, Haffar, Al-Karaghoulis ir Ghoneim (2013) atskleidžia, jog mechanizmas, kuriuo organizacijos kultūra daro įtaką VKV, vis dar nėra tinkamai ištirtas.

Anot Dahlgaard ir Dahlgaard-Park (2006), VKV yra organizacijos kultūra, kurią geriausiai apibūdina padidėjęs klientų pasitenkinimas dėl nuolatinio tobulinimo, kuriame dalyvauja visi organizacijos nariai. Svarbu, jog kiekvienas organizacijos narys siektų įsitraukti į organizacijos veiklą bei jos gerinimo procesus – keistis. Wu (2015) apibendrinama teigia, jog daugelis mokslininkų konstatuoja, kad kokybės vadybai reikalinga organizacijos kultūros transformacija į nuolatinio tobulinimo sąlygojamą visišką klientų pasitenkinimą.

Atsitiktinumų teorija postuluoja, kad organizacijos turėtų pasiekti išorinę dermę su jas supančia aplinka bei vidinę dermę tarp struktūrinių elementų, siekiant konsoliduoti veiklą (Naor ir kt., 2008). Kokybės sistemos diegimo sėkmingumui būtinos kokybės vadybos praktikos – jų suvokimas ir taikymas. Naor ir kt. (2008) kokybės praktikas skirsto į du klasterius: infrastruktūros (aukščiausių vadovų palaikymas, darbo jėgos valdymas, tiekėjų įtraukimas ir klientų įtraukimas) bei esminės (kokybės informacija, procesų valdymas ir produktų kūrimas bei vystymas). Infrastruktūros praktikos siejamos su elgsenos savybėmis, o esminės praktikos – su techniniais aspektais (Naor ir kt., 2008). Tinkamas kokybės vadybos praktikų diegimas organizacijoje leidžia imtis tolimesnių veiksmų ir, pagal poreikius, siekti sertifikuoti kokybės vadybos sistemą, įsidiegti kokybės vadybos standartą ar tiesiog pagerinti įmonės veiklos rezultatyvumą, išanalizuojant bei skaidrinti vykstančius procesus.

Aptariamos kokybės vadybos praktikos šiame darbe yra labiau orientuotos į gamybinių organizacijų procesus ir veiklą, tačiau gali būti pritaikytos paslaugų sektoriuje veikiančioms organizacijoms. Infrastruktūrą apibūdinanti aukščiausių vadovų palaikymo praktika parodo vadovų įsitraukimą į organizacijos procesus, jų požiūri kokybės, darbuotojų įtraukimo klausimais. Taip galima apibūdinti vadovo, kaip lyderio, poziciją bei dalyvavimą organizacijos veikloje bei bendradarbiavimą su darbuotojais. Darbo jėgos valdymas yra glaudžiai susijęs su vadovavimo stiliumi. Šia praktika apibūdinamas darbuotojų požiūris į kokybę bei jos supratimas organizaciniu mastu. Taip pat akcentuojamas itin svarbus kokybės užtikrinimui komandinio darbo skatinimas. Tiekėjų įtraukimo praktika apima tiekėjų įtraukimą į produktų kūrimo bei tobulinimo etapus, kokybės gerinimo procesus. Klientų įtraukimas kokybės užtikrinimui taip pat yra pripažinta svarbi praktika. Tai apima grįžtamojo ryšio iš klientų gavimą, įtraukimą į produktų kūrimo bei tobulinimo procesus, bendrą orientavimąsi į klientus ir jų poreikius.

Esminės kokybės praktikos šiame darbe apima techniškuosius aspektus. Kokybinės procesų informacijos praktika leidžia apibūdinti būdus bei metodus, kaip surenkama procesų stebėsenai bei tobulinimui reikalinga informacija. Taip pat išskiriama informacijos vaizdumo svarba bei procesų išbaigtumas organizacijoje. Procesų valdymo praktika apima organizacijoje vyraujančią tvarką, jos palaikymo svarbą. Produktų kūrimo ir vystymo praktika apima įvairių sričių darbuotojų įtraukimo į šiuos

procesus svarbą ir būtinumą, siekiant geriausiai patenkinti klientų poreikius. Ypač akcentuojama inžinierių bei tiesiogiai su gamyba susijusių darbuotojų integraciją į kūrimo procesus. Atsižvelgiant į šiuos kriterijus, komandinis darbas, reikalingas tobulumo siekimui, taip pat įvertinamas.

ISO 9001:2015 Reikalavimuose (2015) teigiama, kad vidiniam kontekstui suprasti reikalingas ir susijusių organizacijos vertybių, kultūros, žinių bei veikimo suvokimas. *ISO 9001:2015 Reikalavimuose* (2015) taip pat atsispindi ir pagrindinės kokybės vadybos praktikos, kur pateikiami šie pagrindiniai kokybės vadybos principai:

- Orientacija į vartotoją;
- Lyderystė;
- Žmonių įsipareigojimas;
- Procesinis požiūris;
- Tobulinimas;
- Faktais grįstas sprendimų priėmimas;
- Santykių valdymas.

Neatsiejama kokybės vadybos praktikų taikymo dedamoji – darbuotojai, kurie turi būti motyvuoti ir pasiruošę pokyčiams. Pastebėta, jog darbuotojų įsitraukimo į kokybės programas lygis priklauso nuo organizacijos motyvacinės sistemos (Naor ir kt., 2008). Šiomis priemonėmis organizacijos motyvuoja darbuotojus įsitraukti ir siekti organizacijos iškeltų tikslų. Gyvenimu patenkinti bei mėgstama veikla užsiimančys darbuotojai daro teigiamą įtaką organizacijos atmosferai, palengvina bendravimą ir bendradarbiavimą su kolegomis, taip palengvindami komunikaciją visoje organizacijoje. Efektyvi organizacija turėtų vystyti kultūrą, skatinančią darbuotojų pasitenkinimą (Bhatti ir Qureshi, 2007).

Visuotinės kokybės vadybos taikymas atveda prie pokyčių, kurie keičia pagrindinius darbuotojų įsitikinimus ir vertybes, susijusius su jų darbu (Irani, Beslese ir Love, 2004; Ngowi, 2000), todėl šiuolaikinės organizacijos, prieš diegdamos visuotinę kokybės vadybą, siekia išanalizuoti savo organizacijoje vyraujančią kultūrą (Maull ir Cliffe, 2001). Anot šių autorių, esminės vertybės ir įsitikinimai įtraukiami į kultūros struktūrą, nes taip vertybės gali būti susiejamos su kokybės praktikomis (Sánchez-Medina ir Díaz-Pichardo, 2017).

Egri and Herman (2000) identifikuoja ekologinių vertybių svarbą ateities lyderių vizijose ir jų darbo orientavimą aplinkosauginių pokyčių link. Kai kurios vertybės, reikalingos kokybės vadybos praktikoms diegti, gali būti palankios ir ekologiškumo praktikoms, tokioms kaip efektyvus resursų panaudojimas (Bandehnezhad, Zailani ir Fernando, 2012). Taigi, tarp ekologinių vertybių bei kokybės praktikų galima pastebėti glaudų ryšį (Sánchez-Medina ir Díaz-Pichardo, 2017). Santykis tarp ekologinių vertybių ir kokybės praktikų įsisavinimo, siekiant sinerginio korporatyvinių vertybių efekto,

reikalingo tiek kokybės, tiek ekologinėms praktikoms diegti, taip pat yra svarbus aspektas (Sánchez-Medina ir Díaz-Pichardo, 2017).

Be kokybės vadybos sistemų, siekiant didesnio ekologinio tvarumo, siūloma rinktis aplinkos apsaugos vadybos sistemas. Šiuo metu pasaulyje yra paplitęs aplinkosaugos standartas ISO 14001 (Oliveira, Oliveira, Ometto, Ferraudo ir Salgado, 2016; Arimura, Darnall, Ganguli ir Katayama, 2016). ISO 14000 yra standartų, skirtų remti aplinkos apsaugą ir taršos prevenciją pusiausvyroje su socialinių ir ekonominių poreikiais, šeima. ISO 14001 yra aplinkosaugos vadybos sistemų (Environmental Management System – EMS) specifikacijų dokumentas, apibrėžiantis reikalavimus, kuriuos turi atitikti organizacija, siekianti turėti sertifikuotą EMS. Tai yra priemonė, išmatuojanti aplinkos valdymo programų veiksmingumą.

Europinis ISO 14001 standarto atitikmuo yra EMAS. Kaip teigiama *EMAS Reglamente* (2009), EMAS yra svarbi tvaraus vartojimo bei gamybos ir tvarios pramonės politikos veiksmų plano priemonė. *EMAS Reglamente* (2009) pateikiamas priemonės tikslas – „skatinti nuolat didinti organizacijų aplinkosauginį veiksmingumą, organizacijoms diegiant ir įgyvendinant aplinkosaugos vadybos sistemas, atliekant sisteminių, objektyvų ir periodišką tokių sistemų veiksmingumo vertinimą, teikiant informaciją apie aplinkosauginį veiksmingumą, atvirai bendraujant su visuomene ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis, organizacijų darbuotojams aktyviai dalyvaujant ir rengiant tinkamą mokymą“. *EMAS Sprendimuose* (2013) teigiama, jog „aplinkosaugos vadybos sistemos – viena iš galimų priemonių įmonėms ir kitoms organizacijoms gerinti savo aplinkosauginį veiksmingumą, kartu taupant energiją ir kitus išteklius“.

Lietuva, priklausydama ES, yra įsipareigojusi vykdyti įvairius aplinkosauginius reikalavimus. Įsidedamos bei sertifikuodamos savo aplinkosaugos sistemas, organizacijos pareiškia solidarumą su pasaulinėmis taršos mažinimo skatinimo konferencijomis bei prisijungia prie kitų valstybių, siekdamas gerinti dabartinę gyvenamąją aplinką.

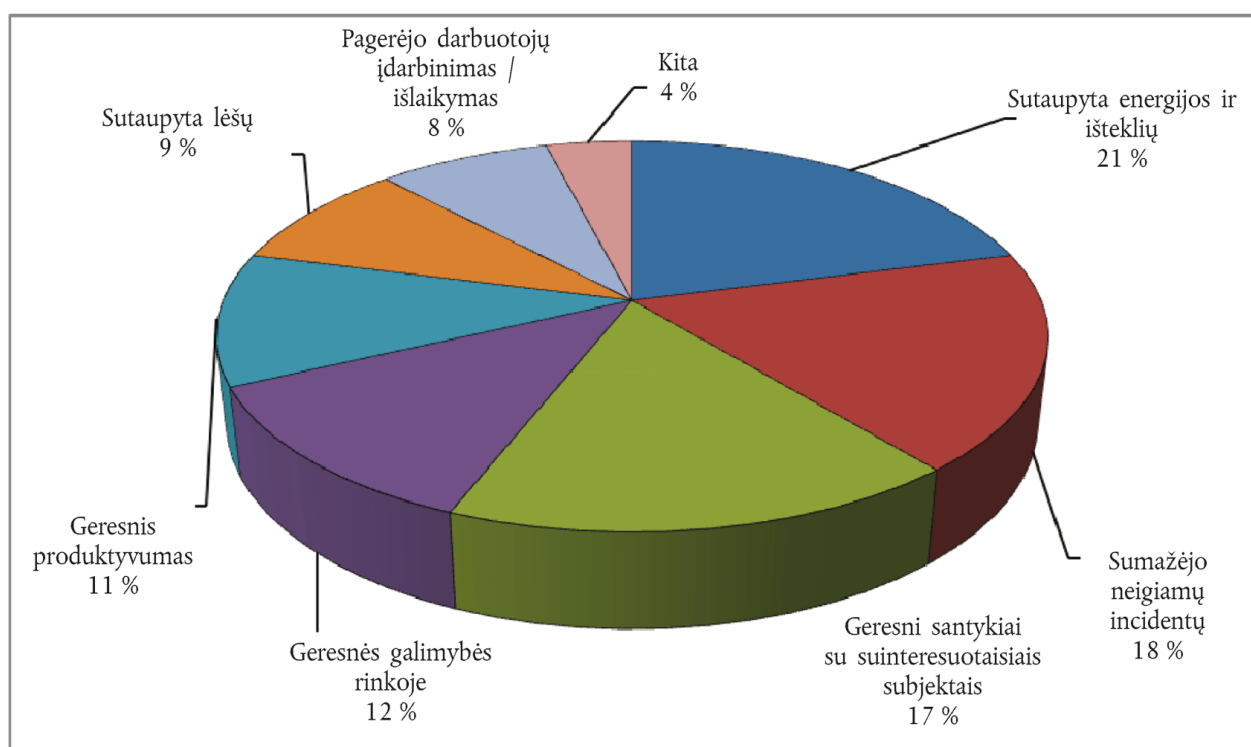
Neretai ieškoma optimaliausių organizacijai kokybės vadybos sistemų, nes dažnai pasitaikanti klaida yra ta, jog organizacija yra pritaikoma prie kokybės vadybos sistemos. Šiais laikais, pasitelkiant konsultacijų galimybes ir naujausias technologijas, tampa vis paprasčiau suderinti kelias kokybės vadybos sistemas. Neretai ISO 14001 įsidedusios organizacijos įsidedgia ir EMAS. Kaip teigia Morrow ir Rondinelli (2002), ISO 14001 ir EMAS siekia skirtingų tikslų. ISO 14001 pateikia gaires, kurios gali būti pritaikytos įvairių valstybių organizacijų valdymui gerinti. EMAS sukurta įdiegti aplinkosaugos veiksmingumo pakeitimus. Šios abi sistemos papildo viena kitą ir, pasinaudojus abiejų programų teikiamais privalumais, galima pasiekti gerų rezultatų.

Testa ir kt. (2014) pažymi, jog EMAS Reglamentas ir ISO 14001 standartas yra pagrindiniai tarptautiniai dokumentai, įgalinantys bendroves įgyvendinti aplinkosaugos vadybos sistemą bei gauti pažymėjimą apie gamybinius procesus. Skirtumus tarp šių sistemų išryškino Neugebauer (2012), kuris

atrado skirtingus išorinius spaudimo šaltinius abiemis standartams: pasirinkimas naudoti ISO 14001 standartą dažniausiai kyla iš išorinių suinteresuotų šalių, o EMAS taikymas yra sąlygojamas vidinės organizacijos motyvacijos. Testa ir kt.(2014) taip pat teigia, kad EMAS Reglamentas nustato griežtesnius reikalavimus išorinei komunikacijai nei ISO 14001.

Šiuo metu Lietuvoje EMAS įsidięgusios yra 4 organizacijos (<http://ec.europa.eu/>). EMAS nepopuliarumą sąlygoja ir tai, jog, pagal Testa ir kt. (2014), ISO 14001 įsigaliojo tarptautiniu mastu iš karto po paskelbimo, o EMAS išplėtė galimybių ribas iš už Europos ribų tik 2010 metais. Tai paaiškina, kodėl ISO 14001 yra vienintelis EMS standartas, kurį priima tokios valstybės kaip JAV ir Japonija ir jis tarptautinėse kompanijose pritaikomas dažniau, nei EMAS.

EMAS Sprendimuose (2013) pateikiama EMAS įgyvendinimo nauda (visų atsakymų procentinė dalis), pavaizduota 1 paveiksle.



1 pav. EMAS įgyvendinimo nauda (*EMAS Sprendimai*, 2013)

1 paveiksle pateiktos EMAS diegimo naudos, kurios plačiau aprašytos *EMAS Sprendimuose* (2013):

- **Geresnis efektyvumas.** Pirmoje vietoje – energijos ir išteklių sutaupymas. Įrodyta, kad visų dydžių organizacijoms sutaupyta energija viršijo metines EMAS palaikymo išlaidas. Didesnės organizacijos nesunkiai susigrąžintų EMAS įgyvendinimo išlaidas.

- **Mažiau neigiamų incidentų.** Ši nauda – antra pagal svarbą. Aktualūs keli veiksniai, pavyzdžiui, mažesnis aplinkos teisės pažeidimų skaičius. Tai susiję su kitu naudingumu aspektu – geresniais santykiais su reguliavimo institucijomis.
- **Geresni santykiai su suinteresuotaisiais subjektais.** Organizacijos kaip vieną iš svarbiausių pranašumų nurodė geresnius santykius su suinteresuotaisiais subjektais, ypač viešojo administravimo ir paslaugų įmonių atveju.
- **Daugiau galimybių rinkoje.** Užsiregistravimas EMAS gali padėti išlaikyti esamus klientus ir pritraukti naujų. Viešųjų pirkimų atveju EMAS aplinkosaugos vadybos sistemos taikymas gali suteikti pranašumą. Nors viešuosiuose pirkimuose dalyvaujančios organizacijos ir negali konkrečiai reikalauti, kad konkurso dalyviai būtų registruoti EMAS, joje registruotos įmonės taip gali įrodyti, kad turi techninių pajėgumų sutartiniam aplinkosaugos vadybos reikalavimams įvykdyti. Be to, organizacijos gali skatinti savo tiekėjus įdiegti aplinkosaugos vadybos sistemą, kuri būtų jų pačių aplinkosaugos politikos dalis. Užsiregistravus EMAS verslo subjektų tarpusavio vidaus procedūros gali tapti lengvesnės abiems šalims.
- **Administracinės nuolaidos.** EMAS registruotos organizacijos gali tikėtis administracinių nuolaidų. Tam tikri aspektai gali būti naudingi gamybos sektorių įmonėms – jos gali turėti pranašumų pagal taršos integruotos prevencijos ir kontrolės teisės aktus.

Autorių nagrinėjami tiek teigiami, tiek neigiami kokybės vadybos sistemų diegimo aspektai. Kaip teigia Beer (2003), kokybės pokyčiai yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis esminių kultūros permainių. Naor ir kt. (2008) tyrimas palaiko Beer teiginį, jog dauguma kokybės gerinimo bandymų baigiasi nesėkme iš dalies dėl skiriamo nepakankamo dėmesio darnos tarp organizacijos kultūros ir kokybės vadybos praktikų atradimui.

Analizuojant struktūrinius organizacijos elementus, svarbu nepamiršti žmogiškojo faktoriaus – organizacija laikosi ant žmonių pastatytų komunikacijos polių. „Kultūriniai standartai apima užuojautos, nuoširdumo, lojalumo vertybes, o kultūros tobulinimas padeda kurti gerosiomis vertybėmis grįstą elgseną, kas sukuria tobulus darbuotojus. Šie darbuotojai įkvėps ir kitus darbuotojus elgtis tinkamai, taip sukuriant atmosferą, kurioje visi darbuotojai yra patenkinti (Aydin ir Ceylan, 2011). Kadangi organizacijos kultūra yra bendrų vertybių ir įsitikinimų visumos modelis, tai padės suvienyti darbuotojus, prisidedant prie jų pasitenkinimo. Patenkinti darbuotojai kuria didesnę vertę, sukuria didesnę pasitenkinimą klientams – tai organizacijos sėkmės garantas.

Kokybės vadybos praktikų diegimas yra ilgas procesas, reikalaujantis nuolatinio organizacijos tobulėjimo bei visų jos narių pastangų. Mokslinėje literatūroje pateikiama ganėtinai vieninga nuomonė, kad organizacijos kultūra daro įtaką kokybės vadybos praktikų diegimui. Darbuotojų ekologinės nuostatos bei pasitenkinimas gyvenimo kokybe taip pat daro teigiamą įtaką organizacijos tobulinimo

procesams, be to, gerina žmonių kasdienybę, o laimingi darbuotojai kuria didesnę pridėtinę vertę, sukuria tvirtesnius santykius su klientais, o klientų pasitenkinimas yra pagrindinė visuotinės kokybės vadybos varančioji jėga.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, suformuluotos šios darbo hipotezės:

H1: Į vystymąsi bei komandiškumą orientuota kultūra yra palanki kokybės vadybos praktikų taikymui.

H2: Darbuotojų ekologinės nuostatos yra skatinantysis faktorius tarp organizacijos kultūros ir kokybės vadybos praktikų diegimo.

H3: Organizacijos kultūra daro įtaką kokybės vadybos praktikų diegimui.

H4: Kokybės vadybos praktikos daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui gyvenimo kokybe.

2. ORGANIZACIJOS KULTŪROS TEORINIAI SPRENDIMAI KOKYBĖS VADYBOS PRAKTIKŲ DIEGIMUI

2.1. Organizacijos kultūros ryšys su kokybės vadybos praktikų diegimu

Produktų ir paslaugų kokybės nuolatinis tobulinimas yra esminis verslo sėkmės faktorius (Zu, Robbins ir Fredendall, 2010). Bandydamos pagerinti kokybę, organizacijos diegė įvairias nuolatinio tobulinimo programas, dažniausiai, visuotinės kokybės vadybos bei, šiuo metu populiarėjančią, Šešių Sigma programą. Pastarieji autoriai taip pat pastebi, jog plačiai pripažinta organizacijos kultūros teigiama įtaka visuotinės kokybės vadybos programų įgyvendinimui. Visuotinės kokybės vadybos programų įgyvendinimas pradedamas nuo vyraujančių kokybės praktikų nustatymo ir jų nukreipimo tobulumo link.

Organizacijas sudaro skirtingos žmonių grupės, sukurdamos skirtingas subkultūras. Organizacijos apibūdinamos kaip palaikančios bendras vertybes ir siekiančios bendro supratimo, kuris formuoja įmonę kaip vieningą darinį, apimančią visus organizacijos narius, tačiau organizacijose susidariusios subkultūros gali ardyti vienybę (Kujala, Lehtimäki ir Pučėtaitė, 2016). Kokybės vadybos praktikos gali palengvinti visų organizacinių subkultūrų orientavimą bendros kultūros formavimą, priimtina tikslingam įmonės valdymui.

Yra autorių, teigiančių, jog organizacijos kultūra – tai ne tik tai, kaip žmonės elgiasi ar kaip jie galvoja organizacijoje (šie aspektai, kalbant apie kultūrą, neapjungiami), bet organizacijos kultūra yra apibūdinama fraze: „kaip mes čia dirbame“ (Zhu, von Zedtwitz, Assimakopoulos ir Fernandes, 2016). Bendras organizacijoje naudojamų praktikų supratimas turėtų būti esminis organizacijos kultūros prioritetas. Pastarųjų autorių išsamus apibrėžimas, apibendrinantis organizacijos kultūrą, apima pastebimas elgesio normas, grupines normas, skelbiamas vertybes, formalią filosofiją, „žaidimo taisykles“, klimata, įtvirtintus įgūdžius, mąstymo įpročius, bendrai suvokiamą prasmę ir esmines metaforas.

Lai, Yusof ir Kamal (2016) pritaria anksčiau išsakytoms nuomonėms, jog organizacijos kultūra yra standartas, sudarytas ir naudojamas grupės individų, siekiančių valdyti savo kasdienes veiklas. Kultūra sudaryta tiek iš žmogiškosios, tiek iš techniškosios elgsenos subtilybių, kurios yra perduodamos rašytinėmis arba verbalinėmis komunikacijos priemonėmis. Sąveika tarp šių asmenų yra inkorporuota į įvairių formų žinių, įsitikinimų ir elgesio mainus, kurie suformuoja kultūrą (Burton, Lauridsen ir Obel, 2004). Kultūra yra sąveika tarp individų, kurie kuria ir keičiasi idėjomis, įsitikinimais ir patirtimis (Lai ir kt., 2016). Siekiant aprašyti konkrečiau – šios sąveikos suformuoja vertybių, normų ir standartų rinkinį, kuris yra išsiskiręs organizacijos struktūroje, sistemoje ir bendrai yra žinomas kaip

organizacijos kultūra (Lai ir kt., 2016; Patterson ir kt., 2005; Pullen, Weerd-Nederhof, Groen, Song ir Fisscher, 2009).

Organizacijos kultūra ir vadovų požiūris ir elgesys daro stiprią įtaką organizacijos ekologiškumui. Šie faktoriai yra reikšmingos varomosios jėgos tiek organizacijos procesų tobulinimui, tiek ekologiškumo skatinimui (Karassin ir Bar-Haim, 2016). Autoriai teigia, jog organizacijos kultūra yra vienas sudėtingiausių fenomenų, siekiant nusakyti jos įtaką kokybės vadybos praktikoms, tačiau ji puikiai atspindi organizacijos etikos politiką.

Organizacijos kultūra gali būti paaiškinantis kintamasis, leidžiantis atskirti vieną organizaciją nuo kitos ir veikiantis organizacijos procesus bei nulemiantis daugelį organizacijos aspektų (Zu ir kt., 2010). Organizacijos kultūra gali būti paaiškinta empiriškai, remiantis konkuruojančių vertybių modeliu (CVF – competing values framework), kurią sukūrė Quinn ir kiti bendraautoriai (Quinn, 1988; Quinn ir Kimberly, 1984; Quinn ir Rohrbaugh, 1981, 1983; Quinn ir McGrath, 1985; cit. iš Zu ir kt., 2010).

CVF skirtas išsamiam organizacijos kultūros supratimui bei aiškinimui, kaip organizacijos kultūros struktūros susietos su atitikties užtikrinimu, motyvais, lyderyste, sprendimų priėmimu, efektyvumu bei organizaciniais formalumais. Konkuruojančių vertybių modelio teorija pagrįsta atliktų efektyvių organizacijų tyrimų išsamiais empiriniais duomenimis, kurių pagrindą sudaro efektyvumo kriterijai ir indikatoriai (Patapas ir Labenskytė, 2011).

CVF sudaro dvi pagrindinės ašys, kuriose nurodomos skirtingos vertybinės orientacijos. Kontrolės – lankstumo ašis (vertikali) nurodo organizacijos požiūrį į pokyčius ir stabilumą (Zu ir kt. 2010). Į lankstumą orientuota organizacija siekia lankstumo ir diskretiškumo. Kontrolės siekimas reiškia stabilumo, kontrolės bei tvarkos išlaikymo propagavimą. Išorinės – vidinės orientacijos ašis (horizontali) išreiškia įmonės orientaciją į organizacijos vidų ir integraciją bei išorinę orientaciją ir konkurencingumą (Zu ir kt., 2010). Vidinė orientacija organizacijoje pasireiškia esamos būsenos išlaikymu bei tobulinimu. Į išorę orientuota organizacija pasižymi konkurencingumu, adaptacija ir sąveika su išorine aplinka. Šios dvi ašys pavaizduoja keturis organizacinių kultūrų tipus: komandinę (grupinę) kultūrą, vystymosi kultūrą, hierarchinę kultūrą bei racionalią kultūrą. Tai pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos kultūros konkuruojančių vertybių modelis (sudaryta autoriaus pagal Zu ir kt., 2010)

Svarbi prielaida ta, jog 2 paveiksle nurodytos organizacijos kultūros konkuruojančių vertybių modelio kvadrantai yra idealai. Dažniausiai organizacijose vyrauja mišri kultūra, su ryškesne vienos iš šių kultūrų įtaka bei požymiais.

Komandinėje (grupinėje) kultūroje išreikštas lankstumas ir vidinė integracija. Pagrindinės vertybės yra priklausymas, pasitikėjimas bei dalyvavimas. Pagrindinės strategijos komandinėje kultūroje yra orientuotos į žmonių santykių vystymą, pasitelkiant darnumą, atvirumą, įsipareigojimą bei atsidavimą (Zu ir kt., 2010).

Organizacijose, kurioms būdinga grupinė kultūra, kurią Gimenez-Espin ir kt. (2012) įvardija kaip klano kultūrą, darbuotojai gali jaustis ir kaip šeimoje, taip pat išreikšdami tokias vertybes, kaip komandinis darbas, įsipareigojimas bei įsitraukimas.

Organizacija, kurioje dominuoja komandinė kultūra, pabrėžia moralumo svarbą bei stengiasi pasiekti ilgalaikį pelną iš orientacijos į žmogiškųjų išteklių vystymą (Haffar ir kt., 2013). Naor ir kt. (2008) pabrėžia, jog komandine kultūra pasižyminčios organizacijos savo nariams suteikia „žodžio laisvę kuriant ir vystant produktus, valdant procesus, kaip ir atsakomybę už rezultatus“. Tokios organizacijos, anot pastarųjų autorių, per komandinį darbą orientuojasi į kolektyvizmą. Pritardami

ankstesniems autoriams, jie taip pat pabrėžia priklausymo, įsipareigojimo bei dalyvavimo vertybes, taip pat ir pagrindinius motyvuojančius faktorius, kurių tarpe yra darba, prisirišimas bei narystė.

Komandine kultūra pasižyminčioje organizacijoje lyderis yra palaikantis ir įsitraukiantis, skatina įgalinimą, bendradarbiavimą tarp komandų bei rūpinasi darbuotojų idėjomis (Zu, Robbins ir Fredendall, 2010).

Vystymosi kultūra pabrėžia aukštą lankstumo bei pokyčių lygį, kuris priklauso nuo išorinės aplinkos (Zu ir kt., 2010). Organizacijos, pasižyminčios vystymosi kultūra, naudoja inovacijų, resursų įgijimo bei naujų rinkų plėtojimo strategijas (Zu ir kt., 2010). Pastarieji autoriai pabrėžia, kad minėtąją kultūrą pasižyminčios organizacijos įvairiais būdais siekia patenkinti klientus, numatyti jų poreikius bei įgyvendinti kūrybiškus problemų sprendimo būdus, stengiantis išugdyti naujus klientų poreikius.

Gimenez-Espin ir kt. (2012) vystymosi kultūrą įvardija kaip adhokratinę. Ši kultūra, anot autorių, palaiko lankstumą bei yra orientuota į išorę. Pastarieji autoriai pabrėžia pagrindinius tikslus, keliamus organizacijoje, kurioje vyrauja adhokratinė kultūra – tai kūrybiškumas, nebijojimas rizikuoti, individualumas bei iniciatyvumas. Vystymosi, kaip adhokratinę kultūrą, taip pat įvardija ir (Haffar ir kt. 2013). Šie autoriai, remdamiesi Cameron ir Quinn (1999), be lankstumo ir inovatyvumo, išryškina ir organizacijų energingumą/ryškumą. Taip pat adhokratinė kultūra skatina nuolatinę inovacijų diegimą, kuo aukštesnį darbo jėgos išsilavinimą, savarankiškumą, motyvaciją bei reikiamos informacijos prieinamumą (Lo, 2002; Gimenez-Espin ir kt., 2012).

Vystymosi/adhokratinė organizacijos kultūra gali realizuoti poreikį nuolat palaikyti aukštą klientų pasitenkinimą, nes tai lengvai prisitaikanti ir besikeičianti pagal vartotojų poreikius organizacija. Inovacijomis grįsta kultūra yra būtina klientų ir tiekėjų įtraukimui, nes atsiranda poreikis toleruoti klaidas, kurios padaromos siekiant naujų žinių (Naveh ir Erez, 2004; Naor ir kt., 2008).

Racionali kultūra, kaip matoma paveiksle, yra orientuota į išorę, tačiau akcentuoja kontrolę bei stabilumą, kuris nukreiptas į konkurencingumą ir tikslų siekimą (Zu ir kt., 2010). Racionalios kultūros orientacija į rinką ir klientus turėtų palaikyti organizacijas, siekiančias sukurti artimus ryšius su klientais ir tiekėjais (Zu ir kt., 2010).

Gimenez-Espin ir kt. (2012) racionalią kultūrą įvardija kaip rinkos kultūrą. Pastarieji autoriai atskleidžia, jog organizacijos, kurioms būdinga ši kultūra, ieško išorinių perspektyvų, kuriomis pasinaudodami, galėtų diferencijuoti savo poziciją konkurentų atžvilgiu. Haffar ir kt. (2013) racionalią kultūrą įvardija kaip racionalią/rinkos kultūrą. Anot autorių, tai rezultatų varomas etosas, kur moralė ir asmeninis ugdymas yra mažiau vertinami lyderių, kurie yra labiau suinteresuoti darbų atlikimu bei pelno užtikrinimu.

Naor ir kt. (2008) taip pat pabrėžia racionalios kultūros orientavimąsi į išorinius veiksnius, kontrolę, motyvacijos per konkurencingumo bei specifinių tikslų siekimą. Taigi, organizacijos, kurioms būdinga racionali kultūra, yra nuolat siekiančios tikslų, pelno bei finansinių planų laikymosi.

Hierarchinė kultūra yra sukoncentruota į organizacijos vidų, kontrolę bei stabilumą. Šiai kultūrai būdingas vientisumas, vidinis efektyvumas bei griežtas taisyklių ir reglamentų laikymasis (Zu ir kt. 2010). Hierarchinė kultūra pasižyminčiose organizacijose naudojamos aiškių standartizuotų taisyklių, atidžios kontrolės, rutinizacijos, aiškių kontrolės ribų strategijų (Zu ir kt., 2010). Kontrolės ir atskaitomumo mechanizmai vertinami kaip pagrindinės sėkmę nulemiančios dedamosios.

Gimenez-Espin ir kt. (2012) pritaria, jog hierarchinė kultūra paremta stabilumu ir kontrole, prie kurių derinama vidinė orientacija. Tai, kaip pastebi autoriai, charakterizuojama dideliu kiekiu standartų, skirtų efektyvumui, procesų ir produktų standartizacijai ir kt. pasiekti.

Cameron & Quinn (1999), kaip hierarchinės organizacijos bruožus, pažymi biurokратиškumą, sudėtingas taisykles ir nelanksčius procesus (Haffar ir kt., 2013). Šia kultūra pasižyminčios organizacijos neskatina savo darbuotojų inovatyvumo ir kūrybiškumo (Zammuto, Gifford, ir Goodman, 2000; Haffar ir kt., 2013).

Naor ir kt. (2008) hierarchinės kultūros bruožus apibūdina kaip besisiejiančius su vidiniu produktyvumu, koordinavimu ir įvertinimu. Svarbus stabilumas ir vidinė organizacijos logika. Motyvuojantys faktoriai yra saugumas, procedūros, tvarkos, taisyklės, reglamentai bei įstatymai (Naor ir kt., 2008).

Organizacijos kultūra nusako bendrus organizacijos procesus, komunikacijos būdus, pavaldumą bei struktūrą. Daugelyje šaltinių autoriai nagrinėja, kurie organizacijos aspektai yra palankesni kokybės vadybos praktikų diegimui, o kurie stabdo tobulinimo procesų diegimą. Organizacijose vyrauja mišri kultūra, turinti tam tikras kiekvienos arba daugumos kitų kultūrų savybes. Skirtingai susiformavusios kultūros daro skirtingą įtaką kokybės vadybos praktikų pritaikymui organizacijoje, todėl, prieš diegiant šias praktikas ar sistemas, svarbu numatyti kaip organizacijos kultūra gali paveikti procesą bei kaip ją galima patobulinti, siekiant optimizuoti įmonėje vykstančias veiklas ir procesus.

Viena iš pagrindinių kokybės vadybos praktikų – aukščiausios vadovybės palaikymas – vaidina svarbų vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą ir kuriant į saugumą orientuotą kultūrą (Zhu, 2016), o tai svarbu produktų kokybės bei darbuotojų gerovės užtikrinimui. Aukščiausios vadovybės įsipareigojimas rūpintis visais organizacijos aspektais yra siejamas su produktų saugumu, prioritetu nustatymu, įmonės politikomis ir procedūromis bei paskirstant išteklius (Zhu, 2016).

Kokybės vadybos praktikos dažniausiai apima JIT (Just-In-Time – gamyba tiksliai laiku) inventoriaus valdymo sistemas, ISO 9000 standartų šeimą, Šešių Sigma kokybės programas, visuotinę

kokybės vadybą bei darbuotojų įgalinimą. Šios praktikos skiriasi savo turiniu, tačiau jas vienija bendros charakteristikos, kurios yra grįstos nuolatinio tobulėjimo bei laipsniško progreso organizacinio efektyvumo link filosofija, taip pat apimančia ir darbuotojų pasitenkinimą, sumažintą pakartotinį darbą, ilgalaikį mąstymą, orientacija į klientą, komandinį problemų sprendimą, darbuotojų įtraukimo bei komandiškumo stiprinimą bei autonomijos ir įgalinimo didinimą (Liu, N.-C. ir Liu, W.-C., 2014).

Kokybės vadybos praktikos gali daryti įvairią įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Didelis autonomiškumas, įvairovė ir dalyvavimas darbovietėje gali vesti prie aukšto lygio vidinės motyvacijos, o motyvacijos potencialas veda link geresnių veiklos rezultatų bei psichologinės gerovės (Liu, N.-C. ir Liu, W.-C., 2014). Tačiau, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo individualumą, šios charakteristikos kai kuriems gali sukelti stresą, dėl kurio pasekmės būtų priešingos aprašytoms.

Taigi ir organizacijos kultūra, kurią charakterizuoja lyderystė, hierarchiškumas, darbuotojų įtraukimas, motyvacija, ir kiti kriterijai, veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu bei gyvenimu.

2.2. Organizacijos kultūros tinkamumas kokybės vadybos praktikų diegimui

Pasauliniu mastu atlikti tyrimai įvairių šakų organizacijose, siekiant atrasti kokybės vadybos sistemų bei praktikų diegimui tinkamiausią kultūrą. Kultūros įtakos svarba neabejojama. Kiekviena kultūra savitai sąlygoja kokybės vadybos praktikų diegimo ir taikymo procesus.

Siekiant užtikrinti ne tik optimaliausią gamybą, organizacinius procesus, svarbus vadovų vaidmuo. Kaynak (2003) tvirtina, jog organizacijos, kurių vadovybė itin atsidavusi, gamina geresnės kokybės produktus. Taip pat pripažįstama, jog efektyvus tiekėjų bei klientų įtraukimas į produkto ar vertės grandinę yra pagrindinis lemiantysis elementas, reikalingas konkurenciniam pranašumui pasiekti (Kaynak ir Hartley, 2008). Vadovų skatinimas komunikuoti gerina ryšius tarp skirtingų organizacijos padalinių, sukurdamas bendrą kalbą, kuri gali padėti įveikti tarp narių esančius barjerus (Naor ir kt., 2008).

Skiriama keletas kultūrinių atributų, kurie yra siejami su infrastruktūros kokybės praktikomis, pavyzdžiui lankstumas, rizikavimas yra itin palankūs kokybės gerinimo procesų taikymui (Naor ir kt., 2008).

Autoriai, tyrę organizacijos kultūrų tinkamumą kokybės vadybos praktikoms taikyti bei sistemoms diegti, aprašė rezultatus, kurių dauguma yra ganėtinai panašūs. Pabrėžiama lyderystės svarba, komunikacija tarp skirtingų padalinių bei įsitraukimas. Cameron ir Quinn (1999) pažymi, kad konkuruojančios vertybės, padedančios organizacijai diegiant kokybės vadybos sistemas, gali būti randamos kiekvienoje kultūroje: įgalinimas, komandinis darbas, darbuotojų įtraukimas, žmogiškųjų išteklių vystymas, atviras komunikavimas būdingas komandinei kultūrai; naujų standartų kūrimas,

produktų kūrimas ir vystymas, nuolatinis tobulėjimas, orientacija į klientą, naujų sprendimų atradimas – adhokratinei (vysty mosi) kultūrai; klaidų aptikimas, kontrolės procesai, sisteminis problemų sprendimas, kokybės įrankių taikymas, matavimai – hierarchinei kultūrai; vartotojų poreikių matavimas, produktyvumo nauda, tiekėjų ir klientų įtraukimas, augantis konkurencingumas, bendradarbiavimo vystymas – rinkos (racionaliai) kultūrai (Gimenez-Espin ir kt. 2012). Šios vertybės organizacijose gali būti persipynusios bei pasireikšti nepriklausomai nuo vyraujančios kultūros.

Komandinei kultūrai būdinga palaikanti ir aktyvi lyderystė. Ji organizacijai suteikia aukščiausios vadovybės įsitraukimą, reikalingą kokybės tobulinimui įtraukiant darbuotojus į kokybės programas, vystant multifunkcinius mechanizmus, lyderystės įgūdžius ir kultūrą, būtiną kokybės programų įgyvendinimui, bendradarbiavimo klimato sukūrimui. Pozityvi, progresą skatinanti atmosfera leistų mokymąsi bei tolimesnius pokyčius, skatintų darbuotojus gilinti savo žinias, įgūdžius bei gabumus (Beer, 2003; Zu ir kt., 2010).

Naor ir kt. (2008) pritaria, jog komandinėje kultūroje skatinamas visų organizacijos narių įsitraukimas. Efektyvus procesų valdymas pasiekiamas greitu sprendimų priėmimu, neformalizuotomis procedūromis. Komandinė kultūra neatsiejama nuo kokybinių duomenų ir ataskaitų rengimo, nes efektyvūs matavimai, duomenų prieinamumas ir panaudojimas reikalauja komandinio darbo, įgalinimo bei atviros komunikacijos (Evans ir Lindsay, 2002; Naor, ir kt., 2008). Svarbu ir tai, jog komandinės kultūros akcentavimas yra sietinas su tiekėjų ir klientų įtraukimu į organizacijos veiklas (Naor ir kt. 2008). Klientų ir tiekėjų įtraukimas būtinas sėkmingai organizacijos veiklai. Savo kokybės praktikas sertifikavusios gamyklos yra patikimesni partneriai, nes užtikrina pristatymą laiku bei sumažina neapibrėžtumus (Naor ir kt., 2008). Komandine kultūra pasižyminčioje organizacijoje, santykiai su tiekėjais bei klientais grįsti pasitikėjimu, įsipareigojimu bei atviru bendravimu (Zu ir kt., 2010).

Vienas iš pagrindinių komandinės organizacijos rūpesčių yra žmogiškojo kapitalo valdymas, komandų bei darbuotojų atsidavimas, kuris bendrai leidžia priimti geresnius sprendimus ir pasiekti geresnius rezultatus (Zu ir kt., 2010). Siekiant sudaryti stiprias ir kompetentingas komandas, svarbu tinkamai motyvuoti darbuotojus, orientuoti juos siekti ne tik savo, bet ir organizacijos tikslų. Tam turi būti sudaryta darbinė atmosfera, kurioje nekiltų nepagrįstos baimės, nebūtų jaučiama prievarta (Detert, Schroeder ir Muriel, 2000; Zu ir kt., 2010). Sėkmingam kokybės vadybos praktikų diegimui būtinos multifunkcinės komandos bei sąryšis tarp jų. Tai pasiekti galima darbuotojus apmokant, įtraukiant į sprendimų priėmimą, apdovanojant už darbą kokybės gerinimo srityje (Zu ir kt., 2010). Skatinami bei motyvuoti darbuotojai sieks labiau įtikti vadovams bei siekti jiems iškeltų tikslų, natūraliai dės daugiau pastangų į kokybės gerinimo procesus.

Irani ir kt. (2002), ir Detert ir kt. (2000) tiki, jog komandinė (klano) kultūra yra tinkamiausia kokybės vadybos sistemų programų bei kokybės praktikų diegimui. Sėkmingam kokybės praktikų

diegimui, organizacijos kultūra turi būti lanksti bei, esant poreikiui, keistis ir tapti orientuota į klientų poreikius, aukščiausios vadovybės palaikymą, darbuotojų įsitraukimą ir vidinę orientaciją, o tai ir yra būdinga komandinei kultūrai (Page ir Curry, 2000; Gimenez-Espin ir kt. 2012).

Kai kuriuose tyrimuose nurodoma, jog orientacija į klientą ir nuolatinis tobulėjimas yra būdingas tik komandinei (klando) ir vystymosi (adhokratinei) kultūroms, kuo nepasižymi racionali (vystymosi) bei hierarchinė kultūros, yra esminę įtaką kokybės vadybos sistemų diegimo sėkmingumui darančios vertybės (Jabnoun ir Sedrani, 2005).

Dauguma autorių pritaria, jog komandinė/klando/grupinė kultūra daro teigiamą įtaką kokybės vadybos sistemų diegimui bei kokybės vadybos praktikų taikymui.

Vystymosi kultūra dažnai aprašoma nuolatinio tobulėjimo sąvokomis. Organizacijos, siekdamos pranašumo savo rinkos segmente, investuoja į kokybės gerinimo procesus. Klientai natūraliai trokšta geresnės kokybės produktų ir dėl to didesnė rinkos dalis atitenka toms organizacijoms, kurios gali pasiūlyti aukštos kokybės produktus bei paslaugas (Zu ir kt., 2010). Pagrindinė prielaida kokybės vadybos praktikų diegimui – padidinti vartotojų pasitenkinimą. Organizacija, siekdama vartotojų bei rinkos patenkinimo, turi kreiptis į klientus dėl produktų vystymo bei informacijos mainų, nes tai suteiktų būtinas žinias apie rinkos reikalavimus ir užtikrintų patikimą grįžtamąjį ryšį apie produktų bei paslaugų kokybės lygį (Zu ir kt., 2010). Organizacijos, norinčios sugebėti pritaikyti tokias žinias, turi pasižymėti ypatingai dideliu lankstumu, kuris būdingas vystymosi kultūrai, kad galėtų laiku prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių (Naor ir kt., 2008).

Nuolat besivystančios organizacijos gali sukurti itin tamprus ryšius su pagrindiniais tiekėjais, taip užsitikrindamos stabilų kūrimo procesą. Organizacijos produktų kokybę apsprendžia ne tik jos vidiniai procesai, bet kokybei įtaką daro ir partnerių tiekiamos žaliavos, kurių kainos bei tiekimo proceso svarba itin didelė (Kaynak, 2003). Aukšta kokybė pasiekama įtraukiant ne tik vidinius procesus, bet ir pasirenkant itin patikimus tiekėjus, kurių procesai yra aiškiai apibrėžti ir žinomi bei stebimi. Strateginės partnerystės su tiekėjais leidžia įsitraukti į tiekėjų vidinius procesus ir įsigilinti į jų teikiamos informacijos naudą (Holcomb ir Hitt; 2007; Zu ir kt., 2010).

Organizacijos, kurioms būdinga vystymosi kultūra, atsikleidžia kaip dinamiškos, antrepreneriškos ir kūrybiškumą skatinančios darbovietės, kurioms vadovauja antrepreneriški lyderiai, nebijantys rizikuoti ir kurti bei diegti inovacijas (Cameron ir Quinn, 1999; Zu ir kt., 2010). Vadovai šiose organizacijose yra komandų subūrėjai bei motyvatoriai, skatinantys darbuotojų įsitraukimą į kokybės gerinimo procesus. Besivystančios organizacijos skatina lyderius, kurie yra motyvuoti, inicijuoti naujus tobulinimo projektus ir aprūpinti juos reikiamais resursais bei paskirstyti atsakomybes vystant šiuo projektus (Zu ir kt., 2010).

Kokybės vadybos praktikų diegimui palankios kultūros, kurioms būdingas mokymus bei motyvacijos skatinimą palaikantis klimatas. Vystymosi kultūros dėmesys lankstumui ir individualumui, manoma, jog turėtų palengvinti nuolatinį komandų persikirstymo procesą (Cameron ir Quinn, 1999). Klientų poreikių numatymas bei orientacija į išorę, nuolatinis inovacijų diegimas, informacijos prieinamumas, lankstumas yra savybės, būdingos vystymosi (adhokratinei) kultūrai, ir yra palankios kokybės vadybos praktikų taikymui bei kokybės vadybos sistemų diegimui (Douglas ir Judge, 2001; Gimenez-Espin ir kt., 2012). Kai kurios mokslinės studijos nurodo, kad organizacijos, pasižyminčios vystymosi (adhokratine) kultūra bei įsodiejusios kokybės sistemas, pasiekia geresnių rezultatų (Lagrosen, S. ir Lagrosen, Y., 2003). Vystymosi kultūros įtaka kokybės vadybos praktikų diegimui daugumos autorių yra vertinama kaip skatinantis efektas.

Racionalia kultūra apibdinama organizacija nustato tikslus, kurie palengvina procesų valdymą, užtikrinant, jog kiekviena projekto veikla būtų orientuota į bendrą tikslą ir išplėstų galimybes naujoms ambicijoms plėtoti – ambicingų ir pasiekiamų tikslų išskėlimas yra itin svarbu kokybės programų sėkmei (Linderman, Schroeder, Zaheer ir Choo, 2003; Naor ir kt., 2008).

Tyrėjų nuomone, siekiant pagreitinti kokybės gerinimo iniciatyvas organizacijoje, aukščiausioji vadovybė privalo suteikti viziją ir tikslus, nukreiptus į kokybės tobulinimo pastangas (Zu ir kt., 2010). Organizacijos, orientuotos į rinką, lyderiai yra griežti ir reiklūs, siekiantys suformuluoti aiškius tikslus ir agresyvias strategijas, kurios naudojamos praktikas ir elgesį nukreiptų į produktyvumą ir pelningumą (Cameron ir Quinn, 1999; Zu ir kt., 2010). Zu ir kt. (2010) apibendrina, jog racionalios kultūros orientavimasis į išorės rinką ir klientūrą skatina kurti glaudžius ryšius su klientais ir tiekėjais.

Racionaliai (rinkos) kultūrai, kaip ir hierarchinei, būdingas aukštas biurokратиškumo lygis. Šioje kultūroje akcentuojama kontrolės svarba. Šie kultūrų tipai priimami kaip mažai tinkami visuotinei kokybės vadybai ir kokybės praktikų taikymo sėkmei (Mosadegh Rad, 2006). Tyrėjų atliktuose tyrimuose nurodoma, jog rastas neigiamas ryšys tarp formalizmo bei hierarchiškumo ir inovatyvumo (Gimenez-Espin ir kt., 2012).

Kaip teigia Zu ir kt., (2010), „organizacijoje, kuri pasižymi racionalia kultūra, pabrėžiančioje ryžtingumą, kryptingumą ir užduočių įvykdymą, efektyvus planavimas yra suprantamas kaip veiklos svarbos kriterijus, todėl darbuotojai nukreipiami link kokybės gerinimo veiklų [...], tokių, kaip atsargus projektų planavimas, nuoseklus planų išpildymas ir išbaigimas, instrumentinis komandos lyderių valdymas, palengvinantis struktūrinių metodų naudojimą“. Tačiau ne visi autoriai pritaria tokiai teigiamai racionalios organizacijos kultūros įtakai kokybės vadybos praktikų taikymui.

Racionalia kultūra pasižyminčioje organizacijoje moralės ir asmeninio tobulėjimo klausimai dažnai priimami kaip ne itin svarbūs, ypač lyderių, kurie labiau orientuojasi į darbo atlikimą ir pelno didinimą (Cameron ir Quinn, 1999; Zammuto ir kt., 2000; Haffar ir kt., 2013). Tai yra pagrindinės

priežastys, dėl ko šių organizacijų nariai yra mažiau linkę diegti visuotinės kokybės vadybą – dauguma tyrėjų pritaria, jog racionali (rinkos) kultūra daro neigiamą įtaką visuotinės kokybės vadybos diegimui (Gimenez-Espin ir kt., 2012; Haffar ir kt., 2013).

Organizacijoje, kuriai būdinga **hierarchinė kultūra**, valdymo strategija apima aiškių taisyklių laikymąsi, griežtą kontrolę, rutinizaciją, aiškias sprendimų priėmimo ribas, standartizuotas taisykles ir procedūras; kontrolės ir atskaitomybės mechanizmai vertinami kaip esminiai sėkmės faktoriai (Cameron ir Quinn, 1999; Zu ir kt., 2010). Šiai kultūrai būdingas požiūris, kad problemas galima spręsti pagal nuspėjamus žingsnius, tam nuolat tobulinant rutinas arba kuriant naujas nuoseklias veiksmų sekas (Naor ir kt., 2008). Aiškų ir sistemingą veiklos žingsnių aprašymas yra naudingas kokybės vadybos praktikų diegimui, nes tai sistemai suteikia aiškumo ir mažiau nišų interpretacijoms bei nesusipratimams.

Hierarchiškumas organizacijoje reiškia procesų normalizavimą ir produktų standartizaciją, kas yra palanku kokybės vadybos veikloms. Šie faktoriai yra tinkamesni ISO 9000 standartų grupės diegimui ir taikymui, negu visuotinės kokybės vadybos programos taikymui (Gimenez-Espin ir kt., 2012). Hierarchinėje organizacijoje tikimasi, kad individai laikysis organizacijos strategijų ir politikų, kai jų vaidmenys organizacijoje bus formalūs ir sustiprinti taisyklėmis bei reglamentais (Cameron ir Quinn, 1999; Zu ir kt., 2010).

Žemas hierarchiškumas yra pasitikėjimo ir tikėjimo kitų turimais gebėjimais garantas. Tai leidžia kurti naujus produktus vystymo stadijose, skatinant įvairių šakų specialistų įsitraukimą, generuojant naujas idėjas, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų (Naor ir kt., 2008). Daugelyje nagrinėtų šaltinių autoriai teigia, jog organizacijose, kurioms būdingas itin aukštas hierarchiškumo lygis, kokybės vadybos praktikų diegimas retai lydimas sėkmės.

Orientacija į klientą ir nuolatinis tobulėjimas yra vieni svarbiausių organizacijų bruožų sėkmingam kokybės vadybos sistemų diegimui, tačiau, kaip dauguma autorių pažymi, hierarchinė kultūra šiais bruožais nepasižymi (Gimenez-Espin ir kt., 2012; Jabnoun ir Sedrani, 2005). Šiai nuomonei pritaria ir Mosadegh Rad (2006), tyrimais pagrįsdamas, kad biurokatiškos kultūros, kuriose svarbi kontrolė (tokios, kaip hierarchinė ir rinkos), VKV programose apibūdinamos kaip neturėjusios didelio pasisekimo. Tyrimuose atskleidžiama pritariama nuomonė, kad organizacijos hierarchiškumas neveda prie visuotinės kokybės vadybos taikymo sėkmingumo (Gimenez-Espin ir kt., 2012; Kumar ir Sankaran, 2007; Walumbwa ir Lawber, 2003) bei aukšto biurokatiškumo kultūrose neskatinama VKV dėl trūkstamo orientavimo į klientą (Gimenez-Espin ir kt., 2012; Lagrosen, S. ir Lagrosen, Y., 2003).

Aukščiau išsakyta nuomonei pritaria Haffar ir kt. (2013), teigdami, jog organizacijos, kurioms būdinga hierarchiška organizacijos kultūra, nėra linkusios į VKV sėkmę. Prajogo ir McDermott (2005) atrado ryšį tarp hierarchinės kultūros ir tam tikrų visuotinės kokybės vadybos praktikų ir, nors šis ryšys nebūtinai yra palankus, organizacijos gali harmoningai įgyvendinti kokybės vadybos praktikas.

Komandinė (grupinė) ir vystymosi (adhokratinė) kultūros yra labiausiai palaikančios visuotinės kokybės vadybos ir kokybės praktikų diegimą (Haffar ir kt., 2013). Autoriai pažymi, jog hierarchinė ir rinkos (racionali) kultūros yra mažiausiai tinkamos visuotinės kokybės vadybos ir kokybės praktikų taikymui. Taip pat pabrėžia, jog šie rezultatai sutampa su rezultatais, kuriuos gavo Dellana ir Hauser (1999), patvirtinę vystymosi bei komandinės kultūrų tinkamumą visuotinės kokybės vadybai diegti.

Komandinės organizacijos kultūros įvertinimas ir pirmenybės jai teikimas parodo, kad organizacijoje tarp komandos narių vyrauja pasitikėjimo ryšys, taip sukuriant bendrą praktikų naudojimą (Lai, 2016). Tokie ryšiai skatina inovacijas, nes dauguma naujų ir pritaikomų idėjų kyla bendrai dirbančių individų grupėse (Lloyd-Walker, Mills, ir Walker, 2014).

Patvirtintas numatytas neigiamas į kontrolę orientuotų kultūrų efektas. Rinkos ir hierarchinės kultūrų įtaka kokybės vadybos sistemoms buvo neigiama (Gimenez-Espin ir kt., 2012). Šie autoriai tyrimais nustatė, jog tinkamiausia kokybės vadybai buvo mišri komandinės (klano) ir vystymosi (adhokratinės) kultūrų sistema. Perdėtas orientavimasis į kontrolę užkerta kelią VKV reikalavimams, jog darbuotojams turi būti suteikiama didesnė laisvė ir atsakomybė įtraukiant ir siekiant nuolatinio tobulėjimo mažinant klaidų skaičių (Gimenez-Espin ir kt., 2012).

Naor ir kt. (2008) reziumuoja, jog yra „pastebimas stipresnis ryšys tarp kultūros ir infrastruktūros kokybės praktikų, nes jose integruota daugiau kokybės vadybai būdingų socialinių ir elgsenos aspektų, o esminės kokybės praktikos labiau orientuotos į techninę organizacijos procesų pusę. Esminėms praktikoms reikalingi matematiniai įgūdžiai (pvz. statistinė procesų kontrolė) ir automatizuotos sistemos, infrastruktūros kokybės praktikos remiasi žmogiškojo kapitalo elgsenos atributais ir komunikacijos įgūdžiais. Pavyzdžiui, infrastruktūros praktikoms priskiriami aukščiausios vadovybės palaikymas ir darbo jėgos valdymas siejami su tokiais atributais, kaip lyderystė, darbuotojų įtraukimas, atsakomybė, atskaitomybė ir socializacija. Šioms praktikoms būdingi klientų bei tiekėjų įtraukimas atskleidžia šias kultūrinės charakteristikas: komandiškumą, reagavimą ir komunikacinius gebėjimus. Tam kontrastuoja esminės kokybės praktikos, siejamos su kokybės informacija ir procesų valdymu, siejamais su techniškosiomis veiklomis ir darbuotojų analitinių bei matematinių gebėjimų panaudojimu kokybės vadybai. [...] Tiksliau tariant, aukšto komandiškumo, racionalumo ir vystymosi bei žemo hierarchiškumo tipų kultūros yra siejamos su geriau išnaudojamomis infrastruktūros kokybės praktikomis. Turėdama šią informaciją ir tinkamai ja disponuodama, organizacijos aukščiausia vadovybė gali priimti sprendimus, nukreiptus į organizacijos kultūros pakreipimą tinkama kokybės vadybos praktikų taikymui linkme.“

Tyrimuose pastebima, jog kokybės vadybos praktikos teigiamai veikia darbuotojų gerbūvį. N. - C. Liu ir W. - C. Liu (2014) teigia, jog kokybės vadybos praktikų taikymas gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą bei priklausymo jausmą, taip pat gali būti sumažinamas per didelis darbo krūvis ir su

darbu susijęs stresas. Autoriai, pateikdami tokius rezultatus, pritaria ankstesniems tyrimams, kurie nurodo, kad kokybės vadybos praktikos gali teigiamai veikti darbuotojų pasitenkinimą jų atliekamu darbu (Karia ir Hasmi Abu Hassan Asaari, 2006). Kokybės vadybos praktikų taikymas taip pat skatina darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą veikti visoje organizacijoje. Darbuotojai, prisiimantys įgalinimo skatinimo atsakomybę, gali suvokti, jog yra svarbūs savo organizacijai, o tai svarbu siekiant įmonės tikslų (Liu, N. - C. ir Liu, W. - C., 2014). Taigi, jie gali atrasti didesnę pasitenkinimą savo darbu ir susidoroti su didesne atsakomybe, tvarkant darbinius reikalus.

2.3. Darbuotojų ekologinių nuostatų bei pasitenkinimo gyvenimo kokybe svarba kokybės vadybos praktikų diegimui

Vertybės ir istorija, kurią sukuria žmonių tarpusavio bendravimas, suformuoja organizacijos kultūrą. Vveinhardt ir Gulbovaitė (2009) pastebi, jog Lietuvoje skiriamas pakankamas dėmesys vertybių tyrimams. Tyrėjai ir specialistai mano, kad asmens ir organizacijos vertybių atitikimas yra svarbiausias veiksnys, padedantis išlaikyti prisitaikančią ir atsidavusią darbo jėgą, kas yra labai svarbu šiuolaikiniame verslo pasaulyje.

Kiekvienas naujas darbuotojas į nusistovėjusią organizacijos kultūrą įneša savas vertybes ir gali ją keisti ar įtakoti, arba prisitaikyti. Organizacijoje galima išskirti tris vertybių grupes: asmenines vertybes, kurias kiekvienas atsineša į darbą, dabartines organizacijos kaip žmonių grupės „nerašytas darbo taisykles“ ir pageidaujamas organizacijos vertybes – tas idealias darbo normas, link kurių stengiamasi eiti (Palivonienė ir Mažeikienė, 2013). Organizacijos vertybės turėtų būti kaip gairės, kurias kiekvienas darbuotojas galėtų lengvai adaptuoti prie savų vertybių ir greitai prisitaikyti prie organizacijos kultūros. Palivonienė ir Mažeikienė (2013) atskleidžia, jog vertybes galima metaforiškai gretinti su kelio ženklais, kurie padeda visuomenei ir individui susiorientuoti socialinio gyvenimo kelyje. Vertybės, kaip ir kelio ženklai, turi reikšmę tik tiems, kurie juos atpažįsta, pripažįsta ir įsipareigoja jų laikytis, suprasdami, jog tai padės saugiau ir greičiau pasiekti tikslą. Taigi, pagrindinė priemonė teisingam vertybių interpretavimui – komunikacija tarp darbuotojo ir darbdavio.

„Žalioji“ vadyba (angl. green management) užima vis svarbesnį vaidmenį šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Tai vyksta dėl didėjančių su vartotojiškumu susijusių problemų. Tokios ekologiško valdymo praktikos įvertinamos skiriant daug dėmesio organizacijos sugebėjimams valdyti vystymąsi link ekologiškos veiklos tobulinimo, kuris veda link geresnių įmonės veiklos rodiklių, užtikrinančių produktų, procesų ir ekologinių inovacijų gerinimą (Roy ir Khastagir, 2016).

Atsižvelgiant į pastebėjimus, padarytus atliekant literatūros analizę, aiškėja, jog tam tikros vertybės gali daugiau ar mažiau įtakoti organizacijos kultūrą ir sėkmingą kokybės vadybos praktikų diegimą. Zwetsloot, Gerard ir van Marrewijk (2004) teigia, kad šiais laikais svarbu ne tik darbuotojų

pasitenkinimas, bet ir pagarba, patikimumas ir vadovybės teisingumas, kuris atneša darbuotojų atsidavimą ir aukštesnius veiklos rezultatus, ypač produktyvumo ir kūrybiškumo aspektais. Kūrybiškai išlaisvinti žmonės gali pradėti rūpintis ne tik kasdieninėmis užduotimis, bet ir galvoti globaliau – tai yra, kokią įtaką jų veikla daro gyvenamajai aplinkai, bendruomenei ar pasauliui.

Dunlap ir Van Liere (2000) savo sukurta ekologinių nuostatų tyrimo skalę suskirstė į 5 grupes, nusakančias požiūrį į:

- realių augimo galimybių apribojimą;
- antiantropocentrizmą;
- gamtos pusiausvyros trapumo suvokimą;
- žmogaus privilegijuotumo atsisakymą;
- ekokrizės tikimybę.

Realių augimo galimybių apribojimas yra sąvoka, susijusi su tvariu ir taupiu vartojimu, gamtos išteklių ir energijos taupymu. Susiduriama su prievartinėmis augimo galimybių ribomis ir priežastinės problemos negali būti išspręstos atsižvelgiant tik iš pasiūlos pusės, reikia imtis radikalių veiksmų, permąstant socialinius tikslus, sistemas ir vertybes (Trainer, 2014). Teigiama, kad turtingųjų šalių energijos ir resursų suvartojimas yra žymiai didesnis, negu turėtų būti, jei būtų atsižvelgiama į tvarų vartojimą. Žmonės, suprantantys realią grėsmę, kad augantis suvartojimas reikalauja vis didesnių išteklių, stengiasi savo pavyzdžiu parodyti, kad galima patogiai gyventi suvartojant mažiau bei šviesti aplinkinius, apie jų bei pramonės ir vartojimo skatinimo rinkos daromą žalą.

Antropocentrizmas – orientacija į žmogų. Dauguma tradicinių vakarietiško kultūrų yra antropocentrinės, akcentuojančios žmogaus viršenybę gyvajai ir negyvajai gamtai. Dabar žmogaus daroma žala gamtai, gali turėti milžinišką atgarsį tiek dabar, tiek ateityje, nors žmonijos gerovė yra remta aplinkos darnumu. Antiantropocentrizmas remiasi nuostata, kad žmonės ir visi kiti gyvi organizmai turi tokias pat teises gyventi. Žmonės, būdami darnoje su gamta, turi užtikrinti ir kitų gyvių teisę bei galimybes egzistuoti ir jokių atveju nėra viršesni už juos.

Gamtos pusiausvyros trapumo suvokimas yra ganėtinai archajiškas vaizdinys, apimantis keletą įsitikinimų ir vertybių. Jame ypač daug dėmesio skiriama gamtos grožio patyrimui, pabrėžiant gamtos sukeltas emocijas ir priskiriant tam būdingas vertybes, taip suvokiant gamtą kaip trapią (Buijs, 2009).

Žmogaus privilegijuotumas – manymas, jog žmonės yra išskirtiniai nuo aplinkosauginių suvaržymų dėl naudojamų technologijų. Dunlap ir Van Liere sukurta Naujoji Ekologinė Paradigma buvo sudaryta šiai nuostatai pakeisti, atsižvelgiant į dabartinį žmogaus santykį su aplinka (Foster, 2012). Priimdami šią koncepciją, žmonės apie save mąsto kaip apie gamtos dalį, neturinčią jokių išskirtinių savybių, galinčių išskirti juos iš kitų gyvų ir negyvų būtybių, kartu egzistuojančių žemėje. Darbuotojai, suvokdami, jog ekologiškumo požiūriu, jie yra tokie pat žemės gyventojai, kaip ir jų kolegos, bus labiau linkę bendradarbiauti bei dalintis savo patirtimi, siekiant bendro tikslo.

Šiuolaikinė ekologinė krizė – ekosistemų žlugimo perspektyva, kuri kelia grėsmę šiuolaikiniam pasauliui. Daugelis įvairių šakų – klimatologų, ekonomistų, biologų, sociologų, antropologų – mokslininkų yra įsitikinę, jog dabartinis ekonominis augimas ir vartotojiškumas yra visiškai nedarnūs (Gosling ir Case, 2013). Jei blogiausias scenarijus bus svarstomas, kaip galimas, Vakarų kultūros bus susidurs su visišku socialiniu, ekonominiu ir politiniu išnaikinimu dėl susiskaldymo ir dabartinio netvaraus gyventojų skaičiaus augimo, ekonominių ir politinių migracijos bei susijusių išteklių trūkumo. Suvokdami tokios krizės galimybę, žmonės prisiima atsakomybę už savo veiksmus bei juos planuoja, atsižvelgdami ne tik į savo poreikius, bet ir darnumo principus.

EMAS sistema akcentuoja aplinkosaugines vertybes ir darnumą. Zwetsloot ir Van Marrewijk (2004) atkreipia dėmesį, jog socialiai atsakingos organizacijos skaidriai pateikia savo veiklos įtakos žmonėms, planetai ir pelnui ataskaitas, kas ypač aktualu diegiant EMAS. Papagiannakis ir Lioukas (2012) taip pat išskiria, kad organizacinis aplinkosauginis atsakomumas išreiškia organizacijų atsako į natūralias aplinkos problemas gylį. Aplinkosauginis požiūris vis dažniau akcentuojamas ir kaip validi individo ekologinių veiksmų, pavyzdžiui, rūšiavimo ir pakartotinio medžiagų panaudojimo, taupymo ir atliekų valdymo, prognozė.

Aktyviai skatinami darbuotojai, pasižymintys teigiamu aplinkosauginiu požiūriu, gali daryti stebėtiną įtaką aplinkai per kitus veiksnius, tokius kaip įtaka organizacijos, kuriai priklauso, veiksams (Papagiannakis ir Lioukas 2012). Marshall, Cordano ir Silverman (2005) atrado individualias ir kitas savybes (vadovų požiūris ir subjektyvios normos), kurios yra stipriai susijusios su organizacijos aplinkosaugiškumu.

Atliktais tyrimais nustatyta, jog geriausiais rezultatais pasižyminčios organizacijos integruoja saugumą, reguliavimą, aplinkosaugą ir sveikatos iniciatyvas į savo įmonės strategiją ir aiškiai išreiškia specifinius tikslus kiekvienai sričiai (Zhu, 2016). Darbų sauga itin svarbi kuriant kokybiškus ir saugius produktus, kurie būtų saugūs tiek vartojimui, tiek neterštų gamtos vartojimo bei utilizavimo metu. Kokybės vadybos praktikos daro tiesioginę įtaką aplinkosaugai, užtikrindamos saugų bei ekologišką procesų optimizavimą bei netaišios gamybos užtikrinimą.

Aplinkosauginės vertybės svarbios ne tik gyvenamosios aplinkos gerinimui, tačiau ir verslo procesų tobulinimui. „Vieni svarbiausių verslo rezultatų yra tie, kuriuos pasiekia organizacijos, taikydamos kokybės praktikas, tokias kaip atsargų sąnaudų sumažinimas, lankstumo didinimas, produktyvumo tobulinimas ir didesnis vartotojų pasitenkinimas. Šie rezultatai yra „varantieji“ faktoriai pelningumo, reputacijos bei rinkos dalies – svarbiausių verslo pasiekimo indikatorių – didinimo linkme“ (Sánchez-Medina ir Dfáz-Pichardo, 2017). Kokybė yra neatsiejama verslo sėkmingumo dalis.

Yra įvairių nuomonių apie aplinkosauginių vertybių įtaką organizacijų veiklai bei rezultatyvumui. Vadovai vis dažniau susiduria su aplinkosaugos problemomis. „Tai ne tik ekologinių nuostatų nušvietimas, bet ir galimai itin svarus faktorius, galintis daryti įtaką užtikrinant ekonominę sėkmę,

pasižyminčią darnumu. Organizacijų geba suvaldyti savo aplinkai įtaką darančias veiklas yra vis augantis strateginis iššūkis (Henri ir Journeault, 2008). Kai kurie autoriai pažymi, jog aplinkosaugos valdymas gali pagerinti organizacijų konkurencingumą (Trung ir Kumar, 2005). Tačiau yra ir ekologiškumo optimizmą kvestionuojančių tyrėjų (Lopez-Gamero, Molina-Azorin ir Claver-Cortes, 2009).

Teigti, jog organizacija ekologiškai atsakinga, gali būti efektyvus, tačiau rizikingas žingsnis dėl to, kad išorės stebėtojai gali atrasti neatitiktis tarp teigiamų veiklos rodiklių ir faktinių taršos rodiklių. Tačiau, esant ankstyvam ekologiškumą skatinančių praktikų įdiegimui, galima laimėti nemažą rinkos dalį, teisingai diferencijuojant gaminamus produktus ar teikiamas paslaugas, taip gaunant didesnę pelno augimą, nei investuojant vėliau (López-Gamero, Molina-Azorín ir Claver-Cortes, 2009).

Taip pat svarbus ir požiūris į ekologiškumą. Ekologinis iniciatyvumas daro teigiamą įtaką organizacijos veiklai, tačiau orientavimasis tik į išeigas, teigiamos įtakos nedaro. Aukšto veiklos lygio įmonės yra palankios aukšto lygio aplinkosauginių reikalavimų įgyvendinimui tuo atveju, jei jos yra orientuotos į taršos prevenciją (Claver, López, Molina ir Tarí, 2007; Wagner, 2005). Tai parodo, jog svarbu orientotis į procesų ekologinius aspektus, energijos bei žaliavų suvartojimą, o ne taršos mažinimą procesų pabaigoje, dedant filtrus į išmetamuosius bei nuotekų vamzdynus (angl. „end of pipe technology“).

Įmonėse, kurių akcininkai yra orientuoti į aplinkosaugos problemas, kuriamos strategijos, orientuotos į ekologiškumą, daromos įtakos aplinkai mažinimą, kuris teigiamai veikia ekologinį konkurencingumą, susijusį su rinkos, vidiniais, pelningumo bei rizikos faktoriais (Wagner ir Schaltegger, 2004). Taip pat mažiau teršiančios organizacijos lengviau pritaiko pažangias strategijas, kuriomis remiantis, mažinama ne tik emisija, bet ir įtraukiamos ir kitos darnumą skatinančios ir pranašumą suteikiančios priemonės. Ekologinė organizacijos veikla skatina naujų išteklių ieškojimą bei vystymą (Lopez-Gamero ir kt., 2009).

Kokybės vadybos programomis ir praktikomis apibendrinta dešimtmečius kaupta patirtis, apimanti operacijų valdymo tyrimus ir yra laikomos artimomis disciplinos esmei (Wiengarten ir Pagell, 2012). Autoriai taip pat apibendrina, jog pastebimas ryšys tarp kokybės vadybos bei aplinkos apsaugos vadybos programų ir praktikų. Kaip būdinga kokybės praktikoms, taip ir ilgalaikiai aplinkos apsaugos valdymo tikslai keliami užimti iniciatyvią poziciją ekologiškumo klausimais, sprendžiant visos gamybos, marketingo, produktų pristatymo, klientų aptarnavimo ir popardaviminio aptarnavimo problemas (Wiengarten ir Pagell, 2012). Rusinko (2005) pažymi, jog įvairūs kokybės vadybos principai gali būti panaudoti vystant darnumo praktikas, pavyzdžiui: ilgalaikiai planai, nuolatinis tobulėjimas, darbuotojų įgalinimas, integruota perspektyva, multifunkcinis požiūris ir visos vertės grandinės įtraukimas.

Organizacijos, kurios vadovaujasi visuotinės kokybės vadybos principais ir yra išugdžiusios kokybinius gebėjimus, tikėtina, jog yra labiau linkusios išugdyti gebėjimus, reikalingus siekiant būti ekologiškais ir vadovautis tvarumo principais (Curkovic, Melnyk, Handfield ir Calantone, 2000). Taip pat dauguma autorių pastebi, jog kokybės bei ekologiškumo reikalavimai organizacijoms nuolat auga; tai siejama su nuolat besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis (Wiengarten ir Pagell, 2012).

Integruotos vadybos sistemos apjungia tiek kokybės vadybos, tiek aplinkos apsaugos vadybos praktikas. Taikant šias sistemas kokybės ir aplinkosaugos problemoms spręsti, integruota vadybos sistema gali pagerinti ekologinius organizacijos aspektus – svarbiausia organizacijos orientacija į sistemingą ekologinių problemų sprendimą (Siva ir kt., 2016; Von Ahsen ir Funck, 2001)

Kaip ir dauguma tyrimų apie kokybės vadybos praktikas, šiame tyrime atsispindi kokybės vadybos praktikų bei organizacijos kultūros svarba. Tačiau darbuotojų ekologinių nuostatų bei pasitenkinimo gyvenimo kokybe lygis taip pat gali būtų svarbūs, kalbant apie organizacijos vystymo bei tobulinimo problemas.

Remiantis organizacijos kultūra, įmonė galėtų priimti labiau į klientus orientuotus sprendimus, susijusius su ilgalaikiais strateginiais planais, remtais darbuotojų pasitenkinimu. Įtraukiant visus darbuotojus į planavimo procesą galima pasiekti geresnių rezultatų, pavyzdžiui laimingesni darbuotojai parodo geresnius rezultatus atliekant smegenų šturmą (Aydin ir Ceylan, 2011). Taip pat laimingi darbuotojai yra produktyvesni bei lojalesni ir daro įtaką klientų pasitenkinimui bei organizacijos produktyvumui. Tačiau atrasti darbuotojus motyvuojančius veiksniai gali tapti iššūkiu įmonės žmogiškųjų išteklių vadovams.

Į lankstumą orientuotos organizacijos kultūros skatinimas, paremtas palaikymu ir inovacijomis, suteikia konkurencinį pranašumą šiuolaikinėje rinkoje. Tokio tipo organizacijos kultūra gali padėti iškilti autentiškiems lyderiams, kurie teigiamai veiktų darbuotojų pasitenkinimą (Azanza, Moriano ir Molero, 2013). Tačiau organizacijose, kuriose vyrauja tradicinės į kontrolę, hierarchiškumą ir griežtas struktūras orientuotos kultūros, lanksčios kultūros skatinimas gali sukelti sunkumų. Taigi, svarbu išanalizuoti lyderystės stilių, kuris galėtų išaugti į lankstumą orientuotą kultūrą ir daryti teigiamą poveikį, kuris vestų organizaciją link teigiamų pokyčių, nukreiptų į darbuotojų vystymą bei jų pasitenkinimo didinimą (Azanza ir kt., 2011).

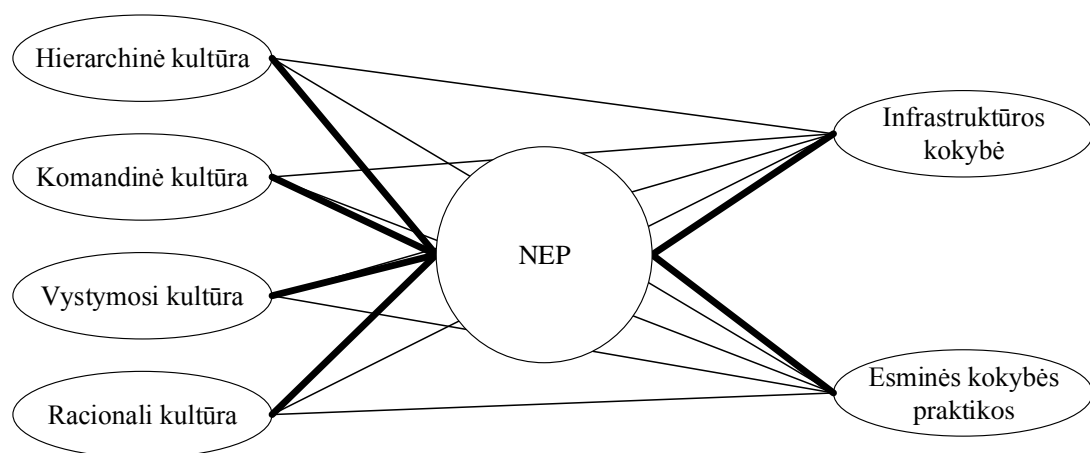
Sėkmingam organizacijos veikimui bei plėtrai svarbu ne tik motyvuoti esamus darbuotojus, bet ir pritraukti bei išlaikyti naujus talentus. Talentai pritraukiami organizacijų, pasižyminčių kultūra, linkusia į pokyčius, kokybę bei technologijų tobulinimą, taip pat skatinančių kūrybiškumą, atvirą komunikaciją, efektyvų žinių valdymą bei turinčių esmines pagarbos bei sąžiningumo vertybes (Kontoghiorghes, 2016). Naujus talentus organizacijoje lengviau išlaikyti parodant pavyzdį, jog darbuotojai yra laimingi ir patenkinti savo asmeniniu gyvenimu bei darbu. Lengva komunikacija tarp darbuotojų palengvina

kasdienių užduočių atlikimą, gaunami geri rezultatai, taip skatinant darbuotojus toliau stengtis bei suteikiant pasitenkinimą rezultatais, gautais dėl asmeninių pastangų.

Kalbant apie organizacijos kultūros sąmoningą orientavimą tam tikra kryptimi, reikia nepamiršti, jog bet koks priverstinis keitimas gali iššaukti nemaloniais pasekmes, pavyzdžiui stiprų darbuotojų nepasitenkinimą, iš esmės pasikeitusias nusistovėjusias organizacijos tvarkas. Tinkamiausias kultūros tipas bet kuriai organizacijai yra tas, kuris įkūnija charakteristikas, padedančias organizacijoms būti efektyviomis ir konkurencingomis toje aplinkoje, kurioje jos veikia (Daft, 2012). Kadangi dauguma šiuolaikinių organizacijų veikia greitai besikeičiančioje aplinkoje, organizacijų prisitaikymas yra laikomas pagrindiniu aspektu aukštos kokybės sistemų diegimui (Kontoghiorghes, 2016).

Dauguma šaltinių, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu, orientuojami į pasitenkinimą darbu ar lyderiais. Tačiau asmeninis kiekvieno individo, priklausančio organizacijai, pasitenkinimas gyvenimu apskritai gali būti itin svarbus faktorius sėkmingam organizacijos vystymui. Žinoma, subjektyvus asmens gerovės suvokimas gali priklausyti nuo daugeliu faktorių, pradedant šeimos padėtimi bei patirtimis, baigiant valstybine politika ar globaliomis problemomis. Tačiau organizacijos kultūra, išreiškianti susirūpinimą darbuotojų gerove, gali turėti teigiamą įtaką jos suformavimui ir pati generuoti laimingus bei gyvenimu, o tuo pačiu ir darbu, patenkintus įmonės narius.

Atsižvelgiant į pateiktas charakteristikas, galima teigti, jog vertybės apibūdina organizacijos kultūrą, palankią kokybės vadybos praktikų diegimui. Neapibrėžtumo teorija reikalauja, kad organizacijos turi pasiekti išorinę darną su aplinka bei vidinį organizacijos struktūros elementų suderinamumą, siekiant pagerinti veiklos rezultatus (Naor ir kt. 2008). 3 paveiksle pateikiamas pagal išanalizuotą literatūrą sudarytas teorinis modelis, leisiantis efektyviau išnaudoti organizacijoje vyraujančią kultūrą, kuri palengvintų kokybės vadybos praktikų diegimą.



3 pav. Aplinkos apsaugos bei kokybės vadybos sistemų diegimui įtaką darančių veiksnių modelis (sudaryta autoriaus)

Iš modelio, pateikto 3 paveiksle, matyti, kad organizacijos kultūra gali lemti sėkmingą aplinkos apsaugos ir kokybės vadybos sistemų diegimą tiek tiesiogiai, įvertinant vyraujančią organizacijos struktūrą, vertybes ir per mediatorių – ekologinį požiūrį, kuris palengvina į aplinkos apsaugą nukreiptų valdymo sistemų diegimą. Darbuotojai, pasižymintys ekologišku elgesiu, lengviau adaptuojasi prie naujų reikalavimų, kuriuos iškelia vadovybė, diegdama ar naujindama aplinkos apsaugos ar kokybės vadybos sistemas. Pasižymėdami ekologiškumą propaguojančiomis vertybėmis, darbuotojai atliepia aplinkos apsaugos bei kokybės vadybos sistemų keliamą poreikį rūpintis ne tik savimi, bet ir aplinka, kurioje gyvenama bei visu pasauliu.

3. ORGANIZACIJOS KULTŪROS, TINKAMOS KOKYBĖS VADYBOS PRAKTIKŲ DIEGIMUI, TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo kontekstas. Organizacija „X“ – žemės ūkio produktų perdirbimu užsiimanti bendrovė, kurios veiklos suskirstytos į atsirus verslus. Organizacijoje naudojamos tam tikros kokybės vadybos praktikos, susijusios su komunikacijos sklaidos gerinimu, procesų aprašymu, tobulinimu, procesų veiklos stebėseną, rezultatų vaizdumu bei analize. Techniniai aspektai organizacijoje plėtojami gana sparčiai, kuriami bei vystomi nauji produktai, taikomi technologiniai atnaujinimai, didinamas dokumentacijos skaidrumas bei teisės aktų reikalavimų atitikimas.

Su žmonių santykiais susijusios kokybės vadybos praktikos taip pat plėtojamos. Visoje įmonių grupėje leidžiamas organizacijos elektroninis laikraštis, kuriame pateikiamos įmonės bei rinkos naujienos, skatinamas darbuotojų įsitraukimas bei bendravimas, nuopelnų paviešinimas bei darbuotojų ir įmonės veiklos gerinimo ir tobulinimo galimybės.

Organizacija pradėjo veikti dar XIX amžiuje. Lietuvai atgavus nepriklausomybę, veikla įregistruota. Dėl senų tradicijų bei ilgalaikių ir stabilių santykių su klientais ir tiekėjais, šiuo metu organizacijoje nėra sertifikuota kokybės vadybos sistema, tačiau vadovaujamosi sukaupta patirtimi. Produktų kokybę užtikrinama maisto saugos reikalavimų laikymusi bei veiklos sertifikavimu maisto saugos standartais.

Atsižvelgiant į tai, kad organizacijoje „X“ yra taikomos kai kurios kokybės vadybos praktikos, tačiau nėra sertifikuota nei viena kokybės vadybos sistema, siekiama atrasti, ar darbuotojų ekologinės nuostatos gali daryti įtaką sėkmingam organizacijos sertifikavimui arba tolesniam kokybės praktikų paketo plėtojimui.

3.1. Tyrimo instrumento pagrindimas

Vertinant organizacijos kultūrą ir bendrą aplinkosauginę situaciją, dėl didesnės organizacijos dalies atspindėjimo, siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas.

Atliekamas kiekybinis tyrimas, apklausiant organizacijos darbuotojus iš anksto parengtomis anketomis (1 priedas). Apklausa vykdoma raštu. Ji sudaryta remiantis mokslinės literatūros analize, pasirinkus jau patikrintus klausimynus, siekiant gauti kuo validesnius rezultatus.

Anketa sudaryta pagal Naor ir kt. (2008), Dunlap ir Van Liere (2000) bei Diener, Emmons, Larsen ir Griffin (1985) atliktus tyrimus ir pateiktus tyrimui naudotus instrumentus, kurie buvo validuoti autorių bei naudoti vėlesniuose kitų tyrėjų moksliniuose darbuose. Anketa suskirstyta į tris dalis:

1. Organizacijos valdymo bei procesų skalės;
2. Ekologinės paradigmos skalė;
3. Subjektyvios gerovės skalė.

Organizacijos bei procesų valdymo skalės, sudarytos pagal Naor ir kt. (2008), suskirstytos į tris atskiras skales:

- 1 – 16 klausimai – organizacijos kultūros tipai. Dalis skirta nustatyti vyraujančią organizacijos kultūros tipą: grupinį, hierarchinį, vystymosi arba racionalų;
- 17 – 31 klausimai – vidinių kokybinių procesų valdymas. Šioje dalyje nustatoma, iš kurio valdymo lygmens „nuleidžiami“ pagrindiniai reikalavimai kokybei: aukščiausių vadovų palaikymas, darbo jėgos valdymas, klientų ar tiekėjų įtraukimas;
- 32 – 45 klausimai – pagrindiniai kokybės užtikrinimo būdai. Trys metodai, naudojami siekiant įvertinti pagrindinius kokybės užtikrinimo būdus: kokybės informacija, procesų kontrolė, produktų vystymas.

Siekiant įvertinti **darbuotojų ekologines nuostatas**, buvo pasinaudota naujosios ekologinės paradigmos skale, sudaryta iš 15 teiginių skalės (Dunlap ir kt., 2000). Pripažinimas, jog žmogaus veikla keičia ekosistemas, dėl kurių žmonių – ir visų kitų gyvų organizmų rūšių – egzistencija yra priklausoma bei augantis supratimas artina prie to, jog taikant darnesnes valdymo formas galima tikėtis, kad, žmonija būdama ant fundamentalaus pasaulėžiūros pokyčio slenksčio atras ryšį su fizine aplinka (Dunlap ir kt., 2000). Taip pat teigiamos darbuotojų ekologinės nuostatos gali palengvinti kokybės vadybos praktikų taikymą organizacijose.

Bendrajam darbuotojų pasitenkinimui gyvenimu nustatyti, buvo pridėta subjektyvios gerovės įvertinimo skalė, sudaryta iš 5 teiginių (Diener ir kt., 1985). Ši skalė tinkama įvairioms amžiaus grupėms tirti (Diener ir kt., 1985), tačiau jos ryšių su kokybės vadybos praktikomis ir gyventojų ekologinėmis nuostatomis tyrimai negausūs.

1 lentelėje pateikta bendra organizacijos tyrimui parinkto validumo charakteristika. Charakteristika sudaryta iš reliabilumo bei faktorinės analizių duomenų. Skaičiavimai atlikti IBM SPSS Statistics 22 programa.

1 lentelė. Instrumento validumas

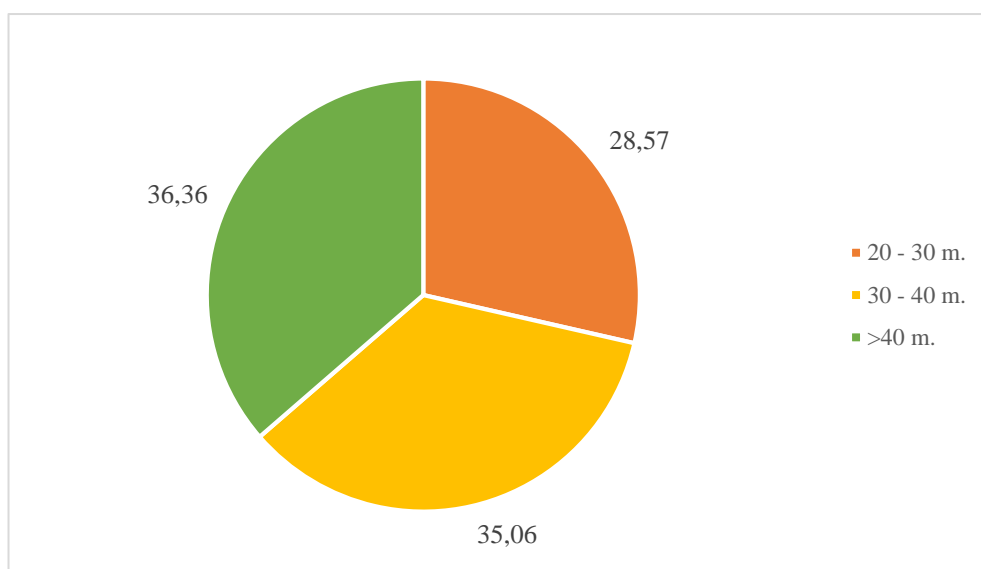
Skalė	Teiginiai	Faktoriniai svoriai	% paaiškinti neatitikimai	Cronbach's alpha
Hierarchinė kultūra	4	0,169 – 0,882	18,50	0,734
Komandinė kultūra	4	0,680 – 0,825	22,54	0,796
Racionali kultūra	4	0,524 – 0,713	21,77	0,748
Vystymosi kultūra	4	0,654 – 0,839	21,77	0,791
Palaikymas	5	0,684 – 0,850	24,22	0,863
Atsakomybė	3	0,371 – 0,820	11,76	0,699
Tiekėjai	3	0,805 – 0,855	15,64	0,817
Klientai	4	0,647 – 0,844	17,73	0,811
Informacija	5	0,208 – 0,686	22,54	0,723
Procesai	5	0,291 – 0,762	19,58	0,711
Produktai	4	0,292 – 0,460	14,12	0,732
Subjektyvi gerovė	5	0,772 – 0,900	70,45	0,886

3.2. Organizacijos kultūros tyrimo dizainas

Tyrimas raštu atliekamas organizacijoje „X“, kurią sudaro ~750 darbuotojų. Dauguma šių darbuotojų dirba administracinį darbą. Dėl gamybos automatizavimo, įmonėje dirba santykinai nedidelis skaičius darbuotojų. Organizacijai priklauso keletas nutolusių padalinių, kurių darbuotojų apklausti raštu nebuvo galimybės. Apklausa atliekama dalyvaujant įvairių amžiaus grupių, lyties, skirtingų pareigybių, skirtingą stažą turintiems bei nevienodą laiką organizacijoje dirbantiems respondentams.

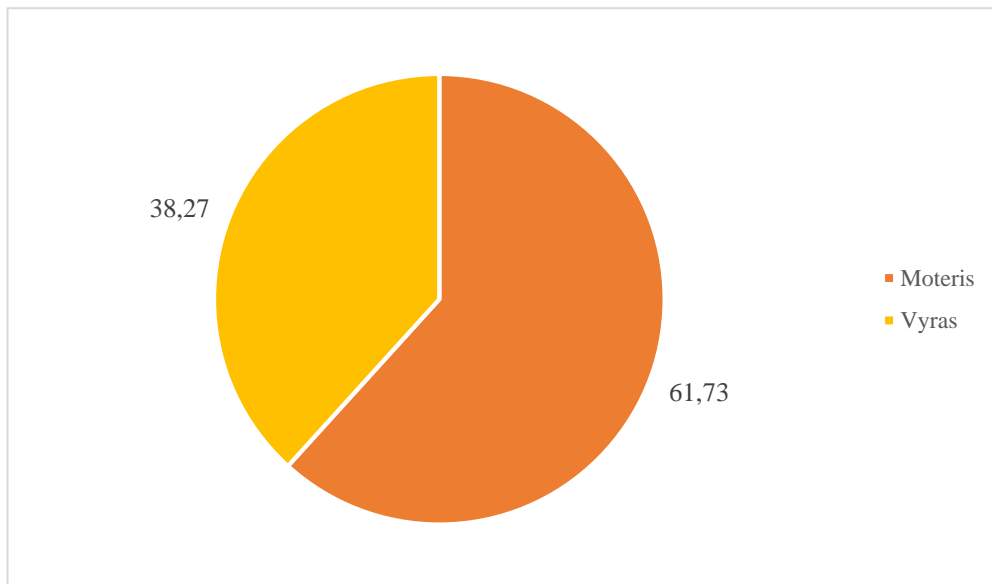
Demografinės charakteristikos. Anketos išdalintos 105 darbuotojams, iš jų gauti 82 atsakymai (grąžinimo rodiklis – 80,95 %). Apklauskos duomenys perkelti į elektroninį formatą, apdoroti IBM SPSS Statistics 22 paketu bei Microsoft Excell 2013 programa.

Paveiksluose 4, 5, 6 ir 7 pateikiami demografiniai tyrimo duomenys. 4 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Darbuotojai suskirstyti į tris grupes: 20 – 30 metų amžiaus (25,58 % respondentų), 30 – 40 metų amžiaus (35,06 % respondentų) ir vyresni nei 40 metų amžiaus (36,36 % respondentų).



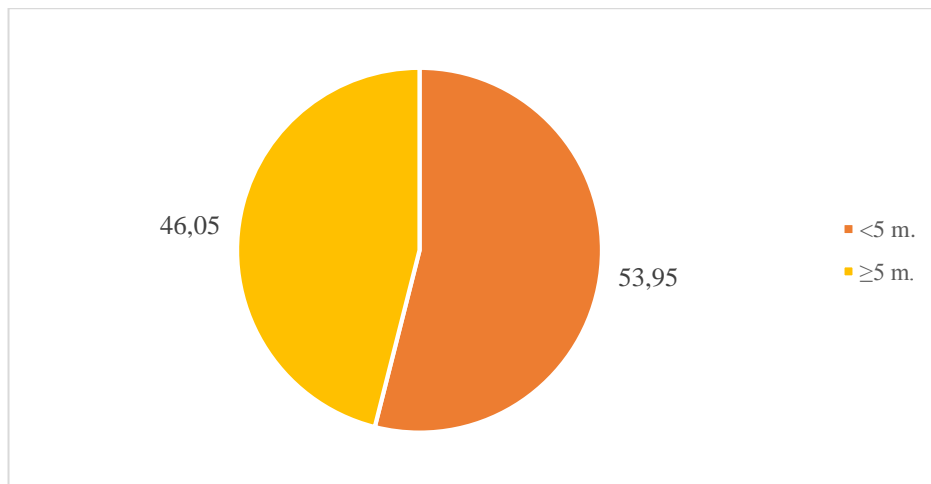
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes, %

Jauniausias respondentas buvo 21 metų amžiaus (1 respondentas), vyriausias – 58 (2 respondentai). 5 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal lytį: moterys sudaro 61,73 % respondentų, vyrai – 38,27 %. Moterų amžiaus vidurkis 36 metai, vyrų – 35 metai.



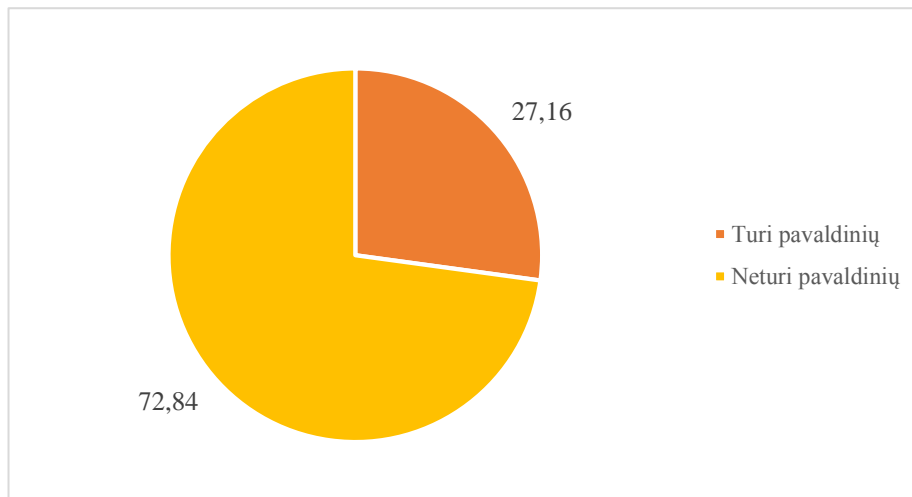
5 pav. Respondentų lytis, %

6 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą organizacijoje „X“. Stažo charakteristika suskirstytas į dvi grupes: respondentai, kurie dirba iki 5 metų ir respondentai, kurie dirba 5 ir daugiau metų. 46,05 % respondentų dirba 5 ir daugiau metų, 53,95 % - iki 5 metų.



6 pav. Respondentų darbo stažas organizacijoje „X“, %

7 paveiksle pateikiama, ar respondentai organizacijoje turi pavaldinių, ar ne. Klausimas į anketą įtrauktas dėl galimos koreliacijos su kokybės vadybos praktikų taikymu, ekologinėmis nuostatomis bei pasitenkinimu gyvenimo kokybe. Didžioji dalis respondentų pavaldinių neturi – 72,84 %; 27,16 % respondentų turi pavaldinių.



7 pav. Pavaldinių turėjimas, %

Vadovaujamų pareigų užėmimas gali daryti teigiamą įtaką ekologiškumo skatinimui organizacijoje, jei pasitelkiama autentiška ir stipri lyderystė. 36,42 % respondentų, kurių amžius yra tarp 20 – 30 metų, pavaldinių neturi; 36,45 % respondentų tarp 30 – 40 metų amžiaus ir 54,56 % respondentų virš 40 metų amžiaus pavaldinių turi. 54,50 % apklaustųjų, turinčių pavaldinių, yra vyrai, o tuo tarpu moterų, turinčių pavaldinių, yra 45,50 %. Darbo stažas pavaldinių turėjimui taip pat daro nedidelę įtaką: 42,90 % respondentų, dirbančių iki 5 metų, turi pavaldinių, 57,10 % turinčių pavaldinių respondentų dirba 5 metus ir ilgiau.

4. ORGANIZACIJOS KULTŪROS, PALANKIOS APLINKOS APSAUGOS IR KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ DIEGIMUI, TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Organizacijos kultūros, kokybės vadybos praktikų bei darbuotojų ekologinių nuostatų apibendrinimas

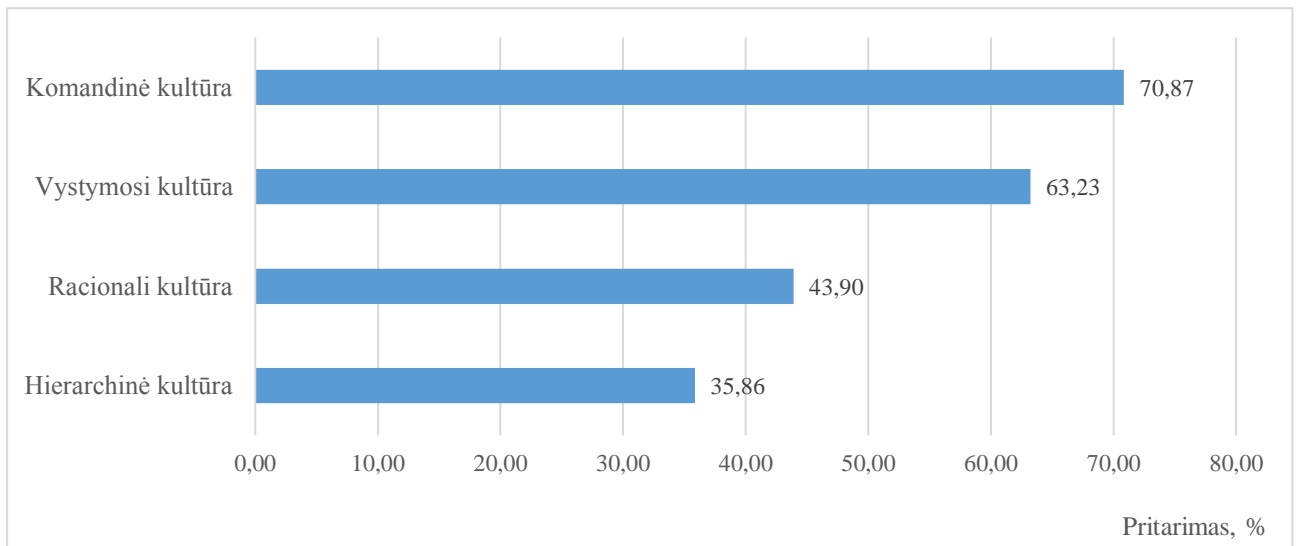
4.1.1. Organizacijos kultūra

Organizacijos kultūra – vienas lemiančių faktorių kokybės vadybos praktikų diegimo sėkmingumui. Tyrime buvo išskirti keturi organizacijos kultūrų tipai: hierarchinė, komandinė, racionali bei vystymosi. Skyriuje pateikiamas organizacijos kultūrų bei jas apibūdinančių teiginių tyrimo rezultatų aprašymas. 2 lentelėje pateikiami apibendrinti organizacijos kultūros tyrimo rezultatai.

2 lentelė. Apibendrinti organizacijos kultūros tyrimo rezultatai, %

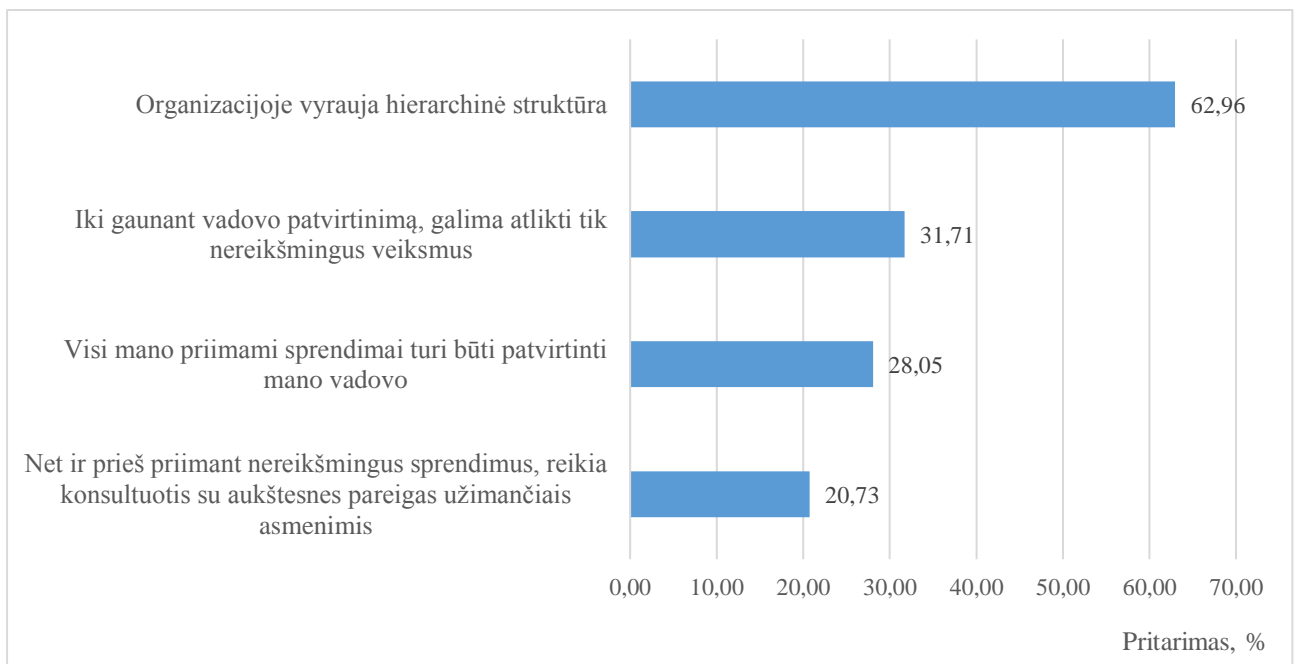
Organizacijos kultūra	Nesutinka	Abejoja	Sutinka
Hierarchinė	47,31	16,83	35,86
Komandinė	13,47	15,66	70,87
Racionali	32,93	23,17	43,90
Vystymosi	10,25	26,52	63,23

Tirtoje organizacijoje vyrauja komandinė kultūra. Pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis komandinę organizacijos kultūrą apibūdinantiems teiginiais pritaria 70,87 % respondentų. Prasčiausiai organizaciją „X“ apibūdina hierarchinės kultūros teiginiai – jiems pritaria 35,86 % (nepitaria 47,31 %). Mažiausiu nepritarimu pasižymi vystymosi kultūra (10,25 %) ir komandinė kultūra (13,47 %). Vystymosi kultūros teiginiais pritaria 63,23 % respondentų. Dėl galimų vertimo neatitikimų ar klausimų formuluočių neaiškumo abejonę organizacijos kultūros tyrimo teiginiais išreiškė 20,50 % respondentų. Šie rezultatai taip pat gali atspindėti neaiškią organizacijos politiką tam tikrais klausimais, kurie detalčiau nagrinėjami 8, 9, 10, 11 ir 12 paveiksluose.



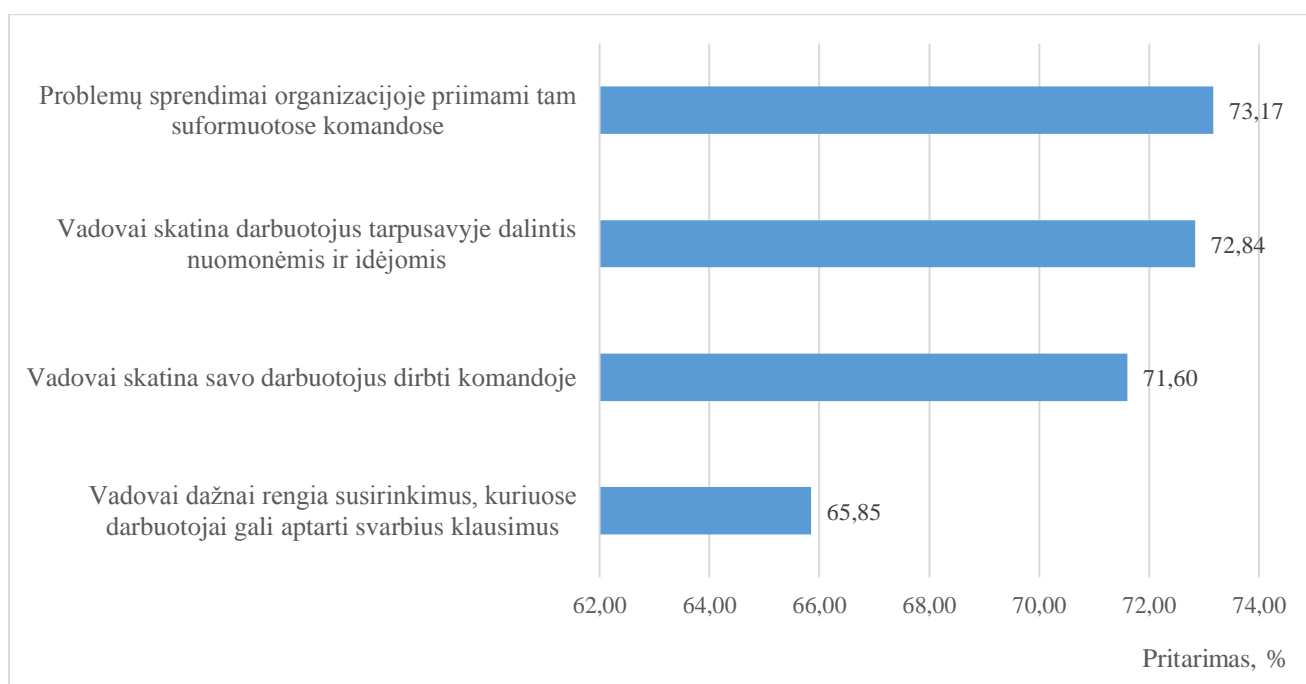
8 pav. Apibendrinti organizacijos kultūros tyrimo rezultatai, %

8 paveiksle pateiktas pritarimas (%) organizacijos kultūrų teiginiams. Komandinė organizacijos kultūra pasižymi bendradarbiavimu, palaikymu bei įgalinimu. Vystymosi kultūra taip pat vyrauja (63,23 %) organizacijoje. Jai būdingas nuolatinis tobulėjimas, atvirumas pokyčiams. Racionali ir hierarchinė kultūros organizaciją „X“ atitinka mažiau nei 50 %, tai yra jas apibūdinantiems teiginiams respondentai linkę nepritari. Pagal atliktą mokslinės literatūros analizę, šios kultūros yra mažiausiai palankios kokybės vadybos praktikų diegimui. Žemiau pateikiamas pritarimas kiekvieną kultūrą apibūdinantiems teiginiams.



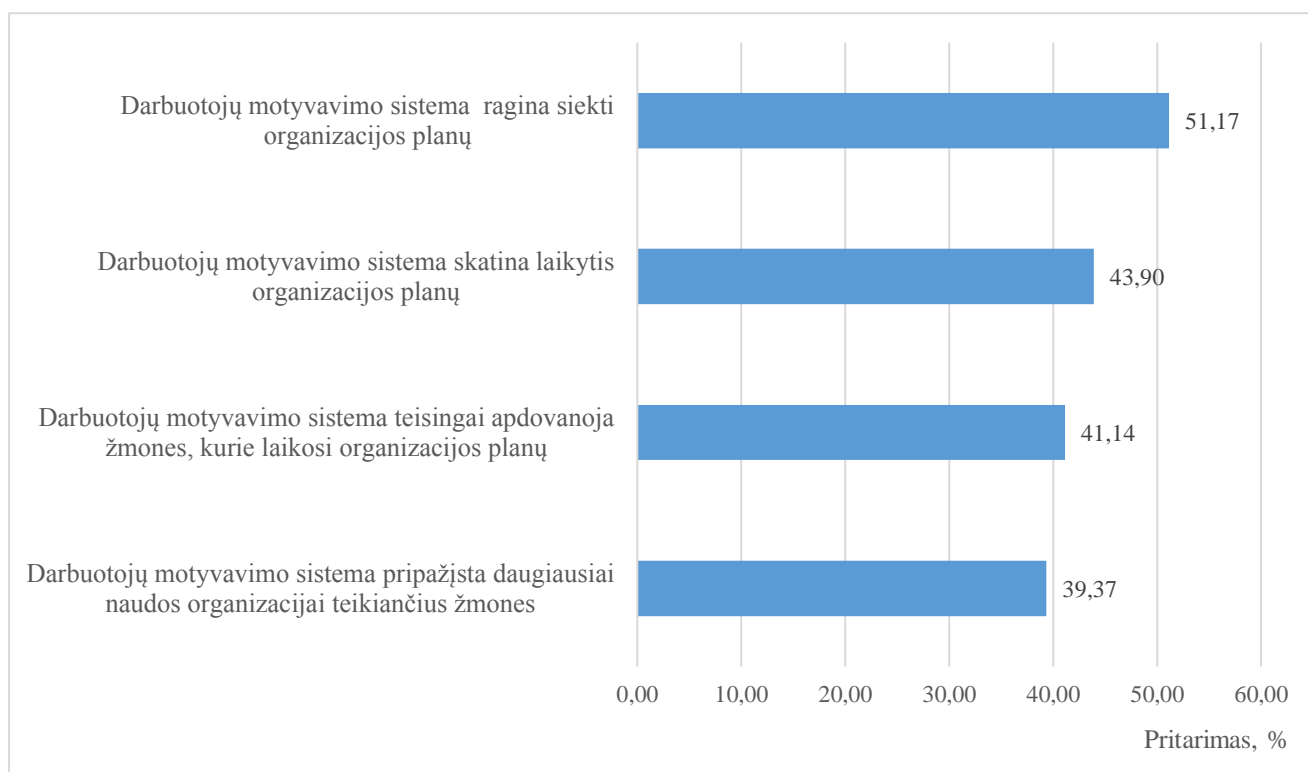
9 pav. Pritarimas hierarchinės kultūros teiginiams, %

9 paveiksle pateiktas pritarimas (%) hierarchinę organizacijos kultūrą apibūdinantiems teiginiams. Respondentai labiausiai pritarė teiginiui, kad „Organizacijoje vyrauja hierarchinė struktūra“ – 62,96 %. Kitiems teiginiams pritarimas yra žemesnis nei 30 %. Mažiausiai pritariama teiginiui, jog „Net ir prieš priimant nereikšmingus sprendimus, reikia konsultuotis su aukštesnes pareigas užimančiais asmenimis“ – 20,73 %. Tokį rezultatų pasiskirstymą galėjo lemti termino „hierarchinė struktūra“ netikslus suvokimas ir interpretavimas. Galimos įsisenėjusios nuostatos ir įsitikinimai taip pat galėjo suformuoti ne itin tikslų organizacijos struktūros suvokimą, nes kiti teiginiai („Iki gaunant vadovo patvirtinimą, galima atlikti tik nereikšmingus veiksmus“ – 31,71 %, „Visi mano priimami sprendimai turi būti patvirtinti mano vadovo“ – 28,05 %), apibūdinantys aiškų hierarchiškumą, nėra tinkami organizacijai „X“ apibūdinti.



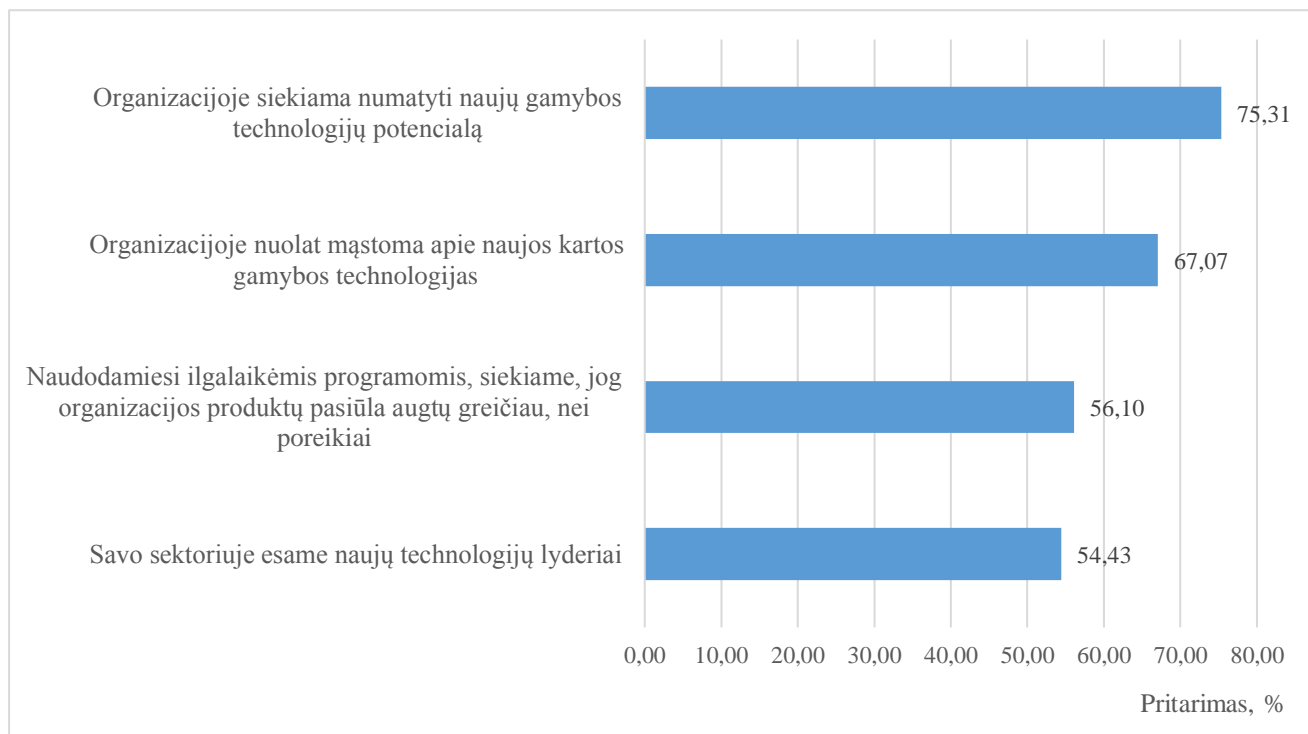
10 pav. Pritarimas komandinės kultūros teiginiams, %

10 paveiksle pateiktas pritarimas (%) organizacijoje vyraujančią kultūrą apibūdinantiems teiginiams. Komandų formavimą problemų sprendimams bei vadovų skatinimą dirbti komandose apibūdinantiems teiginiams respondentai pritaria 72,39 %. Teiginiui „Vadovai dažnai rengia susirinkimus, kuriuose darbuotojai gali aptarti svarbius klausimus“ pritaria 65,85 % respondentų. Tai gali reikšti, jog vadovai patys mažai įsitraukia į komandų darbus. Jas suformavę ir paskirstę darbus, tolesnį darbų vykdymą palieka komandos nariams ir į procesą įsitraukia mažiau, negu būtų galima tikėtis organizacijoje, kurioje vyrauja komandinė kultūra. Skatinimas dirbti komandose bei jų formavimas yra svarbus kokybės vadybos praktikų taikymo aspektas. Komandose priimami sprendimai galimai geresni dėl nuomonių įvairovės bei situacijos matymo iš įvairių pusių.



11 pav. Pritarimas racionalios kultūros teiginiams, %

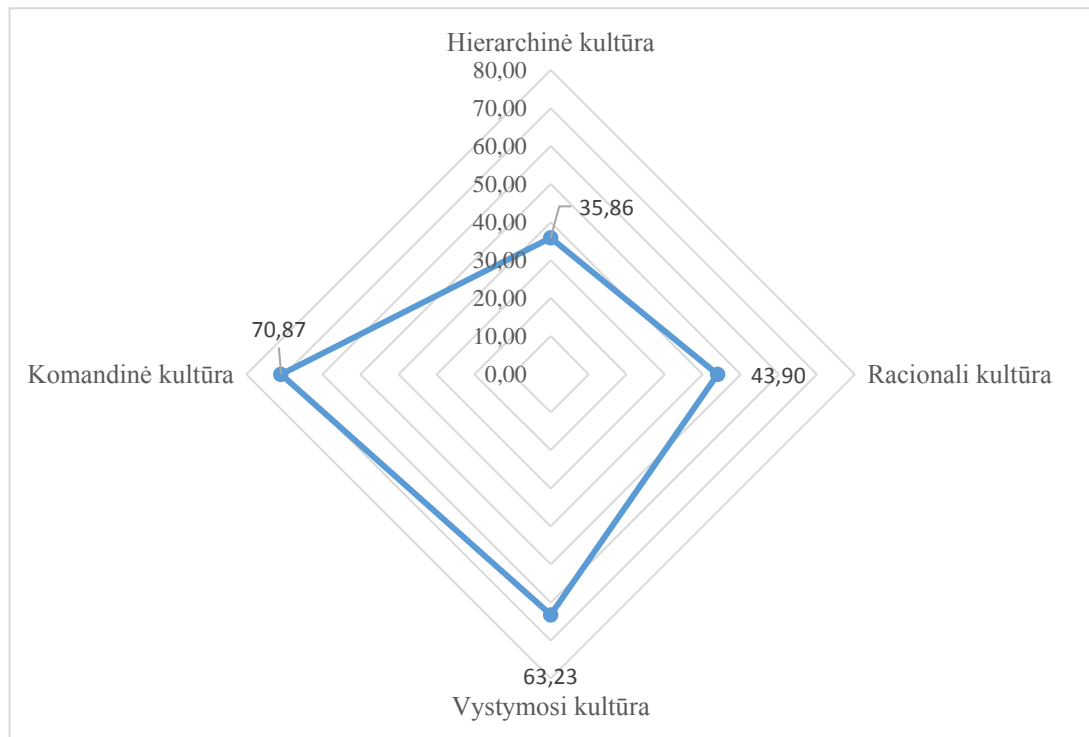
Racionali arba rinkos kultūra yra orientuota į tikslų ir rezultatų siekimą, pelningumo didinimą. 11 paveiksle pateikiamas pritarimas racionalią kultūrą apibūdinantiems teiginiais. Teiginiui „Darbuotojų motyvavimo sistema ragina siekti organizacijos planų“ pritaria 51,17 % respondentų. Likusiems teiginiais, apibūdinantiems racionalią kultūrą, pritarimas yra mažesnis nei 50 %. Teiginiui, jog „Darbuotojų motyvavimo sistema pripažįsta daugiausiai naudos organizacijai teikiančius žmones“ pritaria 39,37 % respondentų. Šie rezultatai rodo, jog organizacijoje skatinimo sistema veikia prastai. Darbuotojų motyvavimas yra svarbus, siekiant įtraukti narius siekti įmonės tikslų. Galimai veikianti motyvavimo sistema skatina laikytis neaiškiai apibrėžtų organizacijos tikslų, kuriuos darbuotojams taip pat svarbu aiškiai pateikti ir nepalikti vietos interpretacijoms bei nesusipratimams, kurie gali atsirasti dėl prastos komunikacijos. Nors racionali/rinkos kultūra ir nėra daugumos autorių vertinama kaip teigiama poveikį kokybės vadybos sistemų diegimui daranti kultūra, tačiau darbuotojų motyvavimas ir orientacija į klientą bei jo poreikių patenkinimą yra svarbūs organizacijos sėkmingumo faktoriai.



12 pav. Pritarimas vystymosi kultūros teiginiams, %

Vystymosi kultūra taip pat yra tinkama organizacijai „X“ apibūdinti. Pritarimas (%) šią kultūrą aprašantiems teiginiams pateiktas 12 paveiksle. Pritarimas teiginiui, jog „Organizacijoje siekiama numatyti naujų gamybos technologijų potencialą“ (75,31 %) rodo, jog organizacija „X“ nuolat stebi procesus ir siekia juos tobulinti, prisitaikydama prie vis tobulėjančių technologijų. Pritarimas teiginiams „Naudodamiesi ilgalaikėmis programomis, siekiame, kad organizacijos produktų pasiūla augtų greičiau, nei poreikiai“ (56,10 %) ir „Savo sektoriuje esame naujų technologijų lyderiai“ (54,43 %) atskleidžia, kad organizacija dar turi kur tobulėti, skirdama daugiau dėmesio inovacijų diegimui organizacijos gamybos bei valdymo procesuose ir orientuodamasi į klientų poreikių analizę, suderindama technologijų bei mokslinių tyrimų postūmio ir rinkos traukos jėgas. Mąstymas apie rinkos technologijas (67,07 %) atskleidžia, kad organizacijoje „X“ yra aptariamoms technologinėms galimybėms, tačiau dėl finansinių tikslų, investicijų atsipirkimo ar kitų priežasčių įmonė pasirenka neužimti rinkos lyderio pozicijos.

Apibendrinti organizacijos kultūros tyrimo rezultatai pateikiami 13 paveiksle, kuriame atsispindi organizacijos „X“ kultūros įsivertinimo profilis. Išryškėja orientacija į lankstumą ir diskretiškumą, taip pat orientuojamasi į organizacijos vidinę integraciją, kas būdinga komandinei kultūrai, skiriant dėmesio klientų poreikiams bei konkurencingumo didinimui, kas būdinga vystymosi kultūrai. Šių dviejų kultūrų kombinacija yra laikoma itin palankia kokybės vadybos praktikų diegimui, ypač dėl šioms kultūroms būdingų nuolatinio tobulėjimo skatinimo, nuomonių pasidalijimo bei bendradarbiavimo aspektų.



13 pav. Organizacijos „X“ kultūros vertinimo profilis, %

Šių dviejų kultūrų – komandinės bei vystymosi – kombinacija yra laikoma itin palankia kokybės vadybos praktikų diegimui, ypač dėl šioms kultūroms būdingų nuolatinio tobulėjimo skatinimo, nuomonių pasidalijimo bei bendradarbiavimo aspektų. Toliau apibendrinami tyrimo rezultatai, atskleidžiantys vyraujančias kokybės praktikas organizacijoje.

4.1.2. Infrastruktūros kokybė

Infrastruktūros kokybės praktikos apima aukščiausių vadovų palaikymo, darbo jėgos valdymo, tiekėjų įtraukimo ir klientų įtraukimo praktikas. Šios praktikos yra laikomos „minkštosiomis“ organizacijų charakteristikomis, susijusiomis su žmonių santykiais, darbuotojų įtraukimu, palaikymu, motyvavimu, bendradarbiavimu su klientais ir tiekėjais, vadovų lyderystės ugdymu ir skatinimu. Apibendrinti infrastruktūros kokybės praktikų rezultatai (%) pateikiami 3 lentelėje.

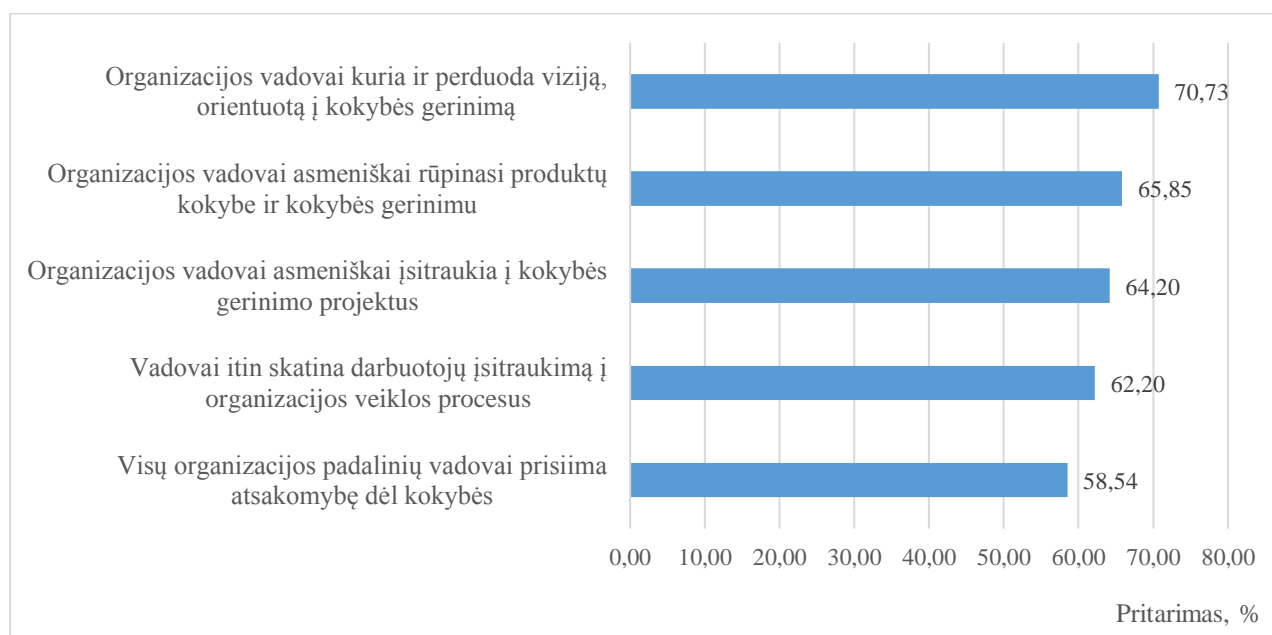
3 lentelė. Apibendrinti infrastruktūros kokybės tyrimo rezultatai, %

Infrastruktūros praktikos	Nepitaria	Abejoja	Pitaria
Vadovų palaikymas	14,42	21,27	64,30
Darbo jėgos valdymas	12,40	15,64	71,96
Tiekėjų įtraukimas	11,10	44,41	44,49
Klientų įtraukimas	4,28	25,05	70,67

3 lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad, iš su žmonių santykiais susijusių praktikų, organizacijoje labiausiai orientuojamasi į darbo jėgos valdymą, tam pritaria 71,96 % respondentų.

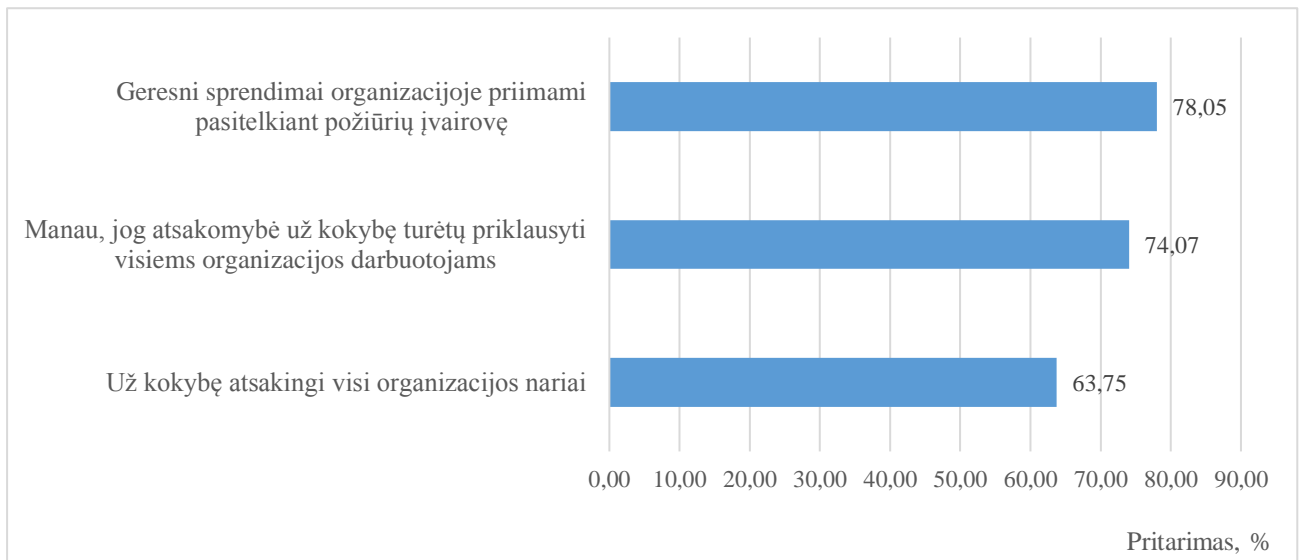
Abejojančių (15,64 %) bei nepritariančių (12,40 %) išsakytiems teiginiams yra santykinai nedaug. Taip pat teigiamai įvertinta organizacijos pozicija įtraukiant klientus – šiems teiginiams pritaria 70,67 % apklaustųjų, tačiau ketvirtadalis (25,05 %) respondentų teigia neturintys informacijos apie klientų įtraukimą į organizacijos veiklas. 64,30 % respondentų teigia jaučiantys palaikymą iš vadovų. Tiekėjų įtraukimą apibūdinantiems teiginiams pritaria 44,49 % respondentų. Tiek pat (44,41 %) respondentų teigia neturintys informacijos apie tiekėjų įtraukimą į organizacijos veiklas. Tiekėjų įtraukimas yra laikomas svarbia dedamąja, stiprinant organizacijos pozicijas rinkoje, palaikant stiprius ryšius su tiekėjais mažėja neuztikrintumas, lengviau prognozuoti bei laikytis planų, organizacijos veikla tampa stabilesnė.

Žemiau pateikiami kiekvienos teiginių grupės detalesni rezultatai – pritarimas kiekvienam grupės teiginiui.



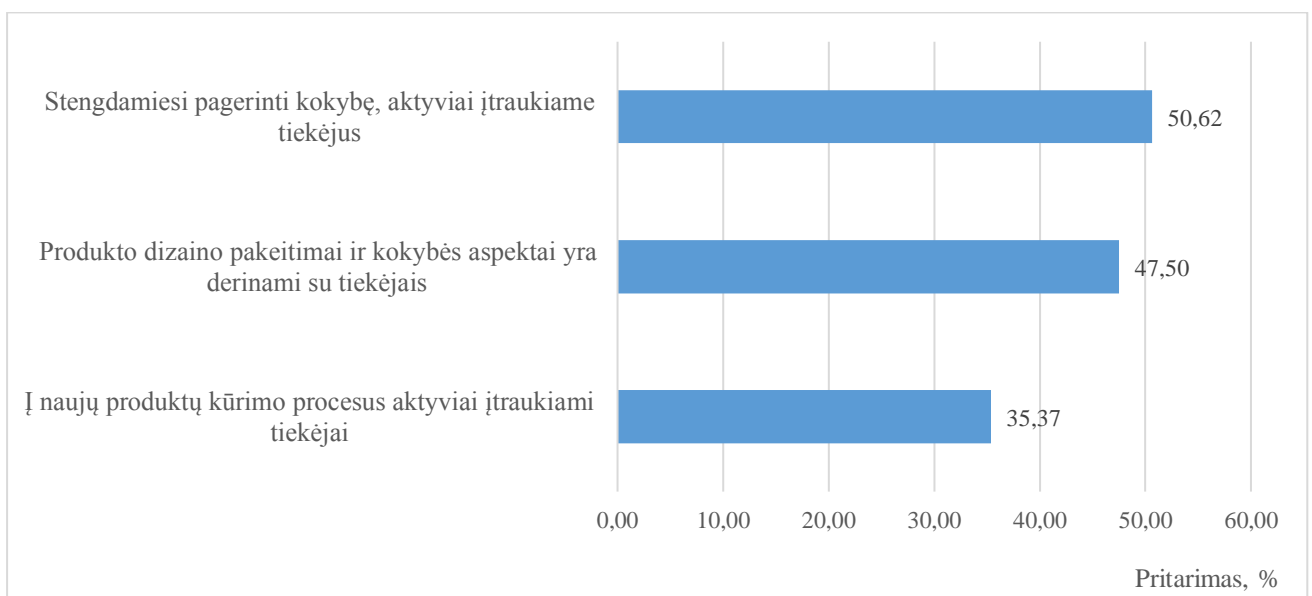
14 pav. Pritarimas vadovų palaikymo skalės teiginiams, %

Pritarimas vadovų palaikymą apibūdinantiems teiginiams pateiktas 14 paveiksle. Išryškėja, jog vadovai organizacijoje linkę perduoti į kokybės gerinimą orientuotą viziją (70,73 %). Vadovų asmeninis rūpinimasis bei įsitraukimas į kokybės gerinimo projektus bei produktų kokybės užtikrinimą yra vertinamas atitinkamai 64,20 % ir 65,85 %. Šie aspektai turėtų būti tobulinami, siekiant vystyti kuo kokybiškesnę gamybą, organizacinius procesus bei nuolatinį visos organizacijos tobulinimą. Vadovų įsitraukimas į organizacijos veiklos procesus (62,20 %) bei atsakomybės už kokybę prisiėmimas (58,54 %) yra silpnoji vadovų pusė – vadovai turėtų ugdyti labiau savo, kaip lyderio, kompetencijas ir rodyti iniciatyvumą bei pavyzdį darbuotojams. Asmeninis vadovų įsitraukimas į organizacijos veiklas sustiprina jų ryšius su pavaldiniais, taip užtikrinant ir asmeniškai valdant kokybės procesus.



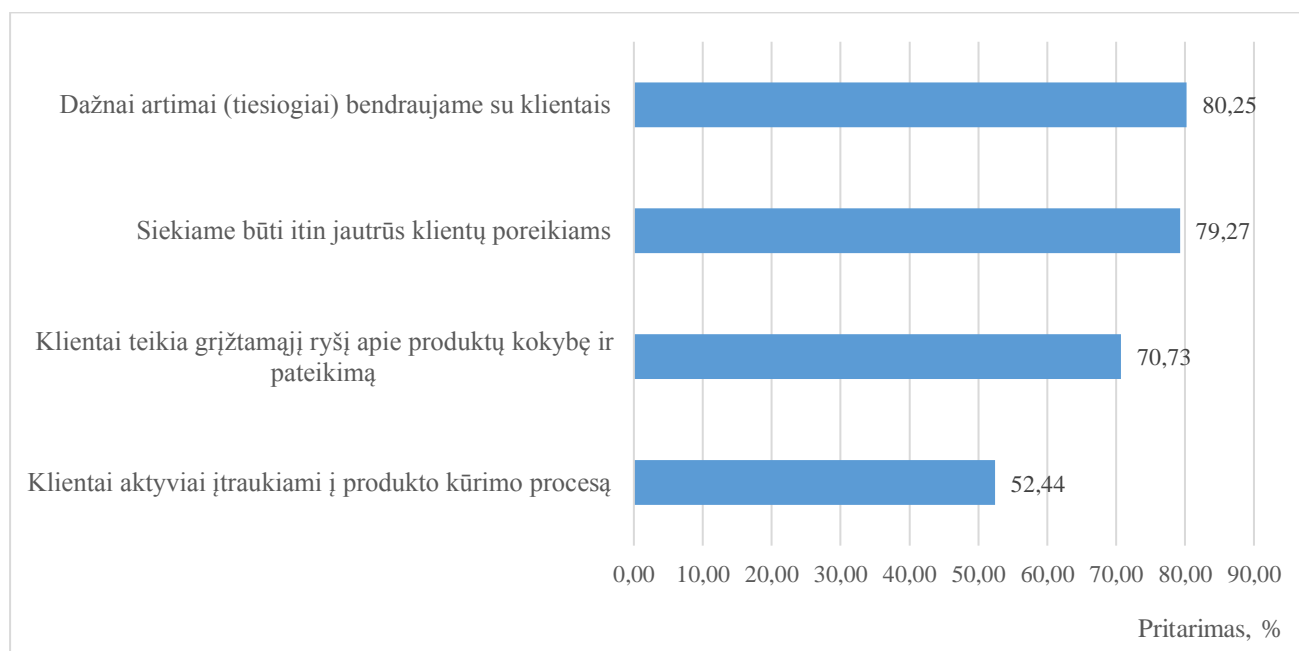
15 pav. Pritarimas darbo jėgos valdymo teiginiams, %

15 paveiksle pateikiamas pritarimas (%) darbo jėgos valdymo skalės teiginiams. Pritarimas teiginiui, jog Geresni sprendimai organizacijoje priimami pasitelkiant požiūrių įvairovę“ (78,05 %) leidžia teigti, jog tai puikiai apibūdina organizacijos orientaciją į komandiškumo stiprinimą, problemoms spręsti sutelkiant komandas. Trys ketvirtadaliai (74,07 %) respondentų mano, jog atsakomybė už kokybę turėtų priklausyti visiems organizacijos darbuotojams, tačiau tik 63,75 % respondentų mano, jog už kokybę organizacijoje atsakingi visi jos nariai. Tai galima paaiškinti ir tuo, jog ne visi organizacijos vadovai yra linkę asmeniškai įsitraukti į kokybės valdymą ir už ją prisiimti atsakomybę – yra ryšys tarp visų padalinių vadovų atsakomybės prisiėmimo dėl kokybės bei teiginio, jog visi organizacijos nariai yra atsakingi už kokybę ($r_s = 0,408$, $p < 0,01$).



16 pav. Pritarimas tiekėjų įtraukimo skalės teiginiams, %

Tiekėjų įtraukimas yra svarbi verslo dalis. Organizacijos „X“ respondentų pritarimas tiekėjų įtraukimo skalės teiginiams pateiktas 16 paveiksle. 50,62 % respondentų teigia, jog gerinant kokybę, įtraukiami tiekėjai. Nauji produktai kuriami mažai įtraukiant tiekėjus (pritaria 35,37 % respondentų). Tai turi didelį potencialą gerinant kokybę organizacijoje. Vystant santykius ir ryšius su tiekėjais, galima užtikrinti žaliavų kokybę bei stabilų tiekimą. Tai taip pat sudarytų galimybę lengviau tartis dėl pokyčių žaliavose įgyvendinimo, siekiant tobulinti produktus ar procesus.



17 pav. Pritarimas klientų įtraukimo skalės teiginiams, %

Bendradarbiavimas su klientais atneša tiesioginę naudą organizacijoms. Respondentų pritarimas klientų įtraukimo skalės teiginiams pateiktas 17 paveiksle. Itin akcentuojamas tiesioginis bendravimas su klientais (tam pritaria 80,25 % respondentų) ir jautrumas klientų poreikiams (79,27 %). 70,73 % respondentų pritaria, jog klientai teikia grįžtamąjį ryšį apie produktų kokybę. Organizacija teikia įvairius produktus skirtingoms klientų kategorijoms, todėl ši informacija dar galėtų būti patikslinta pagal konkretų produktą, taip ryšį su klientais būtų galima dar labiau sustiprinti. Tačiau tik 52,44 % respondentų teigia, jog klientai aktyviai įtraukiami į produkto kūrimo procesą. Produktai gali būti tobulinami ir pagal turimus atsiliepimus ar rinkos analizę, tačiau geriausiai klientų poreikiai išgirstami glaudžiai bendradarbiaujant. Šioje apklausoje dalyvavusių 37,81 % respondentų neturi nuomonės klientų įtraukimo klausimu, tai atspindi organizacijos poziciją dėl narių įtraukimo į įmonėje vykstančius procesus, kurie aptariami 4.1.3. skyriuje.

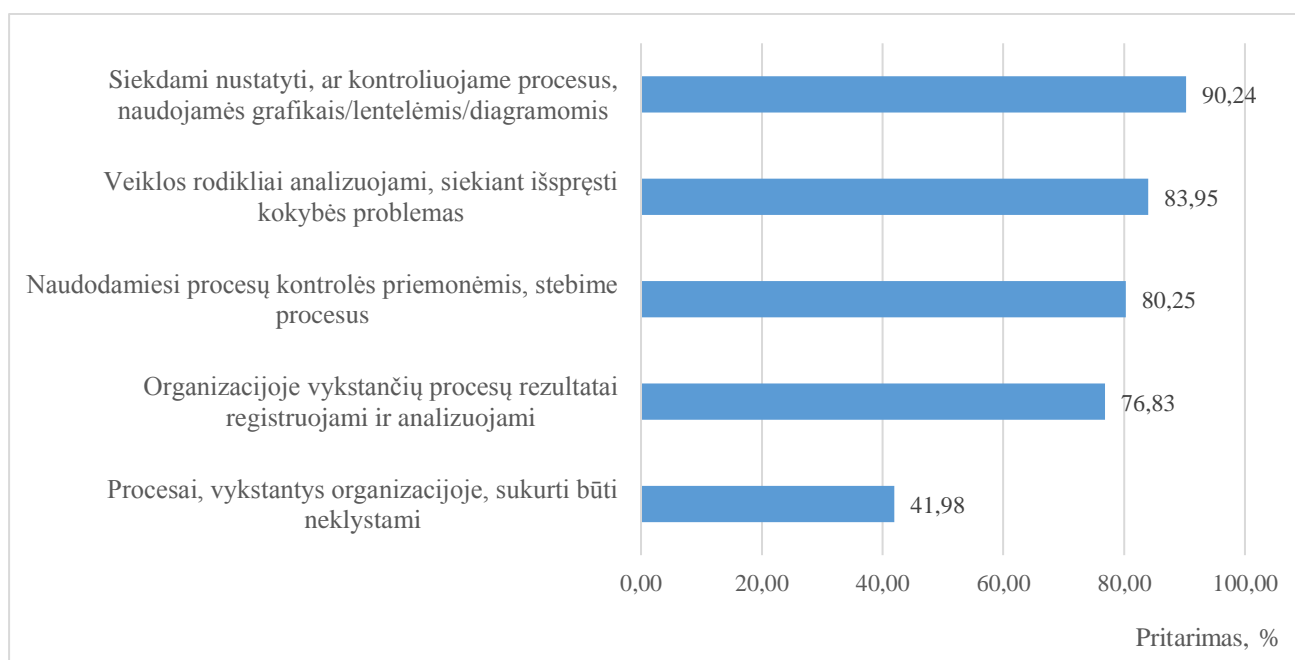
4.1.3. Esminės kokybės praktikos

Šiame skyriuje pateikiami esminių kokybės praktikų rezultatai. Esminės kokybės praktikos siejamos su techniniais aspektais: kokybine procesų informacija, procesų valdymu bei produktų kūrimu. Šios charakteristikos aprašo organizacijos procesų valdymą, sistemiškumą, informacijos sklaidą bei produktų kūrimo ir vystymo procesus. 4 lentelėje pateikti apibendrinti apklausos rezultatai (%).

4 lentelė. Apibendrinti esminių kokybės praktikų tyrimo rezultatai, %

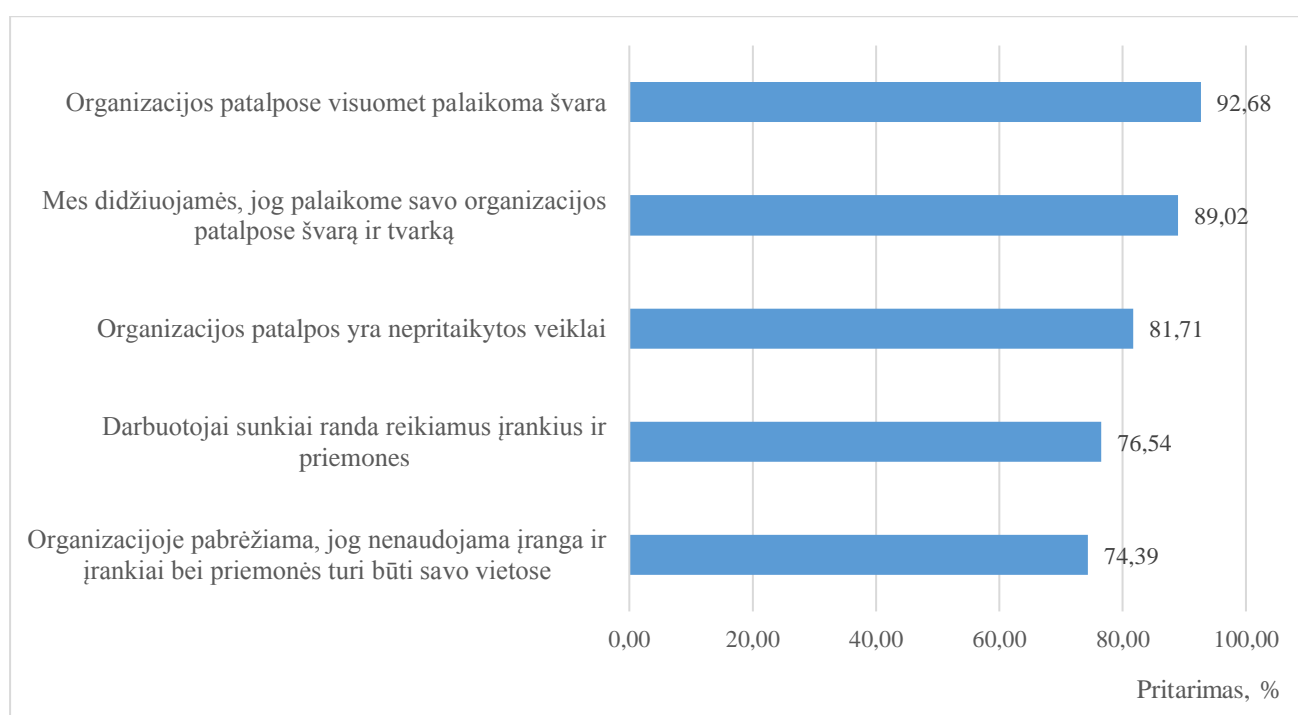
Esminės kokybės praktikos	Nepitaria	Abejoja	Pitaria
Kokybinė procesų informacija	10,11	15,24	74,65
Procesų valdymas	6,12	11,01	82,87
Produktų kūrimas	6,16	26,15	67,70

Organizacijoje „X“ geriausiai valdomi procesai. Šios kategorijos teiginiams pritaria 82,87 % respondentų. Aiškūs procesų aprašymai bei schemas, pateiktos darbuotojams, procesus daro suprantamus. Tai svarbu, siekiant įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklą ir suteikiant aiškumo apie jų atliekamą darbą. Kokybinė procesų informacija apima procesų stebėjimo, kontrolės, informacijos sisteminimo, analizavimo metodus. Šios srities efektyvumui pritaria 74,65 % respondentų. Taigi kokybinės informacijos sklaida organizacijoje galėtų būti tobulinama. Produktų kūrimo teiginiams pritaria 67,70 % apklaustųjų. Prie produktų kūrimo neprisidedantys darbuotojai galimai negauna informacijos apie šiuos procesus organizacijoje (nuomonės šiuo klausimu neturi 26,15 % respondentų). Žemiau pateikiamas respondentų kiekvieną skalę apibūdinančių teiginių vertinimas.



18 pav. Pritarimas kokybinės procesų informacijos skalės teiginiams, %

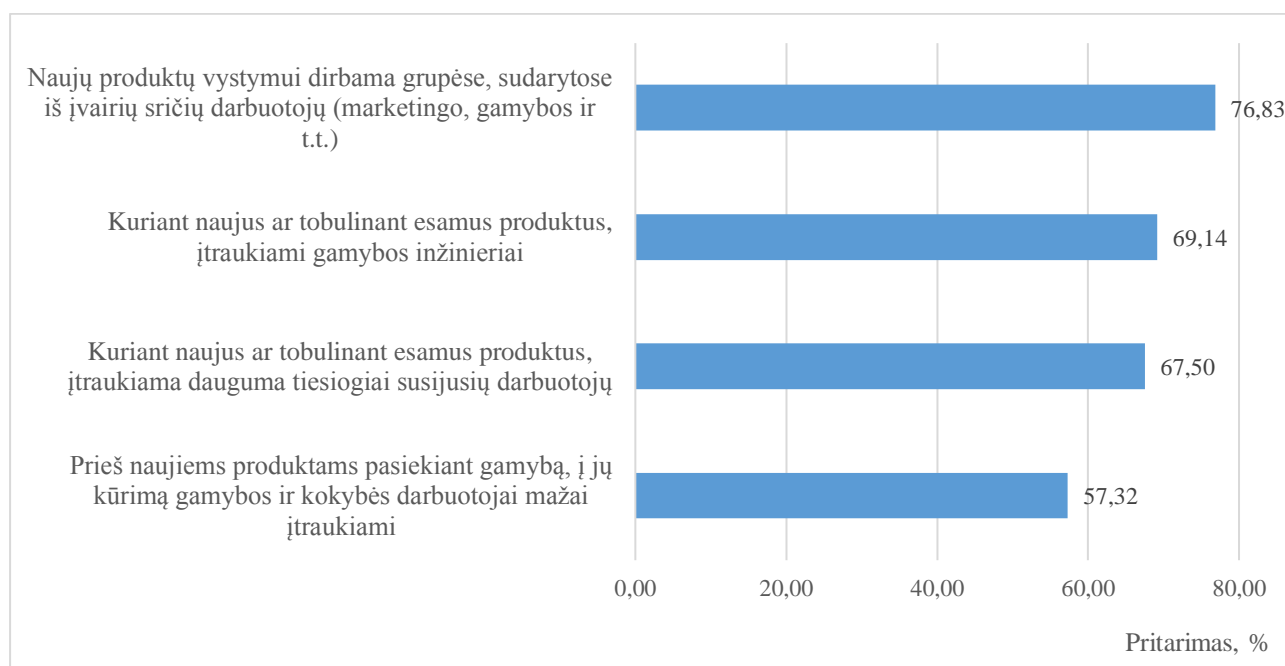
18 paveiksle pateikiamas pritarimas (%) procesų informaciją apibūdinantiems teiginiams. Procesų vizualumas pagerino jų analizės procesą bei greitį. Organizacijoje plačiai naudojamos įvairiomis vaizdinėmis priemonėmis, siekiant kontroliuoti procesus (pritaria 90,24 % respondentų). Taip pat įmonėje analizuojami veiklos rodikliai, siekiant išspręsti kokybės problemas (83,95 % respondentų pritarimas). Organizacijos procesai stebimi, registruojami ir analizuojami kontrolės priemonėmis (78,54 % pritarimas). Visos šios pastangos reikalingos siekiant užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą, nes procesai įmonėje „X“ nėra sukurti būti neklystami – tam pritaria 34,57 % respondentų (23,46 % respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu). Tokį rezultatą galėjo lemti ir paini klausimo formuluotė. Tačiau komunikacija proceso kūrimo metu su darbuotojais, kurie bus tiesiogiai su juo susiję, pagerintų šį rodiklį ir leistų ateityje išvengti klaidų bei reikalautų mažiau laiko analizei bei tobulinimui.



19 pav. Pritarimas procesų valdymo skalės teiginiams, %

19 paveiksle pateikiamas pritarimas (%) procesų valdymo skalės teiginiams. Teiginių „Darbuotojai sunkiai randa reikiamus įrankius ir priemones“ bei „Organizacijos patalpos yra nepritaikytos veiklai“ rezultatų aprašymui buvo panaudotos atvirkštinės skalės dėl neigiamų teiginių formuluočių. Organizacijoje visuomet palaikoma švara (92,68 %) ir darbuotojai tuo didžiuojasi (89,02 %). Darbuotojų darbo vietų susitvarkymas yra itin skatintinas taikant kokybės vadybos praktikas bei kokybės vadybos sistemas ir įrankius, nes susitvarkymas įveda tvarką ne tik darbo vietoje, bet ir organizacijos procesuose. Tai taip pat daro įtaką tam, jog organizacijos patalpos yra pritaikytos veiklai (81,71 %) ir darbuotojai nesunkiai randa reikiamus įrankius ir priemones (76,54 %). Organizacijos gamybinėse patalpose vyrauja švara ir tvarka, kai kuriuose cechuose pritaikyta vizualus valdymas –

pažymėtos įrankių vietos. Pritarimas teiginiui, jog nenaudojama įranga ir įrankiai bei priemonės turi būti savo vietose yra ganėtinai aukštas – 74,39 %. Bendras procesų valdymas ir tvarkos palaikymas organizacijoje laikomas aukštu prioritetu.



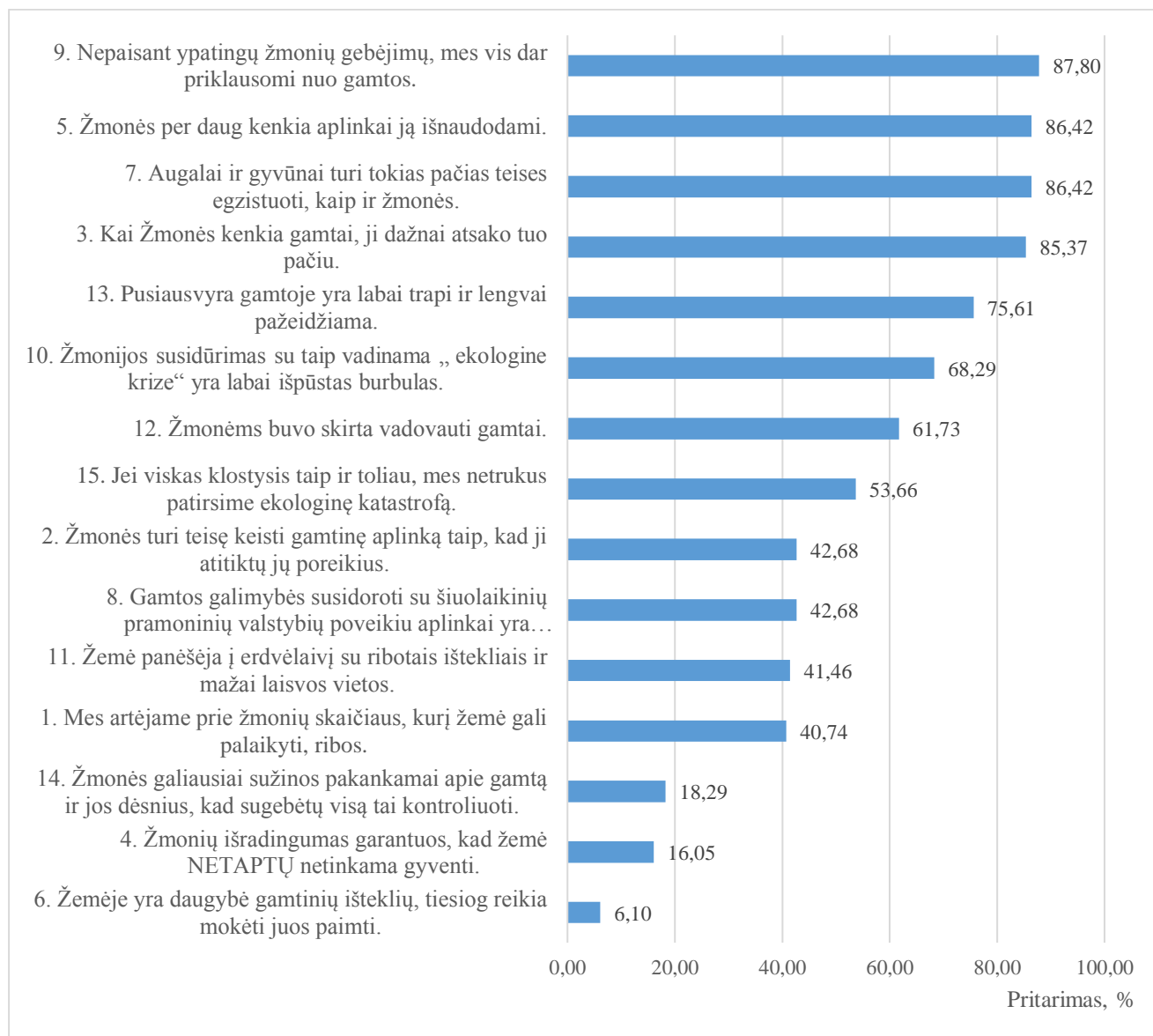
20 pav. Pritarimas produktų kūrimo skalės teiginiams, %

20 paveiksle pateikiamas pritarimas produktų kūrimo skalės teiginiams. Teiginio „Prieš naujiems produktams pasiekiant gamybą, į jų kūrimą gamybos ir kokybės darbuotojai mažai įtraukiami“ rezultatų aprašymui buvo panaudota atvirkštinės skalė dėl neigiamos teiginio formuluotės. 76,83 % respondentų pritaria, jog nauji produktai vystomi komandose, sudarytose iš įvairių sričių darbuotojų. Skatinant šią veiklą, stiprėtų ir organizacijos komandiškumas, kas darytų teigiamą įtaką kokybės praktikų taikymui. Inžinierių (69,14 %) ir kitų susijusių darbuotojų (67,50 %) įtraukimas į produktų kūrimą palengvina produkto patekimą ir įsitvirtinimą rinkoje, nes prie to dirbdami įvairių sričių specialistai gali geriau numatyti klientų poreikį bei prie jo pritaikyti technines produkto charakteristikas. Prieš naujiems produktams pasiekiant gamybą, gamybos ir kokybės darbuotojai įtraukiami nepakankamai (teiginiui pritaria 57,32 % respondentų). Į produktų kūrimą įtraukiant tiek darbuotojus, tiesiogiai susijusius su jų gamyba, tiek ir kitų sričių specialistus, organizacija galėtų pasiekti geresnių rezultatų bei didesnio pelno.

4.1.4. Darbuotojų ekologiškumo nuostatos

Ekologiškumas organizacijoje vertinamas atsakant į NEP skalės teiginius. 21 paveiksle pateikiami respondentų atsakymų duomenys apie jų ekologinę pasaulėžiūrą. Teiginiai suskirstyti į dvi grupes: lyginius ir nelyginius. Pritarimas nelyginiais numeriais sugrupuotiems teiginiams išreiškia respondentų

ekologiškas pažiūras. Nepritimas lyginiais numeriais sugrupuotiems teiginiais išreiškia respondentų ekologiškas pažiūras.



21 pav. Organizacijos „X“ respondentų pritarimas naujosios ekologinės paradigmos teiginiais, (%)

Iš rezultatų, pateiktų 21 paveiksle, matyti, jog organizacijos „X“ respondantai pasižymi ekologinėmis nuostatomis – bendras pritarimas skalės teiginiais, įvertinus tai, kad dalis teiginių suformuluoti kaip neiginiai, yra 52,58 %. Tokį rezultatą galėjo lemti sudėtingas teiginių formulavimas, dalies teiginių neigiama formuluotė, o taip pat ir Lietuvos kultūroje dar nepilnai prigijęs ekologinis mąstymas.

Visi teiginiai sugrupuoti į 5 grupes po tris teiginius, išreiškiančius tam tikrą požiūrį į pasaulį:

- 1, 6 ir 11 teiginiai – realių galimybių augti apribojimas;

- 2, 7 ir 12 teiginiai – antiantropocentrizmas;
- 3, 8 ir 13 teiginiai – gamtos pusiausvyros trapumo suvokimas;
- 4, 9 ir 14 teiginiai – žmogaus privilegijuotumo atsisakymas;
- 5, 10 ir 15 teiginiai – ekokrizės tikimybė.

Toliau pateikiami kiekvienos teiginių grupės tyrimo rezultatai (%).

5 lentelė. Realios galimybių augti apribojimo pasaulėžiūros rezultatai, %

Realus augimo galimybių apribojimas	Nepritaria	Abejoja	Pritaria
Mes artėjame prie žmonių skaičiaus, kurį žemė gali palaikyti, ribos.	20,99	38,27	40,74
Žemėje yra daugybė gamtinių išteklių, tiesiog reikia mokėti juos paimti.	71,95	21,95	6,10
Žemė panėšėja į erdvėlavį su ribotais ištekliais ir mažai laisvos vietos.	18,29	40,24	41,46

5 lentelėje labiausiai išreikštas nepritrimas teiginiui „Žemėje yra daugybė gamtinių išteklių, tiesiog reikia mokėti juos paimti“ – 71,95 %. Tai parodo respondentų suvokimą, kad gamtiniais išteklių negalima piktnaudžiauti, juos reikia naudoti tik tiek, kiek reikia pagrindiniams poreikiams patenkinti. Pirmam ir trečiam teiginiui pritaria 41,10 % respondentų – jie supranta, kad žemė negali talpinti begalinio žmonių ir kitų gyvų organizmų kiekio – kad natūrali atranka yra neišvengiama. Ganėtinai didelis šiais dviem teiginiais abejojančių respondentų kiekis (39,26 %) parodo, kad žmonės dar mažai domisi ir galvoja apie žemės, kaip visų gyvų organizmų buveinės, vaidmenį. Bendras respondentų pritarimas pasaulėžiūrai į tai, jog realios galimybės augti yra apribotos, yra 51,39 %. Tai įrodo dar besiformuojantį ekologinį mąstymą.

6 lentelė. Antropocentrizmo pasaulėžiūros rezultatai, %

Antiantropocentrizmas	Nepritaria	Abejoja	Pritaria
Žmonės turi teisę keisti gamtinę aplinką taip, kad ji atitiktų jų poreikius.	30,49	26,83	42,68
Augalai ir gyvūnai turi tokias pačias teises egzistuoti, kaip ir žmonės.	2,47	11,11	86,42
Žmonėms buvo skirta vadovauti gamtai.	8,64	29,63	61,73

Stiprus pritarimas teiginiui, pateiktam 6 lentelėje, jog „Augalai ir gyvūnai turi tokias pačias teises egzistuoti, kaip ir žmonės“ (86,42 %) išreiškia respondentų suvokimą, kad be augalų ir gyvūnų išgyvenimas būtų neįmanomas ir žemė yra visų gyvų organizmų namai. Tačiau iš kitos pusės, net 61,73 % respondentų pritaria teiginiui, kad „Žmonėms buvo skirta vadovauti gamtai“ – tai papildo anksčiau aptartą teiginį tuo, kad nors ir koegzistuojami toje pačioje žemėje, žmonės yra viršesni, nei gyvūnai ir augalai ir juos gali išnaudoti savo reikmėms. Teiginio, jog „Žmonės turi teisę keisti gamtinę

aplinką taip, kad ji atitiktų jų poreikiams“ rezultatai parodė respondentų nuomonių išsiskyrimą. 42,68 % šiam teiginiui pritaria, 30,49 % nepitaria, o 26,83 % neturi nuomonės. Šis klausimas suformuluotas kiek kitaip, nei trečiasis 6 lentelės klausimas, tačiau bendra tendencija yra ta, jog nors ir dalindamiesi ta pačia žeme su kitomis rūšimis, žmonės yra labiau linkę juos kontroliuoti, nei prisitaikyti – bendras antropocentrizmą išreiškiančių teiginių pritarimo rezultatas, įvertinus kai kurių teiginių neigiamą formulavimą, yra 41,85 %.

7 lentelė. Gamtos pusiausvyros trapumo suvokimo rezultatai, %

Gamtos pusiausvyros trapumo suvokimas	Nepitaria	Abejoja	Pritaria
Kai Žmonės kenkia gamtai, ji dažnai atsako tuo pačiu.	1,22	13,41	85,37
Gamtos galimybės susidoroti su šiuolaikinių pramoninių valstybių poveikiu aplinkai yra pakankamai didelės.	26,83	30,49	42,68
Pusiausvyra gamtoje yra labai trapi ir lengvai pažeidžiama.	4,88	19,51	75,61

7 lentelėje pateikiami gamtos pusiausvyros trapumo suvokimo rezultatai (pritario %). Daugiausiai respondentų pritaria teiginiui, jo kai žmogus kenkia gamtai, ji atsako tuo pačiu (85,37 %). Besaikis išteklių eikvojimas, ekosistemų pusiausvyros ardymas daro įtaką klimatui, žemės erozijai ir kitiems reiškiniams, dėl ko kyla įvairios ekokatastrofos – cunamiai, audros ir panašūs kataklizmai. 75,61 % respondentų suvokia, kad pusiausvyra gamtoje yra itin trapi ir ją lengva pažeisti, neapgalvotai eikvojant jos išteklius. 42,68 % respondentų mano, kad jog gamta pajėgi susidoroti su pramonės daroma žala. Šiltėjantis klimatas tai įrodo, kad gamta keičiasi ir reaguoja į daromą žalą, tačiau žmonės turi kontroliuoti daromą poveikį aplinkai, dėl, ypač pramoniniuose regionuose, prastėjančių oro sąlygų. Bendras respondentų pritarimas, kad pusiausvyra gamtoje yra trapi, įvertinus teiginių formuluotes, yra 57,97 %.

8 lentelė. Privilegiuotumo atsisakymo rezultatai, %

Žmogaus privilegiuotumo atsisakymas	Nepitaria	Abejoja	Pritaria
Žmonių išradingumas garantuos, kad žemė NETAPTŲ netinkama gyventi.	49,38	34,57	16,05
Nepaisant ypatingų žmonių gebėjimų, mes vis dar priklausomi nuo gamtos.	1,22	10,98	87,80
Žmonės galiausiai sužinos pakankamai apie gamtą ir jos dėsnius, kad sugebėtų visą tai kontroliuoti.	31,71	50,00	18,29

Respondentų suvokimas, jog žmogus, nors ir suvokdamas aplinką ir turėdamas daug gebėjimų, vis tiek yra priklausomas nuo gamtos, yra aukštas – 87,80 % - tai pateikta 8 lentelėje. Įvertinant daugelį žmonių sugebėjimų, jie garantuos, kad žemė būtų tinkama gyventi – tam pritaria 49,38 % respondentų, tačiau 34,57 % tuo abejoja. Žmonijos ateitis, pusės respondentų nuomone, yra jų rankose, tačiau likusi dalis nemano, kad žmonės turi tiek galios daryti įtaką gamtai. Tai patvirtina ir tai, jog net pusė respondentų (50,00 %) abejoja tuo, kad žmonės sužinos pakankamai apie gamtą ir jos dėsnius, kad

sugebėtų tai kontroliuoti. 31,71 % respondentų mano, kad tokių gebėjimų žmonės neįgis. Tai iš dalies prieštarauja teiginiui, kad „žmonėms buvo skirta vadovauti gamtai“, kuriam pritarė 61,73 % respondentų. Apklaustųjų nuomonė ekologiškumo klausimais vis dar yra besiformuojanti.

9 lentelė. Respondentų požiūrio į ekokrizės tikimybę rezultatai, %

Ekokrizės tikimybė	Nepitaria	Abejoja	Pitaria
Žmonės per daug kenkia aplinkai ją išnaudodami.	3,70	9,88	86,42
Žmonijos susidūrimas su taip vadinama „ekologine krize“ yra labai išpūstas burbulas.	12,20	19,51	68,29
Jei viskas klostysis taip ir toliau, mes netrukus patirsime ekologinę katastrofą.	9,76	36,59	53,66

Dauguma respondentų (86,42 %) pritaria, jog žmonės per daug išnaudoja aplinką, taip jai kenkdami. 9 lentelėje pateikiamas respondentų požiūris į ekologinės krizės tikimybę, o tai yra reali grėsmė žemei bei žmonijos gyvenimo kokybei. Iš šių rezultatų matyti, jog respondentai, nors ir puikiai suvokdami, kad aplinka yra per daug išnaudojama, ekologinę krizę laiko tik išpūstu burbulu – tam pritaria 68,29 % respondentų. Taip pat kontrastuojantis yra pritarimas teiginiui, jog „Jei viskas klostysis taip ir toliau, mes netrukus patirsime ekologinę katastrofą“ – 53,66 %, bet dėl šio teiginio teisingumo nuomonės neturi 36,59 % apklaustųjų. Bendrai ekokrizės galimybę apibūdinantiems teiginiams pritaria 50,76 % respondentų. Šie rezultatai parodo, jog iš dalies apklaustieji suvokia, kad ekologinės krizės grėsmė reali, tačiau jų tai nepalies.

Respondentų bendras ekologiškumas yra 52,58 %. Ketvirtadalis apklaustųjų nuomonės vienais ar kitais su ekologinėmis nuostatomis klausimais nuomonė neturi, arba mano, jog ta tema turi per mažai informacijos (26,20 %). 21,22 % respondentų ekologiškumą apibūdinantiems teiginiams nepitaria. 4.2. skyriuje bus siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys nulemia darbuotojų ekologiškumą bei požiūrį į kokybės vadybos praktikas bei ar tai susiję su organizacijoje vyraujančia kultūra.

4.1.5. Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas

Darbuotojų pasitenkinimas savo gyvenimo kokybe gali daryti įtaką tiek jų ekologinėms nuostatomis, tiek kokybės vadybos praktikų taikymu savo kasdienėje darbinėje veikloje. Kokybės vadybos praktikų taikymas, kaip teigia mokslininkai, turėtų pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip pat tai gali formuoti ir organizacijos kultūrą. Darbuotojų subjektyviai gerovei ištirti buvo pasirinkta penkių teiginių skalą, kurios rezultatai pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas, %

Subjektyvios gerovės vertinimas	Nepritaria	Abejoja	Pritaria
Daugeliu atžvilgių mano gyvenimas yra beveik idealus	12,35	35,80	51,85
Mano gyvenimo sąlygos yra puikios	3,75	27,50	68,75
Esu patenkinta (-as) savo gyvenimu	6,17	19,75	74,07
Iki šiol gyvenime gavau man svarbius dalykus, kurių norėjau	9,88	24,69	65,43
Jei galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, beveik nieko nekeisčiau	25,93	24,69	49,38

Iš 10 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, jog 61,90 % respondentų yra patenkinti savo gyvenimu, 26,49 % tiksliai negali nusakyti savo dabartinės savijautos šiuo klausimu ir 11,61 % respondentų yra nepatenkinti dabartine padėtimi.

51,85 % respondentų sutinka, jog jų gyvenimas yra beveik idealus. Jaunesni darbuotojai (20 – 30 metų amžiaus) yra labiau linkę savo gyvenimą laikyti idealiu (68,22 %), negu vyresni jų kolegos: 30 – 40 metų amžiaus 55,61 %, daugiau negu 40 metų amžiaus 40,75 %. Tačiau šis rodiklis nepriklauso nuo darbo stažo, įgyto organizacijoje „X“ bei respondentų lyties.

68,75 % respondentų sutinka, kad jų gyvenimo sąlygos yra puikios. Šiam teiginiui taip pat labiau linkę pritarti jaunesnieji kolegos: 81,86 % 20 – 30 metų amžiaus respondentų pritarė teiginiui, 30 – 40 metų amžiaus grupėje pritarimas buvo 69,28 %, daugiau nei 40 metų amžiaus grupėje pritarimas buvo 59,39 %. Tarp dviejų vyresniųjų respondentų grupių yra didesnis abejonės išreiškimas. 71,47 % moteriškosios lyties respondentų buvo linkę pritarti šiam teiginiui, tuo tarpu tarp vyrų pritarimas buvo 63,33 %.

74,07 % respondentų teigia, jog yra patenkinti savo gyvenimu. Amžiaus grupėje nuo 20 iki 30 metų, respondentai buvo linkę pasitenkinimą vertinti 10 % geriau nei grupė 30 – 40 metų ir 20 % geriau nei grupė virš 40 metų (86,45 %).

65,43 % apklaustųjų sutinka, kad yra pasiekę, ko norėjo. Šį teiginį, kaip ir praeitus, labiau teigiamai vertina jaunieji darbuotojai. Ryškesnis skirtumas yra tik tarp darbuotojų turinčių pavaldinių (pritaria 81,11 %) ir neturinčių (pritaria 59,38 %). Darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas jaučiasi pasiekę svarbius dalykus, kuriuos buvo užsibrėžę pasiekti.

Šiek tiek mažiau nei pusė (49,38 %) respondentų jei galėtų, nieko savo gyvenime nekeistų. Amžiaus grupėse 20 – 30 bei 30 – 40 metų respondentai su teiginiu sutinka 57,75 %, apklaustieji virš 40 metų amžiaus būtų labiau linkę kažką savo praeityje keisti (sutinka 37,02 % respondentų).

4.2. skyriuje bus siekiama išsiaiškinti, kokios priežastys nulemia darbuotojų ekologiškumą ir požiūrį į kokybės vadybos praktikas, pasitenkinimą gyvenimo kokybe bei ar tai susiję su organizacijoje vyraujančia kultūra.

4.2. Ryšys tarp organizacijos kultūros, kokybės vadybos praktikų, darbuotojų ekologinių nuostatų bei pasitenkinimo gyvenimo kokybe

Siekiant atrasti labiausiai kokybės vadybos praktikų diegimui tinkamą organizacijos kultūrą, buvo panaudotas Spearman'o koreliacijos koeficientas, esant statistiškai reikšmingai koreliacijai. Ryšio stiprumas buvo vertinamas SPSS programa pagal empirinio Spearman'o koreliacijos koeficiento (r) reikšmę (*Koreliacija SPSS*, 2013):

- Kai $r \leq 0,1$ – ryšys labai silpnas;
- $0,1 < r \leq 0,4$ – ryšys silpnas;
- $0,4 < r \leq 0,6$ – ryšys vidutinis;
- $0,6 < r \leq 0,8$ – ryšys stiprus;
- $r > 0,8$ – ryšys labai stiprus.

Pirmiausiai tikrinamas kiekvienos organizacijos kultūros ryšys su bendru kokybės vadybos praktikų rodikliu:

- Hierarchinė kultūra neturėjo ryšio su kokybės vadybos praktikomis;
- Komandinė kultūra su kokybės vadybos praktikomis turi silpną ryšį – $r = 0,457$, $p < 0,01$;
- Racionali kultūra su kokybės vadybos praktikomis turi silpną ryšį – $r = 0,474$, $p < 0,01$;
- Vystymosi kultūra su kokybės vadybos praktikomis turi silpną ryšį – $r = 0,568$, $p < 0,01$.

Kadangi hierarchinė kultūra šiame tyrime ryšio su kokybės vadybos praktikomis neturi, tolesnis šių dedamųjų ryšys nebus nagrinėjamas.

Komandinė kultūra pasižymi silpna koreliacija su kokybės vadybos praktikomis. Verta paminėti ryšius, kurie yra statistiškai reikšmingi (detalesni skaičiavimai pateikti 2 priede). Komandiškumas koreliuoja su aukščiausių vadovų palaikymu ($r = 0,429$, $p < 0,01$), orientacija į klientus ($r = 0,399$, $p < 0,01$) ir kokybine procesų informacija ($r = 0,432$, $p < 0,01$). Stipriausias ryšys yra su infrastruktūros praktika – kokybine procesų informacija – tai atspindi, kad komandoje, dalindamiesi ir turėdami prieigą prie informacijos, organizacijos nariai pasiekia aukštesnių rezultatų.

Racionali organizacijos kultūra su kokybės vadybos praktikomis turi šiek tiek stipresnį ryšį, nei komandinė kultūra. Šios kultūros koreliacija su kokybės vadybos praktikomis pateikta 3 priede. Racionali kultūra koreliuoja su vadovų palaikymu ($r = 0,538$, $p < 0,01$), orientacija į klientus ($r = 0,458$, $p < 0,01$) bei kokybine procesų informacija ($r = 0,515$, $p < 0,01$). Orientavimasis į klientus itin tikėtinas rezultatas, dėl organizacijos, pasižyminčios racionalia kultūra, tikslų siekimo bei pelno didinimo – tai pasiekama patenkinant klientus.

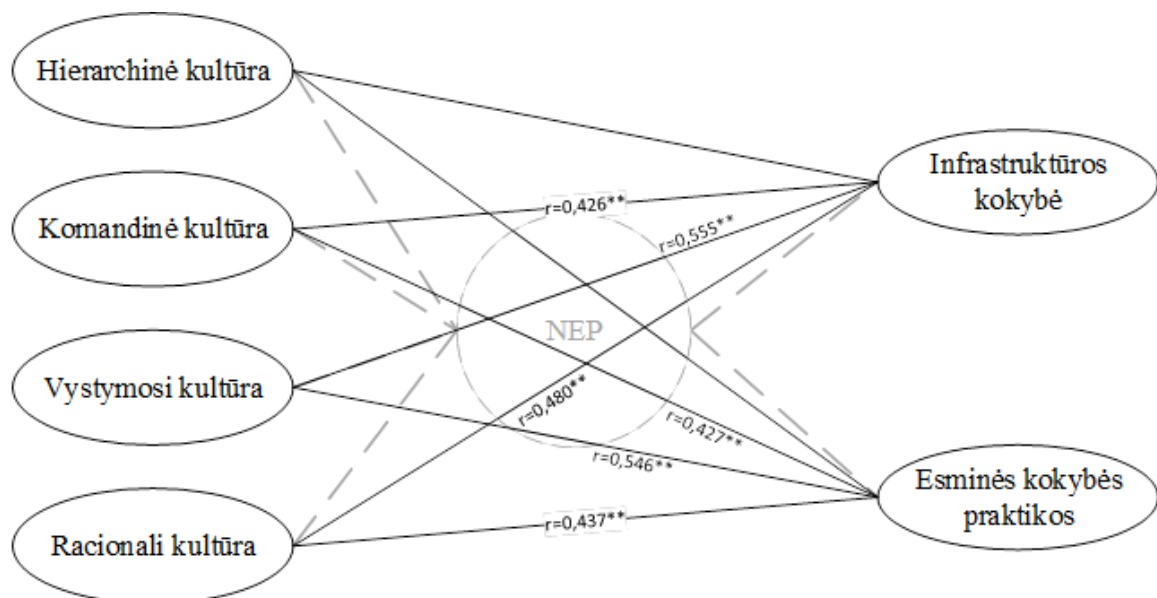
Vystymosi kultūra yra viena iš vyraujančių kultūrų organizacijoje „X“. Ši kultūra koreliuoja su vadovų palaikymu ($r = 0,574$, $p < 0,01$), orientacija į klientus ($r = 0,483$, $p < 0,01$), kokybine procesų informacija ($r = 0,576$, $p < 0,01$), procesų valdymu ($r = 0,401$, $p < 0,01$) bei produktų kūrimu ir vystymu

($r = 0,383$, $p < 0,01$) (detalesni rezultatai pateikiami 4 priede). Kokybinė procesų informacija, tinkamas procesų valdymas, remiamas šia informacija bei produktų kūrimas ir vystymas yra itin svarbūs vystymosi kultūrai, nes tai stumia nuolat tobulėti, orientuojantis į klientų poreikius bei tinkamai valdant žmogiškuosius išteklius.

Ryšio tarp NEP skalės teiginių ir organizacijos kultūros statistiniais skaičiavimais atrasti nepavyko. Taip pat neatrastas joks ekologiškumo ryšys su demografiniais duomenimis. Tačiau apibendrinant literatūros analizės rezultatus bei tai, jog Spearman'o koreliacijos reikšmingumas yra ganėtinai artimas 0,000, galima teigti, jog ekologiškumas yra atvirkščiai proporcingas darbo stažui organizacijoje ($r = -0,254$, $p < 0,05$), o taip pat moterys yra labiau linkusios turėti ekologiškas nuostatas, nei vyrai ($r = 0,232$, $p < 0,05$).

Yra silpnas ryšys tarp komandinės organizacijos kultūros ir subjektyvios gerovės skalės ($r = 0,383$, $p < 0,01$). Detalesni skaičiavimai SPSS programa pateikti 5 priede. Taip pat galimas ryšys su infrastruktūros kokybės praktikomis ($r = 0,298$, $p < 0,01$).

22 paveiksle pateikiamas teorinis modelis su apskaičiuotais koreliacijos koeficientais. NEP skalė neparodė jokių ryšių nei su organizacijos kultūromis, nei su kokybės vadybos praktikomis, tačiau, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę, jog aktualumo ir įtakos negalima visiškai atmesti.



** . Koreliacijos statistiškai reikšmingos, $p < 0,01$

22 pav. Pagal tyrimo rezultatus adaptuotas teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

Gauti koreliacijų koeficientai yra silpni arba vidutiniški. Taip galėjo atsitikti dėl mažos respondentų imties bei skirtingo organizacijos kultūros, kokybės vadybos praktikų, naujosios ekologinės paradigmos ir subjektyvios gerovės skalių jautrumo.

4.3. Tyrimo diskusija ir apribojimai

Atlikto tyrimo metu nustatyta, jog organizacijoje vyraujanti komandinės ir vystymosi kultūrų dėmė skatina kokybės vadybos praktikų taikymą, bei tolesnį jų paketo diegimą ir tobulinimą. Naor ir kt. (2008) bei Gimenez-Espin ir kt. (2012) atliktų tyrimų rezultatuose nurodoma, kad šių kultūrų vyravimas yra skatintinas ir teigiamai veikia kokybės vadybos praktikų diegimą ir taikymą. Mokslinės literatūros (Naor ir kt., 2008); Gimenez-Espin ir kt., 2012; Haffar ir kt., 2013; Zu ir kt., 2010) bei tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos „X“ kultūra dera su visuotinės kokybės principais, skatinamas bendradarbiavimas, inovatyvumas, aiškūs procesų aprašymai bei analizė, leidžiantys tobulinti juos realiu laiku.

Respondentai nepasižymėjo itin išreikštu ekologiškumu. Nors organizacijoje skatinamas rūšiavimas ir energijos taupymas, darbuotojai dar abejoja aplinkos apsaugą skatinančiais teiginiais, kurie buvo tirti naudojantis NEP skale. Ekologiškumo skatinimas gali prisidėti prie organizacijos procesų gerinimu ne tik energijos ir resursų sutaupymu, bet ir bendros darbuotojų savimonės skatinimu, siekiant paskatinti bendradarbiavimą, įsiklausymą bei prisidėti prie gamtos sąlygų gerinimo. Kaip tikėtasi iš mokslinės literatūros analizės, empirinis tyrimas neparodė koreliacijos tarp darbuotojų ekologinių nuostatų ir organizacijos kultūros bei kokybės vadybos praktikų.

Taip pat tirtas darbuotojų pasitenkinimas gyvenimu, kuris atskleidė, kad beveik 62 % respondentų yra patenkinti savo gyvenimu. Atrasta koreliacija tarp šios skalės ir komandinės organizacijos kultūros. Tai galėtų būti postūmis toliau nagrinėti darbuotojų pasitenkinimo gyvenimo kokybe bendrai įtaką organizacijos procesams, atsižvelgiant ne tik į karjeros plėtojimą ar pasitenkinimą atliekamu darbu.

Stiprių ryšių, kurie aprašyti mokslinėje literatūroje, tyrime neatrasta. Tokie rezultatai gauti dėl mažos tyrimo imties, skirtingo skalių jautrumo. Tyrimo tinkamumas buvo įrodytas IBM SPSS Statistics 22 programa atliktais skaičiavimais, todėl gali būti naudojamas ateities tyrimuose bei organizacijose, siekiančiose diegti kokybės vadybos praktikas, bei skatinti darbuotojų ekologišką mąstyseną bei elgesį. Kaip įrodyta mokslinėje literatūroje, organizacijos kultūra turi svarbų vaidmenį kokybės vadybos praktikų bei sistemų diegimui, taikymui ir tobulinimui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Organizacijos neretai susiduria su kokybės vadybos praktikų bei sistemų diegimo problemomis: procesai sustoja, pasireiškia darbuotojų pasipriešinimas. Mokslinėje literatūroje pateikiamos išvalgos, jog tam tikros kultūros yra tinkamesnės nei kitos. Taip įvyksta dėl skirtingų vadovavimo – lyderystės tipų, organizacijos veiklos organizavimo, per visą organizacijos gyvavimo laikotarpį susiformavusių tradicijų. Hierarchinė organizacijos kultūra, apibrėžta aiškiais reikalavimais, struktūromis, pavaldumais kokybės vadybos praktikų diegimui nėra tinkama dėl galimo „užstrigimo“ biurokratizme. Racionali/rinkos kultūra daugelio, tačiau ne visų, autorių taip pat laikoma netinkama dėl vienpusio orientavimosi į tikslus bei pelną. Tai skatina konkurencingumą tarp darbuotojų. Dėl to kokybės vadybos praktikos gali neveikti, nes nėra nuoširdaus bendradarbiavimo tarp kolegų.
2. Iš išskiriamų keturių kultūrinių tipų (hierarchinio, komandinio, racionalaus bei vystymosi) mokslinėje literatūroje, kaip tinkamiausi kokybės vadybos praktikų diegimui, apibrėžti komandinis bei vystymosi modeliai ir jų tarpusavio derinimas, skatinantys bendradarbiavimą, inovatyvumą, darbuotojų įgalinimą bei motyvavimą, orientaciją į klientus, visų darbuotojų įtraukimą į organizacijoje vykstančius procesus, naujų produktų kūrimą bei tobulinimą. Ypač vystymosi kultūroje skatinamas nuolatinis tobulėjimas – būtina visuotinės kokybės vadybos sąlyga. Šią praktiką galima pritaikyti ir komandinei kultūrai, ją pasitelkiant darbuotojų motyvavimui ir subūrimui dirbti dėl bendro tikslo, komandų formavimui bei efektyviam darbui jose.
3. Naudojantis patikrintais tyrimų instrumentais, sukurtas bendras, organizacijos kultūrą, kokybės vadybos praktikas, darbuotojų ekologines nuostatas bei pasitenkinimą gyvenimo kokybe apimantis organizacijos tyrimo instrumentas. Sukurto instrumento validumas patikrintas IBM SPSS Statistics 22 programa (Cronbachs alpha > 0,500 kiekvienai atskirai teiginių grupei).
4. Mokslinės literatūros analizėje išryškintas komandinės bei vystymosi kultūrų tinkamumas kokybės vadybos praktikų diegimui buvo patvirtintas ir organizacijos „X“ anketiniu tyrimu. Tyrimas atskleidė, jog organizacijoje „X“ vyrauja šių kultūrų derinys, su stipresnėmis komandinės kultūros charakteristikomis. Organizacijoje taip pat yra taikomos kokybės vadybos praktikos: darbo jėgos valdymas, klientų įtraukimas į produktų kūrimo procesą, procesų valdymas, remiantis procesine kokybine informacija. Kitos praktikos, ypač tiekėjų įtraukimas, vadovų palaikymas bei naujų produktų kūrimo veiklų organizavimas galėtų būti

tobulinami. Pagal gautus duomenis, adaptuotas organizacijos kultūros tinkamumą kokybės vadybos praktikų diegimui atvaizduojantis teorinis modelis. Apskaičiuotos koreliacijos tarp organizacijos kultūrų bei kokybės vadybos praktikų: hierarchinė ($r = -0,185$, $\text{sig.} = 0,115$) koreliacijos nėra, komandinė ($r = 0,457$, $p < 0,01$), racionali ($r = 0,474$, $p < 0,01$), vystymosi ($r = 0,568$, $p < 0,01$). Reikšmingų koreliacijų tarp ekologinių nuostatų bei pasitenkinimo gyvenimo kokybe ir kokybės vadybos praktikomis nepastebėta, tačiau, atsižvelgiant į mokslinę literatūrą, šie tyrimai gali būti plėtojami toliau su didesnėmis imtimis, nes logines priklausomybes tarp šių skalių galima išvelgti.

LITERATŪRA

- Arimura, T. H., Darnall, N., Ganguli, R. ir Katayama, H. (2016). The effect of ISO 14001 on environmental performance: Resolving equivocal findings. *Journal of environmental management*, 166, 556-566. [žiūrėta 2016-12-03]. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.10.032> .
- Aydin, B. ir Ceylan, A. (2011) What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:05, 1203-1215, doi: 10.1080/09585192.2011.556805.
- Azanza, G., Moriano, J. A. ir Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Bandehnezhad, M., Zailani, S. ir Fernando, Y., 2012. An empirical study on the contribution of lean practices to environmental performance of the manufacturing firms in northern region of Malaysia. *Int. J. Value Chain Manag.* 6 (2), 144-168.
- Baronienė, L. (2007). Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, p. 966-971.
- Beer, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: The role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*, 34(4), 623–642.
- Bhatti, K. ir Qureshi, T., (2007), 'Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity,' *International Review of Business Research Papers*, 3, 2, 54 – 68.
- Brown, A. (2014). Organisational paradigms and sustainability in excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 181. [žiūrėta 2016-11-09]. Prieiga internete: <http://eserv.uum.edu.my/docview/1651162227?accountid=42599> .
- Buijs, A. E. (2009). Lay people's images of nature: Comprehensive frameworks of values, beliefs, and value orientations. *Society and Natural Resources*, 22(5), 417-432.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. ir Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campos, L. M. S., Heizen, D. A. D. M., Verdinelli M. A. ir Miguel P. A. C. (2015). Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies. *Journal of Cleaner Production*, 99, 286–296. Prieiga internete (žiūrėta 2016-11-27). [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga internete: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.03.019> .

- Claver, E., López, M.D., Molina, J.F. ir Tarí, J.J. (2007). Environmental management and firm performance: A case study, *Journal of Environmental Management*, Volume 84, Issue 4, Pages 606-619, ISSN 0301-4797, [žiūrėta 2017-04-15]. Prieiga internete: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.09.012> .
- Curkovic, S., Melnyk, S.A., Handfield, R.B. ir Calantone, R.J., 2000. Investigating the linkage between total quality management and environmentally responsibly manufacturing. *IEEE Transactions on Engineering Management* 47 (4), 444–464.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design* (11th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Dahlgaard, J. J. ir Dahlgaard-Park, S.M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM magazine*, 18(3), 263-281.
- Dellana, S.A. ir Hauser, R.D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 11(2), 11–15.
- Detert, J.R., Schroeder, R.G., Muriel, J., 2000. A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review* 25 (4), 850–863.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. ir Griffin, S. (1985). “The satisfaction with life scale”. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Douglas, T.J. ir Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169.
- Dunlap R.E. ir Van Liere K. D. 2000. Measuring endorsement of the ecological paradigm: a revised NEP scale. *Journal of Social Issues*. 425 – 442 p.
- Egri, C.P. ir Herman, S., 2000. Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Acad. Manag. J.* 43 (4), 571-604.
- Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas (EB) (2009). Nr. 1221/2009 dėl organizacijų savanoriško Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos (EMAS) taikymo.
- Europos Sąjungos oficialus leidinys: Sprendimai (2009). Nr. 1221/2009 dėl organizacijų savanoriško Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos (EMAS) taikymo.
- Evans, J. R. ir Lindsay, W. M. (2002). *The management and control of quality* (5th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Foster, J. B. (2012). The planetary rift and the new human exemptionalism: A political-economic critique of ecological modernization theory. *Organization & Environment*, 25(3), 211-237.
- Gimenez-Espin, J.A., Jimenez-Jimenez, D. ir Martinez-Costa, M. (2012). Organisational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, iFirst, 1–15, doi: 10.1080/14783363.2012.707409

- Gosling, J. ir Case, P. (2013). Social dreaming and ecocentric ethics: sources of non-rational insight in the face of climate change catastrophe. *Organization*, 20(5), 705-721.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W. ir Ghoneim, A., (2013) The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation, *Total Quality Management & Business Excellence*, 24:5-6, 693-706, doi: 10.1080/14783363.2013.791112
- Holcomb, T.R. ir Hitt, M.A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management* 25, 464–481.
- Irani, Z., Beskese, A. ir Love, P.E.D., 2004. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Technovation* 24, 643-650.
- Jabnoun, N., ir Sedrani, K. (2005). TQM, culture, and performance in UAE manufacturing firms. *The Quality Management Journal*, 12(4), 8–20.
- Jucevičius, G., 2013. Nacionalinės vadybos sistemos: kultūra, institucijos, inovacijos. Kaunas, Technologija.
- Jušky, A., ir Ruževičius, J. (2010). Aplinkosaugos vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas: Vokietijos aukštųjų mokyklų patirties studija. *Verslo ir teisės aktualijos*, 5, 57-74.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.
- Kaynak, H., & Hartley, J. H. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26, 468–489.
- Karassin, O. ir Bar-Haim, A. (2016). Multilevel corporate environmental responsibility. *Journal of Environmental Management*, 183, 110-120.
- Karia, N. ir Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM magazine*, 18(1), 30-43.
- Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015) / Lietuvos standartizacijos departamentas. Vilnius : Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015. 32 p. UDK: 006 (474.5).
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833-1853.
- Koreliacija SPSS. SPSS Statistika lengvai ir paprastai (2013). [žiūrėta 2017-05-07]. Prieiga per internetą <http://spsspagalba.lt/uncategorized/koreliacija-spss> .
- Kujala, J., Lehtimäki, H. ir Pučėtaitė, R. (2016). Trust and distrust constructing unity and fragmentation of organisational culture. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 701-716.
- Lagrosen, S. ir Lagrosen, Y. (2003). Quality configurations: A contingency approach to quality management. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(6/7), 759–773.

- Lai, K. S., Yusof, N. A. ir Kamal, E. M. (2016). Organizational culture of the architectural firm: a case in a developing country. *International Journal of Construction Management*, 16(3), 197-208.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2003). Six Sigma: a goal-theoretic perspective. *Journal of Operations management*, 21(2), 193-203.
- Liu, N.-C. ir Liu, W.-C., (2014) The effects of quality management practices on employees' well-being, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:11-12, 1247-1261, doi: 10.1080/14783363.2012.704285
- Lloyd-Walker, B. M., Mills, A. J., ir Walker, D. H. (2014). Enabling construction innovation: the role of a no-blame culture as a collaboration behavioural driver in project alliances. *Construction Management and Economics*, 32(3), 229-245.
- Lo, T.Y. (2002). Quality culture: A product of motivation within organization. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 272–276.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F. ir Claver-Cortes, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of environmental management*, 90(10), 3110-3121. [žiūrėta 2017-01-24]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030147970900156X>
- Marshall, R. S., Cordano, M. ir Silverman, M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 92.
- Mauil, R., Brown, P. ir Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Morrow, D. ir Rondinelli, D. (2002). Adopting corporate environmental management systems: Motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification. *European Management Journal*, 20(2), 159-171.
- Mosadegh Rad, A.M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606–625.
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W. ir Schroeder, R. G. (2008). The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices. *Decision Sciences*, 39(4), 671-702.
- Naveh, E. ir Erez, M. (2004). Innovation and attention to detail in the quality improvement paradigm. *Management Science*, 50(11), 1576–1586.
- Neugebauer, F. (2012). EMAS and ISO 14001 in the German industry – complements or substitutes? *Journal of Cleaner Production*, Volume 37, Pages 249-256.
- Ngowi, A. B. (2000). Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(4/5), 442-452.

- Oliveira, J. A., Oliveira, O. J., Ometto, A. R., Ferraudo, A. S. ir Salgado, M. H. (2016). Environmental Management System ISO 14001 factors for promoting the adoption of cleaner production practices. *Journal of Cleaner Production*, 133, 1384-1394. [žiūrėta 2016-12-03]. Prieiga internete: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.013> .
- Page, R. ir Curry, A. (2000). TQM – A holistic view. The international bi-monthly for total quality management. *The TQM Magazine*, 12(1), 11–17.
- Pal, P. ir Dey, P. (2013). Process intensification in lactic acid production by three stage membrane integrated hybrid reactor system. *Chemical Engineering and Processing: Process Intensification*, 64, 1-9.
- Palivonienė, D., Mažeikienė, J., (2013), Organizacijos kultūra: ko vertos vertybės? [žiūrėta 2016-04-05]. Prieiga internete: <http://vz.lt/archive/article/2013/10/20/organizacijos-kultura-ko-vertos-vertybes-ii#ixzz49gnibcud> .
- Papagiannakis, G. ir Lioukas, S. (2012). Values, attitudes and perceptions of managers as predictors of corporate environmental responsiveness. *Journal of Environmental Management*, 100, 41-51.
- Patapas, A., Labenskytė, G., 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, T. 10, Nr. 4, 589–603.
- Patterson, M. G. ir kt. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.
- Prajogo, D. I. ir McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Pullen, A., Weerd-Nederhof, D., Groen, A., Song, M. ir Fisscher, O. (2009). Successful patterns of internal SME characteristics leading to high overall innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 18(3), 209-223.
- Quinn, R.E. ir McGrath, M.R., 1985. The transformation of organizational cultures: a competing values perspective. *Organizational Culture*. Sage Publications Inc, Beverly Hills, CA, pp. 315–334.
- Quinn, R.E., 1988. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Quinn, R.E., Kimberly, J.R., 1984. Paradox, planning, and perseverance: guidelines for managerial practice. In: Quinn, R.E., Kimberly, J.R. (Eds.), *Managing Organizational Transitions*. Irwin, Homewood, IL, pp. 295–313.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., 1981. A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review* 5 (2), 122–140.
- Rusinko, C. A. (2005). Using quality management as a bridge to environmental sustainability in organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 54.

- Roy, M. ir Khastagir, D. (2016). Exploring role of green management in enhancing organizational efficiency in petro-chemical industry in India. *Journal of Cleaner Production*, 121, 109-115.
- Sánchez-Medina, P. S. ir Díaz-Pichardo, R. (2017). Environmental pressure and quality practices in artisanal family businesses: The mediator role of environmental values, *Journal of Cleaner Production*, Volume 143, 145-158, ISSN 0959-6526. [žiūrėta 2017-04-27]. Prieiga per internetą: <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.137> .
- Schein, E. H. (1992), *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Search Engine for EMAS registrations. European Commission. EMAS. [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/environment/emas/register/search/search.do> .
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T. ir Isaksson, R. (2016). The support of quality management to sustainable development: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 138, 148-157., [žiūrėta 2017-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261600038X> .
- Testa, F., Rizzi, F., Daddi, T., Gusmerotti, N. M., Frey, M. ir Iraldo, F. (2014). EMAS and ISO 14001: The differences in effectively improving environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 68, 165-173. Elsevier Ltd.
- Trainer, T. (2014). Some inconvenient theses. *Energy Policy*, 64, 168-174.
- Trung, D. ir Kumar, S., 2005. Resource use and waste management in Vietnam hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 13, 109–116.
- Vanagas, P. (2008). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 18, 20 psl.
- Von Ahsen, A. ir Funck, D. (2001). Integrated management systems opportunities and risks for corporate environmental protection. *Corporate environmental strategy*, 8(2), 165-176.
- Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2009). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. *Jaunųjų mokslininkų darbai Nr.1* (34), 167 – 173. [žiūrėta 2016-02-19] Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-8776.N_1_34.PG_167-173/DS.002.0.01.ARTIC .
- Wagner, M. (2005). How to reconcile environmental and economic performance to improve corporate sustainability: corporate environmental strategies in the European paper industry. *Journal of Environmental Management* 76, 105–118.
- Wagner, M. ir Schaltegger, S. (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: an empirical study of EU manufacturing. *European Management Journal*, 22(5), 557-572.
- Walumbwa, F. O. ir Lawber, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economics. *Human Resources Management*, 14(1), 3–14.

- Wiengarten, F. ir Pagell, M. (2012). The importance of quality management for the success of environmental management initiatives. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 407-415.
- Wu, S. J., (2015), The impact of quality culture on quality management practices and performance in Chinese manufacturing firms, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 32 Iss 8 pp. 799 – 814 [žiūrėta 2017-02-11]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-12-2013-0199> .
- Zammuto, R.F., Gifford, B ir Goodman, E.A. (2000). Managerial ideologies, organisation culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organisational culture and climate* (pp. 261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhu, A. Y., von Zedtwitz, M., Assimakopoulos, D. ir Fernandes, K. (2016). The impact of organizational culture on Concurrent Engineering, Design-for-Safety, and product safety performance. *International Journal of Production Economics*, 176, 69-81.
- Zu, X., Robbins, T. L. ir Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International journal of production economics*, 123(1), 86-106.
- Zwetsloot, G. I. M. ir Van Marrewijk, M. N. (2004). From quality to sustainability. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 79-82.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. TYRIMO ANKETA

ORGANIZACIJOS KULTŪROS TYRIMO ANKETA

Organizacijų kultūros tyrimas atliekamas Lietuvos organizacijose mokslo (atsakymui į klausimą, kokia kultūra pasižymi organizacijos, įsidiegusios aplinkosaugos vadybos standartus) tikslais. Tyrimą atlieka Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Joana Ramanauskaitė. Tyrimo duomenys ir rezultatai bus naudojami tik magistro baigiamajam projektui parengti. Anketos yra anoniminės.

Jeigu kyla klausimų dėl šio tyrimo struktūros, organizavimo ar dėl ko nors kito, susijusio su šiuo tyrimu, rašykite el. paštu joana.ramanauskaite@ktu.edu.

Pažymėkite, ar sutinkate su šiais teiginiais

Apibraukite tinkamiausią atsakymo numeriuką: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – iš dalies sutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku		Nei sutinku, nei nesutinku			Visiškai sutinku	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Net ir prieš priimant nereikšmingus sprendimus, reikia konsultuotis su aukštesnes pareigas užimančiais asmenimis	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Visi mano priimami sprendimai turi būti patvirtinti mano vadovo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Iki gaunant vadovo patvirtinimą, galima atlikti tik nereikšmingus veiksmus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijoje vyrauja hierarchinė struktūra	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Vadovai skatina savo darbuotojus dirbti komandoje	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Vadovai skatina darbuotojus tarpusavyje dalintis nuomonėmis ir idėjomis	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Vadovai dažnai rengia susirinkimus, kuriuose darbuotojai gali aptarti svarbius klausimus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Problemų sprendimai organizacijoje priimami tam suformuotose komandose	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Darbuotojų motyvavimo sistema skatina laikytis organizacijos planų	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Darbuotojų motyvavimo sistema teisingai apdovanoja žmones, kurie laikosi įmonės planų	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Darbuotojų motyvavimo sistema pripažįsta daugiausiai naudos įmonei teikiančius žmones	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Darbuotojų motyvavimo sistema raginama siekti įmonės planų	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Savo sektoriuje esame naujų technologijų lyderiai	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijoje nuolat mąstoma apie naujos kartos gamybos technologijas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Visų organizacijos padalinių vadovai prisiima atsakomybę dėl kokybės	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijos vadovai asmeniškai rūpinasi produktų kokybe ir kokybės gerinimu	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Vadovai itin skatina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklos procesus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijos vadovai kuria ir perduoda viziją, orientuotą į kokybės gerinimą	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijos vadovai asmeniškai įsitraukia į kokybės gerinimo projektus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Manau, jog atsakomybę už kokybę turėtų priklausyti visiems organizacijos darbuotojams	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Geresni sprendimai organizacijoje priimami pasitelkiant požiūrių įvairovę	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Už kokybę atsakingi visi organizacijos nariai	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Į naujų produktų kūrimo procesus aktyviai įtraukiami tiekėjai	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Produkto dizaino pakeitimai ir kokybės aspektai yra derinami su tiekėjais	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku		Nei sutinku, nei nesutinku			Visiškai sutinku	
Stengdamiesi pagerinti kokybę, aktyviai įtraukiame tiekėjus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Dažnai artimai (tiesiogiai) bendraujame su klientais	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Klientai teikia grįžtamąjį ryšį apie produktų kokybę ir pateikimą	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Klientai aktyviai įtraukiami į produkto kūrimo procesą	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Siekiame būti itin jautrūs klientų poreikiams	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Procesai, vykstantys organizacijoje, sukurti būti neklystami	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijoje vykstančių procesų rezultatai registruojami ir analizuojami	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Veiklos rodikliai analizuojami, siekiant išspręsti kokybės problemas	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Siekdami nustatyti, ar kontroliuojame procesus, naudojamės grafikais/lentelėmis/diagramomis	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Naudodamiesi procesų kontrolės priemonėmis, stebime procesus	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijoje pabrėžiama, jog nenaudojama įranga ir įrankiai bei priemonės turi būti savo vietose	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mes didžiujamės, jog palaikome savo organizacijos patalpose švarą ir tvarką	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijos patalpose visuomet palaikoma švara	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Darbuotojai sunkiai randa reikiamus įrankius ir priemones	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizacijos patalpos yra nepritaikytos veiklai	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Kuriant naujus ar tobulinant esamus produktus, įtraukiama dauguma tiesiogiai susijusių darbuotojų	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Kuriant naujus ar tobulinant esamus produktus, įtraukiami gamybos inžinieriai	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Prieš naujiems produktams pasiekiant gamybą, į jų kūrimą gamybos ir kokybės darbuotojai mažai įtraukiami	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Naujų produktų vystymui dirbama grupėse, sudarytose iš įvairių sričių darbuotojų (marketingo, gamybos ir t.t.)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ar pritariate teiginiams?

Apibraukite tinkamiausią atsakymo numeriuką: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku		Nei sutinku, nei nesutinku			Visiškai sutinku	
Mes artėjame prie žmonių skaičiaus, kurį žemė gali palaikyti, ribos.	①	②	③	④	⑤		
Žmonės turi teisę keisti gamtinę aplinką taip, kad ji atitiktų jų poreikius.	①	②	③	④	⑤		
Kai Žmonės kenkia gamtai, ji dažnai atsako tuo pačiu.	①	②	③	④	⑤		
Žmonių išradingumas garantuos, kad žemė NETAPTŲ netinkama gyventi.	①	②	③	④	⑤		
Žmonės per daug kenkia aplinkai ją išnaudodami.	①	②	③	④	⑤		
Žemėje yra daugybė gamtinių išteklių, tiesiog reikia mokėti juos paimti.	①	②	③	④	⑤		
Augalai ir gyvūnai turi tokias pačias teises egzistuoti, kaip ir žmonės.	①	②	③	④	⑤		
Gamtos galimybės susidoroti su šiuolaikinių pramoninių valstybių poveikiu aplinkai yra pakankamai didelės.	①	②	③	④	⑤		
Nepaisant ypatingų žmonių gebėjimų, mes vis dar priklausomi nuo gamtos.	①	②	③	④	⑤		
Žmonijos susidūrimas su taip vadinama „ ekologine krize“ yra labai išpūstas burbulas.	①	②	③	④	⑤		
Žemė panėšėja į erdvėlaivį su ribotais ištekliais ir mažai laisvos vietos.	①	②	③	④	⑤		
Žmonėms buvo skirta vadovauti gamtai.	①	②	③	④	⑤		
Pusiausvyra gamtoje yra labai trapi ir lengvai pažeidžiama.	①	②	③	④	⑤		

Žmonės galiausiai sužinos pakankamai apie gamtą ir jos dėsnius, kad sugebėtų visą tai kontroliuoti.	①	②	③	④	⑤
Jei viskas klostysis taip ir toliau, mes netrukus patirsime ekologinę katastrofą.	①	②	③	④	⑤

Atsakykite į keletą klausimų apie save

Apibraukite tinkamiausią atsakymo numeriuką: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku

Įvertinkite kiekvieną teiginį	Visiškai nesutinku		Nei sutinku, nei nesutinku		Visiškai sutinku
Daugeliu atžvilgių mano gyvenimas yra beveik idealus	①	②	③	④	⑤
Mano gyvenimo sąlygos yra puikios	①	②	③	④	⑤
Esu patenkinta (-as) savo gyvenimu	①	②	③	④	⑤
Iki šiol gyvenime gavau man svarbius dalykus, kurių norėjau	①	②	③	④	⑤
Jei galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, beveik nieko nekeisčiau	①	②	③	④	⑤

Jūsų amžius (įrašykite): _____

Jūsų lytis (įrašykite): _____

Darbo stažas organizacijoje, metais (įrašykite): _____

Ar turite sau pavaldžių darbuotojų? Taip Ne

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!

**2 PRIEDAS. KOKYBĒS VADYBOS PRAKTIKŪ IR KOMANDINĒS ORGANIZACIJOS
KULTŪROS KORELIACIJOS SKAIČIAVIMAS IBM SPSS STATISTICS 22 PROGRAMA**

			Komandinė kultūra
Spearman's rho	Palaikymas	Correlation Coefficient	,429**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	79
	Atsakomybė	Correlation Coefficient	,298**
		Sig. (2-tailed)	,009
		N	77
	Tiekėjai	Correlation Coefficient	,168
		Sig. (2-tailed)	,143
		N	77
	Klientai	Correlation Coefficient	,399**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	79
	Informacija	Correlation Coefficient	,432**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	79
	Procesai	Correlation Coefficient	,235*
		Sig. (2-tailed)	,037
		N	79
Produktai	Correlation Coefficient	,312**	
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	78	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**3 PRIEDAS. KOKYBĖS VADYBOS PRAKTIKŲ IR RACIONALIOS ORGANIZACIJOS
KULTŪROS KORELIACIJOS SKAIČIAVIMAS IBM SPSS STATISTICS 22 PROGRAMA**

			Racionali kultūra
Spearman's rho	Racionalumas	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	82
	Palaikymas	Correlation Coefficient	,538**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	81
	Atsakomybė	Correlation Coefficient	,282*
		Sig. (2-tailed)	,012
		N	79
	Tiekėjai	Correlation Coefficient	,184
		Sig. (2-tailed)	,105
		N	79
	Klientai	Correlation Coefficient	,458**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	81
	Informacija	Correlation Coefficient	,515**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	80
	Procesai	Correlation Coefficient	,242*
		Sig. (2-tailed)	,030
		N	81
Produktai	Correlation Coefficient	,316**	
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	79	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**4 PRIEDAS. KOKYBĖS VADYBOS PRAKTIKŲ IR VYSTYMO SI ORGANIZACIJOS
KULTŪROS KORELIACIJOS SKAIČIAVIMAS IBM SPSS STATISTICS 22 PROGRAMA**

			Vystymasis
Spearman's rho	Vystymasis	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	79
	Palaikymas	Correlation Coefficient	,574**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	79
	Atsakomybė	Correlation Coefficient	,221
		Sig. (2-tailed)	,054
		N	77
	Tiekėjai	Correlation Coefficient	,340**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	76
	Klientai	Correlation Coefficient	,483**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	79
	Informacija	Correlation Coefficient	,576**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	78
	Procesai	Correlation Coefficient	,401**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	78
Produktai	Correlation Coefficient	,383**	
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	77	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**5 PRIEDAS. KOKYBĖS PRAKTIKŲ IR SUBJEKTYVIOS GEROVĖS SUVOKIMO
KORELIACIJOS SKAIČIAVIMAS IBM SPSS STATISTICS 22 PROGRAMA**

			SGS
Spearman's rho	Kokybes_praktikos	Correlation Coefficient	,290*
		Sig. (2-tailed)	,013
		N	72

			SGS
Spearman's rho	Infrastrukturos_kokybe	Correlation Coefficient	,298**
		Sig. (2-tailed)	,009
		N	75
	Esmines_praktikos	Correlation Coefficient	,135
		Sig. (2-tailed)	,244
		N	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).