



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Sandra Rusteikienė

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Eglė Staniškienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Sandra Rusteikienė, V MGZVL-6

2017 m. gruodžio d.

Vadovė

prof. Eglė Staniškienė

2017 m. gruodžio d.

Recenzentas

prof. Ramunė Čiarnienė

201 m. _____ d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Sandra Rusteikienė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemą“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Sandros Rusteikienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemą“ 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 mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Sandra, Rusteikienė. Employee Engagement in Quality Management System. Master's Final Thesis in Enterprise Management/Supervisor prof. Eglė Staniškienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Employee Engagement, Quality Management System

Kaunas, 2017. 65 p.

SUMMARY

Actuality and novelty of the problem. Rising the importance of quality management promotes organizations to inculcate quality management systems, which ensure a high level of work quality, rise the employees' motivation, satisfaction of the clients' and the other parties concerned. The quality management system as an aim of work quality improvement becomes an integral part of changes both in public and private sector organizations. Modern public sector organizations realizing the systems of quality management notice that their effectiveness is strongly determined by engagement of the employees so why the organizations, the researchers are interested in phenomenon motivating the employee engagement in this system.

Public sector organizations realizing the systems of quality management began to search for the reasons wherefore these systems not always act effectively. One of the principles of the quality management system is engagement of the employees and its effectiveness is under the sway of engagement of all levels employees. But made researches in the organizations show that the employees not enough involve in this system therefore it's essential to investigate employee engagement in quality management system.

Problem. There is a lack of systematic model of employee engagement in quality management system revealing the employees' attitude and their engagement in system sustaining which it would be possible to reveal the main aspects conducive to the employees to engage in quality management system.

Research object – employee engagement in quality management system.

Goal – to reveal employee engagement in quality management system.

Tasks:

- 1) To analyse the core of the problem of employee engagement in quality management system.
- 2) To base on the theoretical decisions of employee engagement in quality management system.
- 3) To base on the research methodology of employee engagement in quality management system.
- 4) To validate empirically the model of employee engagement in quality management system.

Main results. Quality management system is an aim ensuring quality in all processes of public sector organizations. The most popular of them is ISO 9001 standard based on the

requirements to quality management system and ensuring the increasing of its effectiveness. Effectiveness of quality management system is ensured by employee engagement but the employees not always understand the benefit and realization principles of these systems. Therefore it's necessary to analyze why the employees are not minded to involve in quality management system and what would motivate them to do so.

Employee engagement is a person's satisfaction with his work, his participation in organization's activities, an emotional state related to work inclusive the aspects of energy, devotion to work and submerge in work. It was made an assumption that the employee engagement in quality management system is determined by one's participation in different organization activities. Employee behaviour can reveal the employee's purposes to engage in this system, their subjective norms, attitude and perceived behavioural control in aspect of quality management system. After the scientific literature analysis it was created a theoretical model of employee engagement in quality management system. Analyzing scientific literature four main constructs were shown through: employee engagement in work, employee behaviour in aspect of quality management, subjective well-being and sociodemographic factors. Employee behaviour in aspect of quality management is mostly determined by employee attitude towards quality management system. During the research the strongest link between employee behaviour in aspect of quality management and their engagement in work was established. Employee engagement is determined by subjective well-being and it weakly effects employees' behaviour. It was revealed that sociodemographic factors almost have no influence to researching constructs.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ PROBLEMIŠKUMAS ..	10
1.1. Kokybės vadybos sistemos svarba viešojo sektoriaus organizacijose	10
1.2. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą viešajame sektoriuje probleminiai aspektai	15
2. TEORINIAI DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ SPRENDIMAI	18
2.1. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą veiksniai	18
2.2. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinis modelis	29
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ TYRIMO METODOLOGIJA.....	32
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai	32
3.2. Tyrimo imtis, tiriamo objekto operacionalizacija ir tyrimo organizavimas bei duomenų tvarkymo metodai	32
4. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	36
4.1. Tyrimo rezultatai	36
4.2. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	66

Paveikslų sąrašas

1 pav. Kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9001 serijos standartą nauda suinteresuotosioms šalims.....	12
2 pav. ISO 9001 sertifikatų skaičius nuo 1995 iki 2016 m. Lietuvoje.....	13
3 pav. Darbuotojų įsitraukimo tendencijos.....	16
4 pav. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai.....	24
5 pav. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai.....	25
6 pav. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje.....	27
7 pav. Planuojamo elgesio teorijos modelis.....	28
8 pav. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinis modelis.....	30
9 pav. Kokybės vadybos sistemos naudingumo vertinimas.....	37
10 pav. Organizacijos, turinčios kokybės vadybos sistemą, veiklos efektyvumo ir pelningumo vertinimas.....	38
11 pav. Kokybės vadybos sistemos mokymų naudos vertinimas.....	39
12 pav. ISO 9001:2015 standarto naudingumo vertinimas.....	39
13 pav. Subjektyvių normų vertinimas klientų, kolegų atžvilgiu.....	40
14 pav. Subjektyvių normų vertinimas šeimos ir draugų atžvilgiu.....	41
15 pav. Darbuotojų subjektyvių normų kolegų atžvilgiu vertinimas.....	41
16 pav. Darbuotojų dalyvavimas kokybės vadybos sistemos kūrime.....	42
17 pav. Darbuotojų suvokimo dalyvauti kokybės vadybos sistemos įgyvendinime vertinimas.....	42
18 pav. Darbuotojų nuomonės vertinimas organizacijoje.....	43
19 pav. Ketinimo laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų vertinimas.....	44
20 pav. Ketinimų prisidėti prie organizacijos sėkmės vertinimas.....	44
21 pav. Darbuotojų noro įsitraukti į kokybės vadybos sistemą vertinimas.....	45
22 pav. Darbuotojų energingumo vertinimas.....	48
23 pav. Darbuotojų atsidavimo darbui vertinimas.....	49
24 pav. Darbuotojų pasinėrimo (susidomėjimo) darbu vertinimas.....	50
25 pav. Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas.....	51

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tarptautinė 2016 m. galiojančių sertifikatų statistika.....	11
2 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos principai.....	18
3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai.....	23
4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą kriterijai.....	24
5 lentelė. Tyrimo anketą sudarančių kategorijų patikimumas.....	33
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir darbo stažą.....	36
7 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir ją veikiančių komponentų koreliacija.....	46
8 lentelė. Elgsenos komponentų tarpusavio koreliacija.....	46
9 lentelė. Koreliacija tarp darbuotojų požiūrio komponentų ir sociodemografinių darbuotojų charakteristikų.....	50
10 lentelė. Koreliacija tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentų ir sociodemografinių charakteristikų.....	50
11 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu apibendrintų komponentų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą organizacijoje koreliacinės analizės rezultatai.....	52
12 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir įsitraukimo į darbą apibendrintų struktūrinių komponentų koreliacinės analizės rezultatai.....	53
13 lentelė. Subjektyvios gerovės ir darbuotojų įsitraukimo apibendrintų struktūrinių komponentų koreliacinė analizė.....	54
14 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimo, subjektyvios gerovės ir sociodemografinių veiksnių koreliacinė analizė.....	55
15 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimo, subjektyvios gerovės konstrukto koreliacinė matrica.....	55

IVADAS

Darbo naujumas/aktualumas. Didėjanti kokybės valdymo svarba skatina organizacijas diegti kokybės vadybos sistemas, kurios užtikrina aukštą veiklos kokybės lygį, didina darbuotojų motyvaciją, klientų ir kitų suinteresuotų šalių pasitenkinimą. Kokybės vadybos sistema, kaip veiklos kokybės gerinimo priemonė, tampa neatsiejama pokyčių tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose dalimi.

Standartizuota kokybės vadybos sistema užtikrina kokybišką, darnų organizacijos darbą, visų įmonėje vykstančių procesų skaidrumą, skatina nuolatinį veiklos tobulinimą. Kokybės vadybos sistemų diegimas viešojo sektoriaus institucijose užtikrina organizacijos veiklos tobulėjimą, įgalina visuomenę teikti kokybiškas paslaugas, gerina organizacinę kultūrą ir net keičia darbuotojų požiūrį į darbą bei į savo organizacijos klientus (Astrauskaitė, Daugvilienė ir Ruževičius, 2015). Pasak Ledauskaitės ir Janušauskienės (2010), diegiant ISO šeimos standartus kinta ne tik pačių klientų, partnerių, bet ir darbuotojų požiūris į organizaciją. Tokiu būdu pasiekama įmonės branda, organizacija įrodo, jog nebijo iššūkių, yra atvira naujiems išipareigojimams bei pasirengusi dalyvauti tarptautinėse verslo praktikose. Šiandieninės viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendindamos kokybės vadybos sistemas, suvokia, kad jų efektyvumą stipriai lemia darbuotojų įsitraukimas, todėl organizacijos, tyrėjai domisi reiškiniais, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą į šią sistemą.

Darbuotojų įsitraukimas aktualus tiek užsienio (Anitha, 2014; Bakker, Schaufeli, Leiter ir Taris, 2008; Bakker, 2011; Hanaysha, 2016; Kahn, 1990; May, Gilson ir Harter, 2004; Saks ir Rotman, 2006; Schaufeli ir Bakker, 2010; Schaufeli, 2012; Singh ir Raghuvanshi 2014; Wickramasinghe ir Perera, 2014), tiek Lietuvos tyrėjams (Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Darbuotojų įsitraukimas – tai noras dalyvauti organizacijos veikloje, pasitenkinimas darbu, noras tobulėti, pastovi emocinė ir fizinė būseną, atliekant savo darbinį vaidmenį. Įsitraukę darbuotojai pasižymi entuziazmu, energingumu, veikla jiems atrodo prasminga ir įtraukianti, todėl pavestas užduotis jie linkę atlikti kokybiškiau, savo elgesiu gali paskatinti kitų darbuotojų įsitraukimą. Bakker, Demerouti ir Xanthopoulou (2012) akcentuoja, jog tiriant darbuotojų įsitraukimą būtina ieškoti įsitraukimą lemiančių veiksnių bei jų veikimo modelių.

Viešojo sektoriaus organizacijos, įgyvendindamos kokybės vadybos sistemas, pradėjo ieškoti priežasčių, dėl kurių šios sistemos ne visada efektyviai veikia. Tyrimais nustatyta, kad viena iš priežasčių – nepakankamas darbuotojų įsitraukimas. Mokslininkai pateikia įvairius darbuotojų įsitraukimo modelius, tačiau integruotų darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą modelių, padedančių atskleisti darbuotojų įsitraukimą į šią sistemą, trūksta.

Problema. Trūksta susisteminto darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą modelio, kuriuo remiantis būtų galima atskleisti svarbiausius aspektus, padedančius darbuotojams įsitraukti į kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo objektas – darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemą.

Tikslas – atskleisti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą.

Uždaviniai:

- 1) išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą problemišumą.
- 2) pagrįsti darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinius sprendimus.
- 3) pagrįsti darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą tyrimo metodologiją.
- 4) empiriškai patikrinti darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą modelį.

Darbo metodai:

1. Darbe naudota mokslinės literatūros analizė.
2. Duomenų rinkimo metodai: standartizuotos apklausos raštu.
3. Duomenų apdorojimo metodai: mokslinės literatūros analizė. Statistinių duomenų analizė ir anketinės apklausos apdorojimas, naudojant SPSS 22.0 kompiuterinę statistinę duomenų analizės programą. Microsoft Excel (2013 metų versija) programa naudota grafinei analizei pateikti.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, 4 dalys, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas. Darbo apimtis – 65 puslapiai. Darbe pateikta 15 lentelių ir 25 paveikslai. Panaudoti 67 mokslinės literatūros šaltiniai.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ PROBLEMIŠKUMAS

1.1. Kokybės vadybos sistemos svarba viešojo sektoriaus organizacijose

Produktų ir paslaugų kokybę užtikrinama sėkmingai valdant produkto kūrimo ar paslaugos teikimo etapus bei realizavimo procesus. Tam reikalinga sistema, užtikrinanti vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą bei veiksmingą organizacijos valdymo tvarką (Adomėnas, 2011). Pasak Ruževičiaus (2007), mūsų šaliai integruojantis į Europos ir pasaulinę ekonomikos erdvę, kokybės valdymo svarba išauga ne tik tradicines ūkio šakas plėtojančioms įmonėms, bet ir visuomenės ūkiui, viešajam sektoriui ir valdžios institucijų veiklos veiksmingumui.

Viešasis sektorius mokslinėje literatūroje apibūdinamas, kaip svarbus visuomenės socialinio ir ekonominio gyvenimo elementas, kuris sprendžia visuomenei aktualias problemas ir užtikrina būtiniausių visuomenės poreikių patenkinimą. Pastebima, jog šiuolaikinėse išsivysčiusiose valstybėse viešojo sektoriaus funkcijos ir vaidmuo nuolat plečiasi, skatinamas bei vystomas bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi, tokiu būdu naikinant ribą tarp šių sektorių (Flynn, 2012). Pasak Puškoriaus ir Raipos (2015), praėjusio amžiaus paskutiniame dešimtmetyje viešojo sektoriaus veikla buvo orientuota į organizacijos veiklos produktyvumo strategines inovacijas: visuotinės kokybės vadybą, paslaugų kokybės gerinimą, įvairios kokybės valdymo ir kontrolės formas. Lukauskienės ir Ruževičiaus (2013) nuomone, viešojo sektoriaus organizacijas siekti aukštesnio veiklos kokybės lygio, prisitaikymo prie iššūkių ir nuolatinio tobulėjimo skatina didėjantys šių organizacijų klientų lūkesčiai bei reikalavimai. XX a. aštuntajame dešimtmetyje pradėjęs formotis visuotinės kokybės modelis, išryškino svarbiausius kokybės kriterijus viešajame sektoriuje:

- normų ir procedūrų laikymasis, padedantis pasiekti efektyvumo viešajame sektoriuje;
- veiksmingumas/efektyvumas, užtikrinantis sėkmingą darbą be klaidų;
- klientų patenkinimo lygis (Astrauskaitė ir kt., 2015).

Pažymėtina, kad kokybei užtikrinti taikomi įvairūs metodai bei modeliai, apimantys organizacijos visos veiklos tobulinimą. Vidurio bei Rytų Europos valstybėse viešasis sektorius dažniausiai remiasi šiais kokybės vadybos modeliais, kurie gali būti taikomi pavieniui arba naudojant jų derinius:

- ISO 9001 kokybės valdymo šeimos standartai;
- Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis;
- Bendrasis vertinimo modelis;
- Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės (Černiauskiene, 2011).

Siekiant užtikrinti valdymo rezultatyvumą ir efektyvumą, XX a. antroje pusėje Didžioji Britanija bei Skandinavijos šalys apibendrina pirmuosius organizacijų valdymo modelius, kurie akcentuoja ir

apibrėžia kokybės vadybą. Laikui bėgant ši priemonė, padedanti organizacijai reaguoti į pokyčius ir užtikrinti verslo procesus, pradedama vadinti kokybės vadybos sistema, kuria netrukus susidomi tarptautinė standartizacijos organizacija (Adomėnas; 2011; International Organization for Standardization [ISO], 2017a). Ši organizacija kuria laisvanoriškai taikomus techninius ir bendruosius standartus, kurie didina tiek ūkinės, tiek dalykinės veiklos pridėtinę vertę (Adomėnas, 2011).

Tarptautinė standartizacijos organizacija deklaruoja, jog yra išleidusi 21908 tūkst. skirtingų standartų, apimančių organizacijas nuo technologijos iki maisto, žemės ūkio ir sveikatos priežiūros sričių, o jų naudingumas apibrėžiamas labai įvairiai (ISO, 2017a).

Pirmoje lentelėje pateikiama 2017 m. rugsėjo mėn. tarptautinė 2016 m. galiojančių sertifikatų statistika, kurią rengia tarptautinė standartizacijos organizacija, gavusi duomenis iš akredituotų sertifikavimo įstaigų visame pasaulyje.

1 lentelė. Tarptautinė 2016 m. galiojančių sertifikatų statistika (sudaryta autoriaus pagal ISO, 2017a)

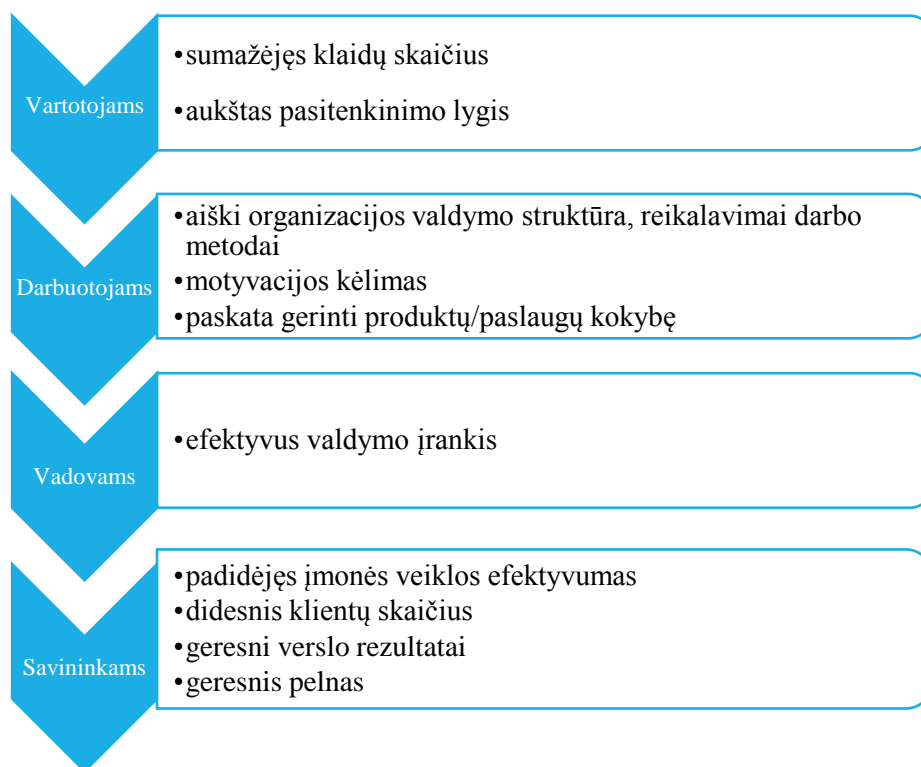
Sertifikatai	Sertifikatų skaičius 2016	Sertifikatų skaičius 2015	Pokytis	Pokytis procentais, %
ISO 9001**	1106356	1034180	72176	+7%
ISO 14001***	346189	319496	26693	+8%
ISO 50001	20216	11985	8231	+69%
ISO 27001	33290	27536	5754	+21%
ISO 22000	32139	32061	78	0
ISO/TS 16949	67358	62944	4414	+7%
ISO 13485	29585	26255	3330	+13%
ISO 22301	3853	3133	720	+23%
ISO 20000-1	4537	2778	1759	+63%
ISO 28000	356		2	
ISO 39001	478			
Iš viso:	1,644,357	1,520,368		+8%

Galiojančių sertifikatų, įgyjamų įgyvendinus visus standartų reikalavimus skaičius, rodo, kad kokybės valdymas tampa svarbiu organizacijų priežiūros tobulinimo prioritetu Europoje bei daugumoje pasaulio šalių. Iš pateiktų duomenų matome, kad pasaulyje labai populiarios kokybės vadybos sistemos, paremtos ISO 9001 standartų reikalavimais. Standartizuotos kokybės vadybos sistemos padeda siekti kokybės politikos tikslų, standartizuoti procedūras, pašalinti neatitikimus, susistemina tobulinimo, koregavimo bei prevencinius veiksmus (Abramavičius, 2002; Vyšniauskienė, 2014). Organizacija tokiu būdu gauna tarptautinį liudijimą, jog joje vykstantys procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka standarto reikalavimus (Vyšniauskienė, 2014). ISO standartų grupė/šeima vadinami tarptautiniai standartai, susiję su kokybės vadyba, o šią grupę sudaro: ISO 9000; ISO 9001; ISO 9004; ISO 19011 ir kt. (Serafinas, 2011). Remiantis Organization for Standardization [ISO] (2017b)

duomenimis, ISO 9001:2008 galiojančių sertifikatų pasaulyje skaičius yra 1025761, o ISO 9001:2015 – 80596. Iš pateiktų duomenų matyti, kad ISO 9001 sertifikatų 2016 m. palyginus su 2015 m. padaugėjo 7%. Bendra pateiktų galiojančių sertifikatų statistika rodo, kad standartizuotos kokybės vadybos sistemos yra sėkmingai sertifikuojamos.

Pasak Adomėno (2011), ISO 9001 standartuose aprašomi procesai, kuriais grindžiama kokybės vadybos sistema. Serafinas (2011) papildė, kad ISO 9001 standartas suformuluoja reikalavimus kokybės vadybos sistemai ir didina jos efektyvumą, atsižvelgiant į vartotojo poreikius, o šio standarto paskirtis yra taikyti procesinį požiūrį visiems organizacijos teikiamiems darbams.

Svarbiausias vaidmuo tenka suinteresuotosioms šalims, kurių viena yra darbuotojai. Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo stebėseną (monitoringą) padeda įvertinti šių šalių supratimą apie jų poreikių ir lūkesčių patenkinimą (Adomėnas, 2011). Kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9001 serijos standartą nauda suinteresuotosioms šalims įvardinta pirmame paveiksle.

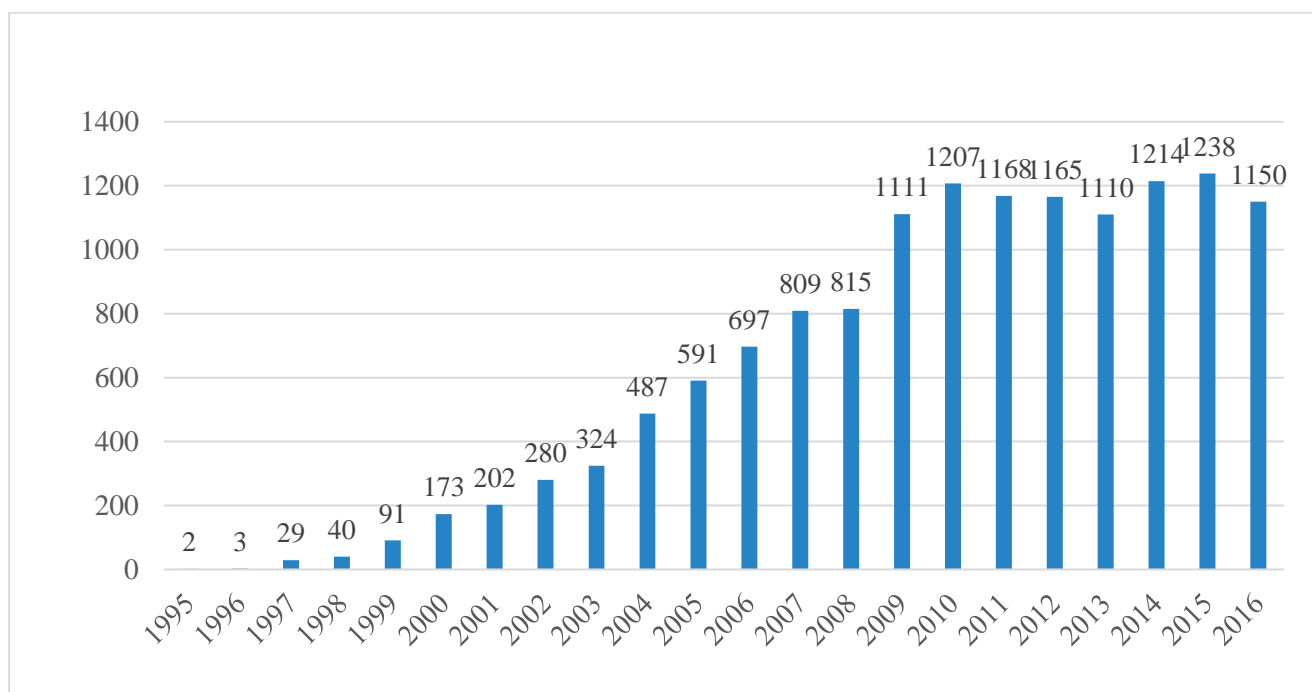


1 pav. Kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9001 serijos standartą nauda suinteresuotosioms šalims (sudaryta autoriaus pagal Serafiną, 2011)

Pateiktoje lentelėje matome, kad efektyvi kokybės vadybos sistema, sertifikuota pagal ISO 9001 serijos standartą, yra naudinga visoms suinteresuotosioms šalims. Pasak Šepetienės, Čiubrinskienės ir Ruževičiaus (2017), standartizuota kokybės vadybos sistema pateikia gaires, kurios padeda organizacijoms siekti tobulėjimo, padidinti klientų skaičių bei suinteresuotųjų šalių, kurių viena yra darbuotojai, pasitenkinimo galimybę.

Vyšniauskienės (2014) nuomone, tarptautiniais standartais paremtos kokybės vadybos sistemos suteikia pasitikėjimą, galimybę patekti į užsienio rinkas. Dėl šių priežasčių kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001, būdama tokia populiari pasaulyje, pripažinta buvo ir Lietuvoje. Paskutiniu metu vyravusi nuomonė, jog privačiame sektoriuje kokybės vadybos sistemą įdiegti yra paprasčiau nei viešajame, pamažu keičiasi. Lietuvoje viešojo sektoriaus organizacijos kokybės vadybos sistemas, paremtas ISO 9001 serijos standartų reikalavimais, diegti pradėjo nuo 1994 m. Pažymėtina, kad Lietuvoje teisės aktais nenumatytas privalomas kokybės vadybos metodų diegimas, tad viešojo sektoriaus organizacijos laisvai apsisprendžia dėl šių metodų diegimo (Černiauskiene, 2011).

Vyšniauskienė (2014) teigia, kad ISO 9001 standarto sertifikatas yra savaime suprantamas. Antrame paveiksle pateikiama Tarptautinės standartizacijos organizacijos 2016 m. atliktos apklausos duomenys apie išduotų galiojančių ISO 9001 sertifikatų skaičių Lietuvoje.



2 pav. ISO 9001 sertifikatų skaičius nuo 1995 iki 2016 m. Lietuvoje (sudaryta autoriaus pagal ISO, 2017)

Tyrimų duomenys rodo, kad daugiausia sertifikatų, lyginant 1995-2016 m., Lietuvoje buvo išduota 2015 m. Šis skaičius 2016 m. sumažėjo, tačiau sertifikuotos kokybės vadybos sistemos vis dar populiarios. ISO 9001:2008 sertifikatų skaičius 2016 m. buvo 669, o ISO 9001:2015 – 78 (ISO, 2017b).

Racionali, biurokratinė organizacinė kultūra yra labai palanki ISO 9001 serijos standartams taikyti. Administravimo įstaigų hierarchinė struktūra, aiškus pavaldumas, atskaitomybės ir formali organizacinė kultūra lemia puikų kokybės vadybos standartų pritaikomumą. Tačiau šie standartai, pasak mokslininkų, sulaukia kritikos, nes sudaro darbuotojams papildomą administracinę krūvį ir

reikalauja formalizuoti procesus, dokumentuojami struktūros ir procesų pokyčiai ir pan. Tačiau ISO 9001 standartų taikymas nedidina darbuotojų motyvacijos (Nakrošis ir Černiūtė, 2010).

Kokybės vadybos sistema kuria sistemingą organizacijos politiką ir tikslus bei sudaro sąlygas, tiems tikslams pasiekti (Vyšniauskienė, 2014). Bertašiaus (2007) nuomone, ISO šeimos standartų pritaikymo organizacijoms spektras labai platus. Šie standartai - kokybės valdymo, verslo vadybos sistemos ir bendro valdymo pagrindas. ISO šeimos standartai, kaip priemonė organizacijos misijai ir tikslams įgyvendinti, padeda valdyti procesus, koncentruotis į tikslus, kurie formuluojami atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Tačiau akcentuojama, nors standartai ir patvirtina pačios sistemos aukštą lygį, tačiau ne visada užtikrina efektyvų jos funkcionavimą ar organizacijos sėkmę.

Pasak Ruževičiaus (2007), viešojo sektoriaus organizacijų apklausos ir mokymai parodė šiuos didžiausius trikdžius taikant kokybės vadybos modelius šiose organizacijose: visuotinės kokybės vadybos sistemos ir metodologijos suvokimo stoka; organizacijų veiklos tobulinimui bendrųjų kokybės vadybos priemonių taikymo įgūdžių stoka; kokybės vadybos sistemų kūrimo ir dokumentavimo žinių stoka; žinių trūkumas organizacijos veiklos procesams identifikuoti, juos matuoti ir susisteminti; atskirų darbuotojų nepakankamas kitų padalinių veiklos, tikslų ir procesų suvokimas; sisteminių kokybės mokymų trūkumas.

Dreveton (2013) papildo, kad vienas iš trikdžių diegiant kokybės vadybos modelius viešajame sektoriuje yra darbuotojų baimė pokyčiams. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovų konservatyvumas, pokyčių vengimas ir gebėjimų juos valdyti trūkumas neretai tampa kliūtimi diegiant kokybės vadybos sistemas. Šios priežastys lemia, jog tokiose organizacijose nesutelkiami jų nariai, neieškoma būdų kokybės vadybos modelių pritaikymui organizacijos galimybėms ir modeliams (Nakrošis ir Černiūtė, 2010). Analizuojamos kokybės vadybos sistemų diegimo bei įgyvendinimo kliūtys atskleidžia, kad pasiekti šios sistemos tikslus įmanoma tik dalyvaujant visų lygių organizacijos darbuotojams, siekiant nuolatinio tobulėjimo ir klientų pasitenkinimo. Todėl šiuo metu tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų, siekiančių efektyvaus kokybės vadybos sistemos veikimo, žvilgsnis krypta į darbuotojus, kurių aktyvus dalyvavimas organizacijos veikloje bei įsitraukimas į ją, padeda užtikinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą.

Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės nuolatinis tobulinimas, siekis prisitaikyti prie pokyčių ir iššūkių bei didėjantys šių organizacijų klientų lūkesčiai ir reikalavimai, skatina organizacijas diegti kokybės vadybos sistemas. Apibendrinat galima teigti, kad kokybės vadybos sistema – priemonė, padedanti užtikrinti kokybę visuose viešojo sektoriaus organizacijų procesuose. Paslaugų ir prekių kokybės įrodymu laikomi ISO standartai, kurių yra labai daug ir įvairių. Populiariausias iš jų yra ISO 9001 standartas, paremtas reikalavimais kokybės vadybos sistemai ir užtikrinantis jos efektyvumo didinimą. Didėjantis sertifikatų skaičius, įgyvendinus visus standartų

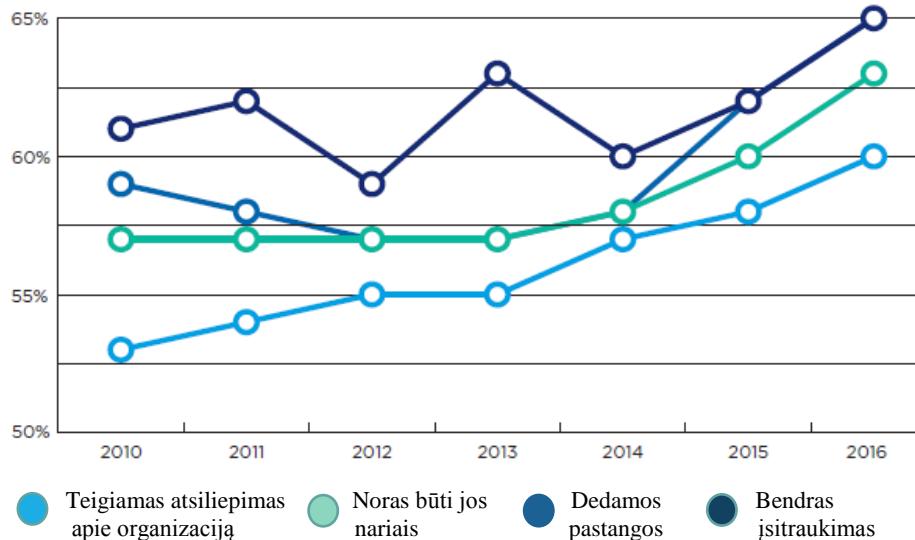
reikalavimus, rodo, kad kokybės svarba ir valdymas nuolatos auga. Šios sistemos sėkmingą įgyvendinimą padeda užtikrinti visų lygių organizacijos darbuotojų įsitraukimas.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą viešajame sektoriuje probleminiai aspektai

Sparčiai besikeičianti ekonominė aplinka, darbinė situacija, gausus kokybės vadybos sistemų diegimas skatina organizacijas, tyrėjus aktyviai domėtis reiškiniais, kurie ne tik skatina darbuotojus efektyviau, našiau dirbti, bet ir kurie juos motyvuoja, suteikia galimybę jaustis pasitenkinimą savo darbu. Dėl šių priežasčių palyginus neseniai pradėtas analizuoti darbuotojų įsitraukimas (angl. *employee engagement* arba *work engagement*), kurio tyrimai atskleidžia, kad darbas žmogui yra ne tik pajamų šaltinis, bet ir dalis jo tapatumo, saviraiškos būdas. Mickaičio, Zaščižinskienės ir Pasvensko (2009) nuomone, organizacijos sėkmė priklauso būtent nuo darbuotojų pastangų, kvalifikacijos, motyvacijos, jų pasiruošimo bendradarbiauti.

Šiandieninės organizacijos suvokia, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas prisideda prie organizacijos tikslų siekimo ir užduočių įgyvendinimo, todėl labai svarbu, kad darbo rezultatai, procesai tenkintų ne tik organizaciją ir vadovus, bet ir pačius darbuotojus (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat ir Aslam, 2011). Kokybės vadybos sistemos efektyvumas yra stipriai veikiamas visų lygmenų darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemą. Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai tiesiogiai teikia paslaugas, todėl jie lemia klientų pasitenkinimą. Šio darbuotojo praradimas gali lemti kliento praradimą (Afarjanc, Serafinas ir Daugvilienė, 2008). Dėl šios priežasties darbuotojų įsitraukimas tapo svarbiu ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Darbuotojų įsitraukimas pasaulyje dažniausiai vertinamas įvairių konsultacinių kompanijų. Viena iš jų, konsultacijų ir mokymo kompanija ORC International, 2016 m. pagal specialią metodiką atliko tyrimą, kurio rezultatai parodė, kad nuo 2014 m. pastebimas stabilus darbuotojų įsitraukimo augimas ir darbuotojai vis aktyviau įsitraukia į savo veiklą (žr. 3 pav.).



3 pav. Darbuotojų įsitraukimo tendencijos (adaptuota pagal ORC International, 2016)

Remiantis apklausos duomenimis, darbuotojų įsitraukimas pasauliniu mastu siekia 63 proc. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai linkę teigiamai atsiliiepti apie savo organizacijas, išreiškia norą tapti jos nariais bei deda pastangas šio tikslo siekimui.

Pasaulinės konsultacijų kompanijos Aon Hewitt oficiali atstovė OVC Consulting Baltijos šalyse 2014 m. atlikusi tyrimą nustatė, kad Baltijos šalyse teigiamai apie savo organizaciją atsiliepiančių darbuotojų yra 59 proc., norinčių būti organizacijos nariais – 60 proc., dedančių dideles pastangas – 55 proc. Atliekant šį tyrimą Baltijos šalyse iš viso dalyvavo 19 tūkst. respondentų, atstovaujančių virš 48 tūkst. darbuotojų. Darbuotojų įsitraukimas Baltijos šalyse siekia 50 proc., tačiau atsilieka nuo Centrinės ir Rytų Europos vidurkio, kuris yra 54 proc. (OVC Consulting, 2017). Tačiau būtina pažymėti, kad tokių tyrimų mažai.

Darbuotojų įsitraukimas daugiau analizuojamas užsienio mokslininkų, Lietuvoje šio konstrukto tyrimų aptikta mažiau. Lietuvoje daugiau tyrinėjamos darbuotojų įsitraukimo sąsajos su organizaciniu pilietiškumu, darbo pasitenkinimu, suvokiamu organizaciniu palaikymu, organizaciniu įsipareigojimu ir kt. bei vertinama įsitraukusių darbuotojų darbo kokybė. Gaurylienė ir Korsakienė (2017) teigia, kad visų žmogiškųjų išteklių valdymas yra veikiamas darbuotojų įsitraukimo, todėl būtina atsakingai kontroliuoti visus žmogiškųjų išteklių klausimus. Tyrimų apie darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą randama mažai.

Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimo principai ir nauda darbuotojams neretai sunkiai suvokiami, o atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai savo darbo užduočių nesusieja su savo darbo kokybės gerinimu bei visos organizacijos efektyvumo didinimu. Dėl išvardintų priežasčių skatinamas darbuotojų įtraukimas į kokybės vadybos sistemas tampa komplikotas (Afarjanc ir kt., 2008). Autoriai Mickaitis ir kt. (2009) pastebi, kad diegiama kokybės vadybos sistema darbuotojams

asocijuojasi su papildoma kontrole, varžančia jų veiksmus. Darbuotojai nenori keisti jiems įprastos tvarkos bei taikytis prie naujų reikalavimų.

Afarjanc ir kt. (2008) pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą yra vienas pagrindinių veiksnių siekiant kokybės. Akcentuojama, kad neįsitraukę į organizacijos veiklą darbuotojai, tikėtina, nedalyvaus ir kokybės vadybos sistemoje. Dėl šių priežasčių būtina ieškoti veiksnių, padedančių darbuotojams sėkmingai įsitraukti į kokybės vadybos sistemą, nes įsitraukę darbuotojai tampa organizacijų varančiąja jėga. Svarbu organizacijose atlikti įvairius tyrimus, kurie padėtų nustatyti darbuotojų įsitraukimo lygį bei atsakyti į klausimą, kas lemia darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą?

2. TEORINIAI DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ SPRENDIMAI

Išanalizavus darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą probleminius aspektus ir siekiant sudaryti darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinį modelį, būtina atlikti teorinių sprendimų analizę, kuri padės išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo sampratos esmę, nustatyti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą ir pagrįsti darbuotojų įsitraukimo, kaip vieno iš kokybės vadybos sistemos principų, svarbą.

2.1. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą veiksniai

Kokybės vadybos sistema yra paremta tam tikrais principais. Adomėnas (2011) kokybės vadybos principą įvardija išsamia ir esmine taisykle ar nuomone (įsitikinimu), kuri nurodo, kaip vadovauti organizacijai ir jos veikloms. Nuolatinis ilgalaikis veiklos gerinimas grindžiamas kryptingu vadovavimu, orientuojamasi į klientus ir atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių poreikius. Antroje lentelėje pateikiamas skirtingų autorių principų, lemiančių kokybės vadybą viešajame sektoriuje, palyginimas.

2 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos principai (sudaryta autoriaus pagal Gordon ir Milakovich, 1995; Swiss, 1992)

Visuotinės kokybės vadybos principai viešajame sektoriuje	
Swiss (1992)	Gordon ir Milakovich (1995)
Pagrindiniu kokybės vertintoju įvardijamas vartotojas (klientas).	Svarbiausias kokybės vertintojas – vartotojas.
Kokybės siekiama produkto gamybos pradžioje ir tai visos organizacijos pareiga.	Kokybės gerinimas pateikiant produkciją.
Nukrypimai nuo produkto ar paslaugos standartų vengtini.	Siūlantį įvairių rūšių paslaugas organizacija neužtikrina kokybės valdymo ir kontrolės procesų sklandumo.
Kokybę užtikrina visi sistemoje dirbantys žmonės, todėl būtina motyvuoti juos savo funkcijas atlikti gerai.	Visuotinės kokybės vadyba remiasi sisteminiiais procesais, o ne asmeninių pastangų rezultatais.
Būtinis nuolatinis tobulinimas pasirengimo etapų ir įgyvendinimo procesų.	Būtinis nuolatinis kokybės vadybos procesų gerinimas.
Būtinis darbuotojų veikimas išvien.	Būtinis aktyvus darbuotojų dalyvavimas, jų skatinimas, motyvacijos kėlimas.
Sukurta organizacinė kultūra turi skatinti darbuotojus siekti kokybės.	Kokybės uždaviniams kurti reikalingi visuotiniai organizacijos įsipareigojimai.

Remiantis pateiktu palyginimu, pastebime, kad darbuotojų įsitraukimas, jų dalyvavimas viešojo sektoriaus organizacijos veikloje atsispindi visuotinės kokybės vadybos principuose, kurie lemia jos suartėjimą su ISO 9001. Analizuojant visuotinės kokybės vadybos principus viešajame sektoriuje, akcentuojamas darbuotojų dalyvavimas, jų bendradarbiavimas siekiant kokybės, motyvacijos kėlimas.

Kokybės vadybos standartų grupė ISO 9001 paremta aštuoniais principais, kurie laikomi tarptautinių kokybės vadybos standartų pagrindu (Adomėnas, 2011; Vyšniauskienė, 2014).

- Pirmas principas. *Orientacija į vartotoją*. Pasak Adomėno (2011) organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų, todėl būtina išsiaiškinti jų poreikius, tenkinti reikalavimus ir stengtis viršyti lūkesčius. Kaziliūnas (2006) pabrėžia, kad labai svarbu ne tik patenkinti klientų lūkesčius, bet ir būtina identifikuoti ar tie lūkesčiai pasiekiami ir įgyvendinami. Banaičio ir Banaitienės (2012) nuomone, sėkminga organizacija turėtų nuolat tirti klientų poreikius, veiklą organizuoti įvertinat klientų poreikių patenkinimo lygį.
- Antras principas. *Lyderystė (vadovavimas)*. Efektyviam kokybės vadybos sistemos veikimui būtinas aktyvus vadovų dalyvavimas, jų parama. Vadovai nustato vieningą organizacijos veiklą ir siekius, kuria vidinę aplinką organizacijoje, skatina darbuotojų dalyvavimą siekiant organizacijos tikslų (Adomėnas, 2011; Kaziliūnas, 2006).
- Trečias principas. *Darbuotojų įtraukimas*. Adomėnas (2011) pabrėžia, kad organizacijos pagrindas yra visi jos darbuotojai, kuriuos įtraukus į veiklą, jų gebėjimus galima panaudoti organizacijos naudai. Banaitis ir Banaitienė (2012) akcentuoja, kad nuo darbuotojų priklauso įmonės strategijos įgyvendinimas, aukštesnė klientų aptarnavimo kokybė, todėl būtina derinti organizacijos interesus su darbuotojų interesais, remiant jų kvalifikacijos kėlimą, sudarant sąlygas mokymams, formuojant atsakomybės už savo veiklą supratimą.
- Ketvirtas principas. *Procesinis požiūris*. Norimi rezultatai, efektyvi veikla užtikrinama kokybės vadybos sistemas grindžiant procesiniu požiūriu. Kokybė kuriama ir laiduojama į bendrą visumą susietų procesų nuolatiniu tobulinimu (Adomėnas, 2011; Kosinkienė ir Ruževičius, 2011).
- Penktas principas. *Sisteminis požiūris*. Susiję procesai apibrėžiami ir suvokiami, kaip bendra sistema, užtikrinanti organizacijos efektyvumo bei rezultatyvumo didinimą ir padedanti siekti jos tikslų. Suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas organizacija stiprinamas susitelkus į pagrindinius procesus, kurie daro įtaką organizacijos tikslams bei juos integruoja (Adomėnas, 2011; Vyšniauskienė, 2014).
- Šeštasis principas. *Nuolatinis gerinimas*. Organizacijos siekia nuolatinio veiklos rezultatų gerinimo. Tokiu būdu užtikrinamas sėkmingas organizacijos strateginio tikslo siekimas, sparčiai reaguojama į atsiradusias rinkos galimybes (Vyšniauskienė, 2014).

- Septintas principas. *Faktais pagrįsti sprendimai*. Rezultatyvūs sprendimai priimami išanalizavus duomenis ir informaciją (Adomėnas, 2011). Vyšniauskienė (2014) papildo, kad tokiu būdu atsiranda galimybė patikrinti ar ankstesni sprendimai buvo veiksmingi, peržiūrėti, analizuoti bei keisti juos ir atlikti problemų analizę.
- Aštuntas principas. *Naudingi ryšiai su tiekėjais abiem šalims*. Organizacija ir tiekėjai yra susieti tarpusavyje, todėl abipusiai naudingų ryšių stiprinimas padidina galimybę pasiekti efektyvesnių rezultatų (Adomėnas, 2011).

Principų sumažėja atnaujintoje ISO 9001:2008 versijoje ISO 9001:2015 (orientavimasis į klientą, darbuotojų įtraukimas, lyderystė, nuolatinis gerinimas, procesinis požiūris, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, santykių valdymas). Tačiau ir šiame standarte pabrėžiamas darbuotojų įtraukimas. Šio principo pagrindimas yra toks, kad darbuotojų dalyvavimas siekiant organizacijos tikslų, padeda įgyvendinti organizacijos strategiją, politiką, procesus ir išteklius (International Organization for Standardization [ISO], 2015). Darbuotojų įtraukimo principas, siekiant efektyvaus kokybės vadybos sistemų įgyvendinimo, turi būti grindžiamas įtraukimu visų lygių darbuotojų, gerbiant juos kaip asmenis. Kompetencijos pripažinimas, įgalinimas ir mokymai palengvina darbuotojų įsitraukimą siekiant kokybės vadybos sistemos tikslų (ISO, 2017a).

Afarjanc ir kt. (2008) pateikia ISO 9001 standarto rekomendacijas darbuotojų įtraukimui ir tobulėjimui skatinti: galimybės nenurūkstamai mokytis ir tobulėti suteikimas; konkrečių darbuotojų atsakomybių ir įgaliojimų nustatymas; individualių ir grupinių tikslų nustatymas valdant procesus ir priimant sprendimus; darbuotojų dalyvavimo skatinimas, tikslų priėmimo ir sprendimų priėmimo procese; darbuotojų įvertinimas ir nuopelnų pripažinimas; grįžtamojo ryšio skatinimas; darbuotojų poreikių nuolatinė analizė ir sintezė; atvirumo inovacijos skatinimas; veiksmingo grupinio darbo užtikrinimas; komunikacija analizuojant pasiūlymus ir nuomones; darbuotojų pasitenkinimo matavimas; tyrimų atlikimas, siekiant nustatyti darbuotojų atėjimo ir išėjimo iš organizacijos priežastis.

Darbuotojų įtraukimo principo privalumai išreiškiami organizacijos darbuotojų noru dalyvauti jos veikloje, atsidavimu bei suinteresuotumu, organizacijos tikslų siekiamu pasitelkiant išradingumą ir kūrybiškumą, atsiskaitymu už savo darbą bei darbuotojų ne tik noru dalyvauti nuolatinio gerinimo procese, bet ir noru prisidėti prie jo (Adomėnas, 2011).

Norint aiškiau suvokti darbuotojų įsitraukimą, būtina išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo sampratą. Darbuotojų įsitraukimo tematika užsienio mokslininkų analizuojama jau ne vieną dešimtmetį, o darbuotojų įsitraukimo sąvoka traktuojama skirtingai. Mokslinėje literatūroje šių tyrinėjimų pradininkais laikomi Lodahl ir Kejner (1965), kurių nuomone darbuotojų įsitraukimas – tai viena iš darbinių nuostatų, kuri rodo asmens psichologinio įsitraukimo į darbą laipsnį ir darbo svarbos lygį darbuotojo bendram įvaizdžiui. Šių mokslininkų teigimu, darbuotojų įsitraukimas į darbą

atskleidžiamas kaip vertybė, žmogaus vidinių poreikių patenkinimas, savęs išreiškimas. Įsitraukusiems darbuotojams jų darbinės užduotys yra labai svarbios, todėl jų savijauta ir savigarba priklauso nuo atliktos užduoties kokybės. Dėl šios priežasties įsitraukę darbuotojai stengiasi kokybiškiau atlikti užduotis, tokiu būdu kurdami naudą ne tik sau, bet ir visai organizacijai.

Vėlesniu laikotarpiu Maslach ir Leiter (1997) darbuotojų įsitraukimą analizavo „perdegimo“ sindromo aspektu ir ištyrė, jog darbuotojų įsitraukimas priešingas „perdegimo“ sindromui. Šių tyrimų metu nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimas – tai energija, dalyvavimas, efektyvumas, o „perdegimo“ sindromas siejamas su išsekimu, cinizmu ir neefektyvumu. Tačiau neigiama koreliacija tarp šių sąvokų buvo paneigta, teigiant, jog darbuotojo neįsitraukimas į darbą, nebūtinai reikš jo „perdegimą“ darbe.

Schaufeli, Bakker ir Salanova (2006) papildė darbuotojų įsitraukimo apibrėžimą, teigdami, jog tai - su darbu susijusi emocinė būseną, pasižyminti pozityvumu ir vertinama trimis kriterijais: energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą. Organizacija, norėdama pasiekti norimus rezultatus, privalo nukreipti žmogų ir jo gebėjimus organizacijai reikiama linkme. Little B. ir Little P. (2006) teigia, kad šio konstrukto paaiškinimai aiškiai neapibrėžia ar įsitraukimą būtų galima priskirti požiūriui, ar elgesiui. Taip pat nėra aišku, koks tai reiškinys: individualus ar grupinis ir kokie santykiai tarp kitų svarbių, priimtinių konstrukčių.

Mokslininkai Bakker ir kt. (2008) šį konstruklą tyrinėjo teoriniu ir praktiniu lygmenimis:

- **teorinis lygmuo** tikslina sąvoką aiškinančias teorijas, padeda kurti įsitraukimo į darbą vertinimo metodus, praplečia žinias, kurios optimizuoja darbuotojų veiklą, remiantis darbo ir individualių išteklių augimu;
- **praktinis lygmuo** pasižymi organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybininkų, psichologų ar kitų personalo valdymo specialistų, darbo ir darbuotojų vertinimo proceso palengvinimu. Įsitraukimo į darbą tyrimai organizacijoms ir tyrėjams yra svarbūs, nes atskleidžia ryšius tarp darbo atlikimo bei kitų darbuotojo veiklos aspektų: emocinio įsipareigojimo, darbo vaidmenų prisiėmimo ir kt.

Pasak Bakker, Albrecht ir Leiter (2011), darbuotojų įsitraukimas – tai darbuotojo nukreipimo organizacijai reikiama linkme ir jo asmeninių savybių sąveikos rezultatas. Autorių nuomone, darbuotojų įsitraukimas lemia produktyvumą, pelningumą, darbuotojų išlaikymą, saugumą bei klientų pasitenkinimą. Singh ir Raghuvanshi (2014) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra funkcija, jungianti darbuotoją su organizacija.

Bakker ir kt. (2012) atskleidžia, kaip įsitraukę darbuotojai suvokia savo darbą. Jiems darbas – tai stimuliuojanti bei energijos teikianti veikla, kuriai skiriama laiko ir pastangų, reikšmingas ir prasmingas siekis bei įdomi ir įtraukianti veikla. Įsitraukusiems darbuotojams būdingas emocinis prisirišimas prie savo organizacijos, aktyvus dalyvavimas jos veikloje (Solomon ir Sridevi, 2010).

Bakker (2011) nuomone, įsitraukę darbuotojai yra labiau pasitikintys savimi, savo jėgomis, nebijantys iššūkių. Jo atlikti tyrimai, parodė, kad įsitraukę darbuotojai yra linkę į optimizmą, todėl jie tiki savo gebėjimais patenkinti savo poreikius organizacijoje, kurioje dirba, geba atlikti savo darbinius vaidmenis. Dėl šių priežasčių šie darbuotojai yra produktyvesni, laimingesni, kupini entuziazmo, pasižymintys geresne sveikata, dažniau gerai nusiteikę. Įsitraukę darbuotojai geba susikurti teigiamų darbo bei asmeninių išteklių, toks jų elgesys skatina ir kitų darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Gilinantis į šią tematiką, neišvengta ir darbuotojų įsitraukimo sąvokos apibrėžimo problemiškumo. Darbuotojų įsitraukimas siejamas su motyvacija, pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu, kurie pripažinti atskirais konstruktais, tačiau mokslininkai visgi linkę juos tapatinti, nors empiriškai to daryti nederėtų (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Įsitraukimas į darbą yra platesnis, apimantis beveik visą žmogiškųjų išteklių valdymo sritį.

Įsitraukimo į darbą tematika domina ir Lietuvos mokslininkus, tačiau plačiau pradėta analizuoti tik pastarąjį dešimtmetį. Gaurylienė ir Korsakienė (2017) išanalizavusios įsitraukimo į darbą sąvokas, pastebėjo, kad požiūris į darbuotojų įsitraukimą pakito. Anksčiau vyravo nuomonė, kad darbuotojų įsitraukimas – kaip poreikio save išreikšti rezultatas. Vėliau ši sąvoka buvo papildyta, teigiant, kad darbuotojų įsitraukimas yra ir poreikių gauti pasitenkinimą darbe, siekti tobulėjimo, būti pripažintam ir dirbti mėgstamą bei įdomų darbą rezultatas. Darbuotojų įsitraukimo sąvokos apibrėžimų palyginimas, remiantis skirtingų mokslininkų nuomone, pateikiamas trečioje lentelėje.

3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai (sudaryta autoriaus pagal Anitha, 2014; Bakker ir kt., 2008; Bakker, 2011; Diskienė ir Tamoševičienė, 2014; Gaurylienė ir Korsakienė, 2017; May ir kt., 2004; Saks ir Rotman, 2006; Schaufeli ir Bakker, 2010; Schaufeli, 2012; Singh ir Raghuvanshi, 2014; Wickramasinghe ir Perera, 2014)

Autorius	Sąvokos apibrėžimas
Saks ir Rotman (2006)	Darbuotojų įsitraukimas į darbą – darbuotojų rezultatų, organizacinės sėkmės ir finansinės veiklos rezultatų prognozė.
Bakker (2011)	Įsitraukimą į darbą – procesas, kurio metu asmeniniai resursai per įsitraukimą daro poveikį organizacijai.
May ir kt. (2004); Wickramasinghe ir Perera (2014)	Darbuotojų įsitraukimas - asmens dalyvavimas, pasitenkinimas, entuziazmas darbui.
Schaufeli (2012); Anitha (2014)	Darbuotojų įsitraukimas - pastovi, psichinė, emocinė - kognityvinė būseną.
Bakker ir kt. (2008)	Darbuotojų įsitraukimas - tobulėjimo poreikis, emocinė būseną, susijusi su darbu, kuri matuojama pagal energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą kriterijus.
Schaufeli ir Bakker (2010)	Darbuotojų įsitraukimas – darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, entuziastingai siekiant jos tikslų ir gyvenant pagal jos vertybes.
Singh ir Raghuvanshi (2014)	Darbuotojų įsitraukimas – emocinė, fizinė priklausomybė nuo atliekamo darbinio vaidmens.
Gaurylienė ir Korsakienė (2017)	Darbuotojų įsitraukimas – poreikių save išreikšti, jausti pasitenkinimą darbu, užsiimti įdomia veikla, siekti tobulumo, rezultatas.
Diskienė ir Tamoševičienė (2014)	Įsitraukimas į darbą – tai darbuotojo susitapatinimas su darbu, siekiant patenkinti savo asmeninius poreikius.

Atlikta darbuotojų įsitraukimo sampratos analizė rodo, kad nėra vieno apibrėžimo, apibūdinančio šią sąvoką. Tačiau mokslininkai vieningi, teigdami, kad darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su jo noru dalyvauti organizacijos veikloje, entuziazmu, pasitenkinimu darbu, noru tobulėti, poreikiu save išreikšti, pastovia emocine ir fizine būseną, atliekant savo darbinį vaidmenį.

Schaufeli ir kt. (2006) nuomone, darbuotojų įsitraukimas nepriskiriamas trumpalaikiai ir konkrečiai būsenai, nes tai emocinė - kognityvinė būseną, neskirta konkrečiam objektui, įvykiui, asmeniui. Bakker ir kt. (2012) teigia, kad įsitraukusį darbuotoją darbas veikia, kaip stimuliuojanti veikla, suteikianti energijos, jai skiriamas laikas ir dedamos pastangos. Ši veikla tampa reikšmingu ir prasmingu siekiu, įdomi ir įtraukianti.

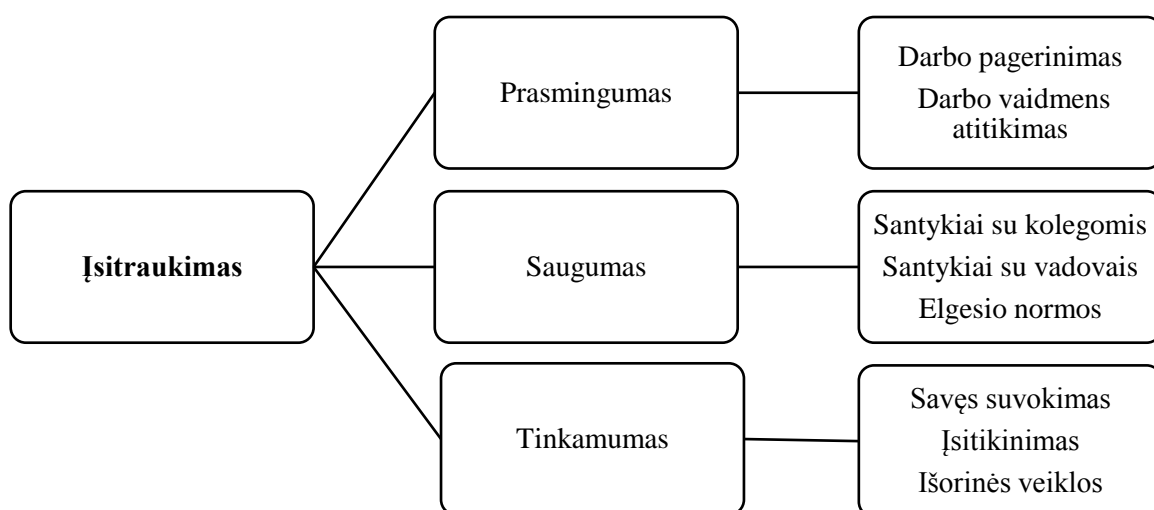
Mokslinėje literatūroje sutinkamas pozityviojo ir negatyviojo įsitraukimo į darbą aspektai, tačiau labiau priimtinas pozityvusis įsitraukimas, kurį sudaro tarpusavyje derantys gebėjimai (energija, gyvybingumas), noras dirbti ir aktyvus dalyvavimas veikloje bei atsidavimas darbui (Bakker ir kt., 2011). Šių kriterijų apibūdinimai pateikiami ketvirtoje lentelėje.

4 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo į darbą kriterijai (sudaryta autoriaus pagal Schaufeli ir kt., 2006)

Kriterijus	Apibūdinimas
Energija	Pasireiškia dideliu energijos antplūdžiu, psichologiniu atsparumu, atsidavimu savo darbui, noru jį atlikti kuo geriau.
Atsidavimas darbui	Pasižymi aktyviu dalyvavimu savo darbo veikloje, iššūkių priėmimu, patiriant didelį entuziazmą, įkvėpimo ir didžiavimosi jausmą.
Pasinėrimas (susidomėjimas)	Pasireiškia visišku susikoncentravimu, įnikimu į savo darbą, taip jaučiantis laimingu.

Energija, atsidavimas darbui bei pasinėrimas tampa daugelio mokslininkų kertiniais kriterijais, padedančiais įvertinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šiuo tikslu buvo Schaufeli ir Bakker (2010) sukūrė Utrechto skalę, kuri remiantis 17 teiginių padeda matuoti darbuotojų įsitraukimą. Bakker ir kt. (2012) teigia, kad energingumas rodo aukštą energijos ir aktyvumo lygį. Salonova, Agut ir Peiro (2005) akcentuoja, kad energingumas apibūdina darbuotojų emocinį ir psichologinį atsparumą stresui bei įtampai, jų norą ir ryžtą stengtis dėl atliekamo darbo net ir iškilus kliūtims ar sunkumams. Atsidavęs darbui žmogus jaučiasi svarbiu organizacijai, yra kupinas entuziazmo, vidinio polėkio. Susikoncentravęs į darbą darbuotojas jaučiasi laimingas.

Kahn (1990), May ir kt. (2004), Shuck, Reio ir Rocco (2011) darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius analizuoja per trijų psichologinių savybių prizmę, kurių viena – prasmingumas daugelio mokslininkų akcentuojama kaip viena svarbiausių (žr. 4 pav.). Įsitraukusiu į darbą laikomas žmogus, kuris jaučia atliekantis prasmingą darbą, psichologinį saugumą bei tinkamumą.



4 pav. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai (sudaryta autoriaus pagal Kahn, 1990; May ir kt., 2004; Shuck ir kt., 2011)

Shuck ir kt. (2011) sudarydamas įsitraukimo į darbą modelį, taip pat akcentavo, jog įsitraukimą nuo neįsitraukimo būtina skirti kaip atskirus reiškinius ir išskyrė tris psichologines savybes, kurios atspindi darbuotojo įsitraukimą:

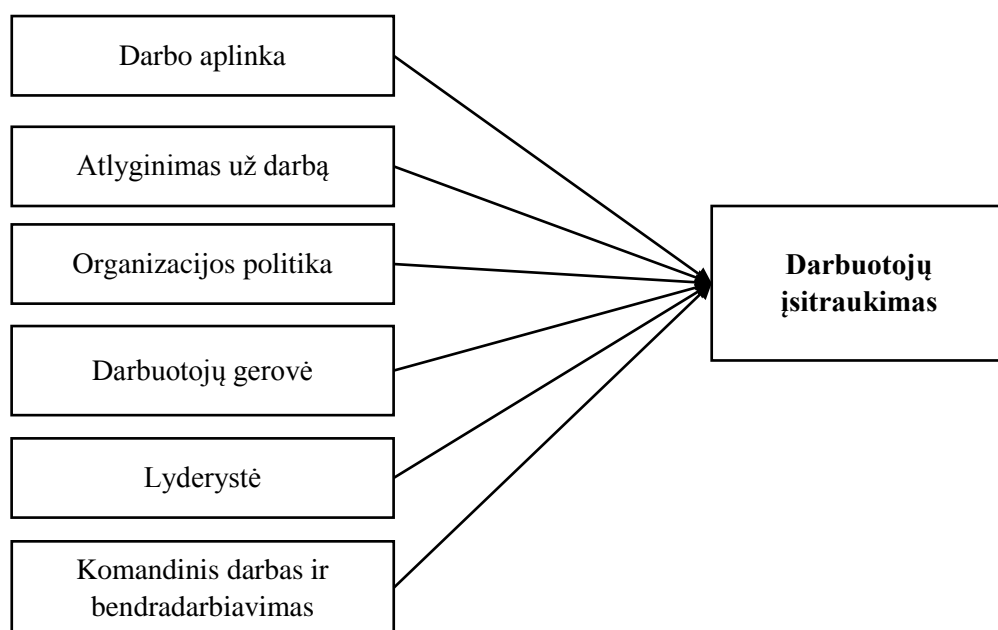
- **prasmingumas** - tai grįžtamasis ryšys, suvokimas, jog atliekamas darbas turi prasmę bei yra svarbus. Vėlesni teoriniai ir empiriniai tyrimai šį reiškinį praplėtė ir prasmingumas buvo įvardintas kaip darbo pagerinimas, darbo vaidmens atitikimas. Kahn (1990) išskiria tris faktorius lemiančius prasmingumą: užduoties apibrėžimas, pareigybės apibrėžimas ir darbinės sąveikos.

- **saugumas** – tai gebėjimas dirbti nesibaiminant, jog neigiami rezultatai paveiks darbuotojo įvaizdį, statusą ar karjerą (Kahn, 1990). May ir kt. (2004) teigia, jog psichologinį saugumą lemiantys veiksniai tyrinėjami, remiantis santykiais tarp kolegų ir vadovų bei elgesio normų.

- **tinkamumas** – tai darbuotojo įsitikinimas, jog jis turi fizines, emocines ir pažinimo jėgas, reikalingas įsitraukti į darbą. Šie įsitikinimai yra veikiami asmeninio savęs suvokimo, darbo vaidmens nesaugumo, išorinių veiklų (Kahn, 1990).

Mokslininkai analizuodami darbuotojų įsitraukimo priežastis taip pat neturi vieningos nuomonės. Hanaysha (2016) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu bei motyvacijos. Šių veiksnių sukūrimas bei skatinimas didina darbuotojų įsitraukimą bei produktyvumą. Daugelis mokslininkų darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius skiria į individualius (pvz., amžius, lytis, išsilavinimas ir kt.) ir situacinius (pvz., darbo pobūdis, aplinka, darbo sąlygos ir kt.). Kahn (1990) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra lemiamas įvairių veiksnių ir jų sąveikos: asmeniniai ir tarpasmeniniai; grupiniai ir tarpgrupiniai.

Anitha (2014) atlikti tyrimai papildė veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbuotojų įsitraukimą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus pagal Anitha, 2014)

Anitha (2014) atlikti tyrimai rodo, kad darbo aplinka yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų įsitraukimą. Tačiau mokslininkės atlikti tyrimai rodo, kad gerinant darbo aplinką (tiek fizinę, tiek emocinę) yra būtinas efektyvus vadovavimas, komandinis darbas bei kolektyvinis bendradarbiavimas, kurie padeda darbuotojams įsitraukti į darbą.

Sanneh ir Taj (2015) nuomone, veiksminga lyderystė prisideda prie darbuotojų įsitraukimo. Svarbu, kad vadovai taptų darbuotojų kvėpėjais. Sėkmingas lyderis didina darbuotojų įsitraukimą, jų susidomėjimo organizacija lygi bei pačių darbuotojų pasitenkinimą darbu, tokiu būdu užtikrinant efektyvius veiklos rezultatus.

Komandinis darbas ir bendradarbiavimas taip pat skatina darbuotojų įsitraukimą. Svarbiausia yra atvira ir palaikanti aplinka, kad darbuotojai jaustųsi saugūs ir nebijotų atsakomybės. Geri santykiai su kolegomis prisideda prie sėkmingo darbuotojų įsitraukimo (Anitha, 2014).

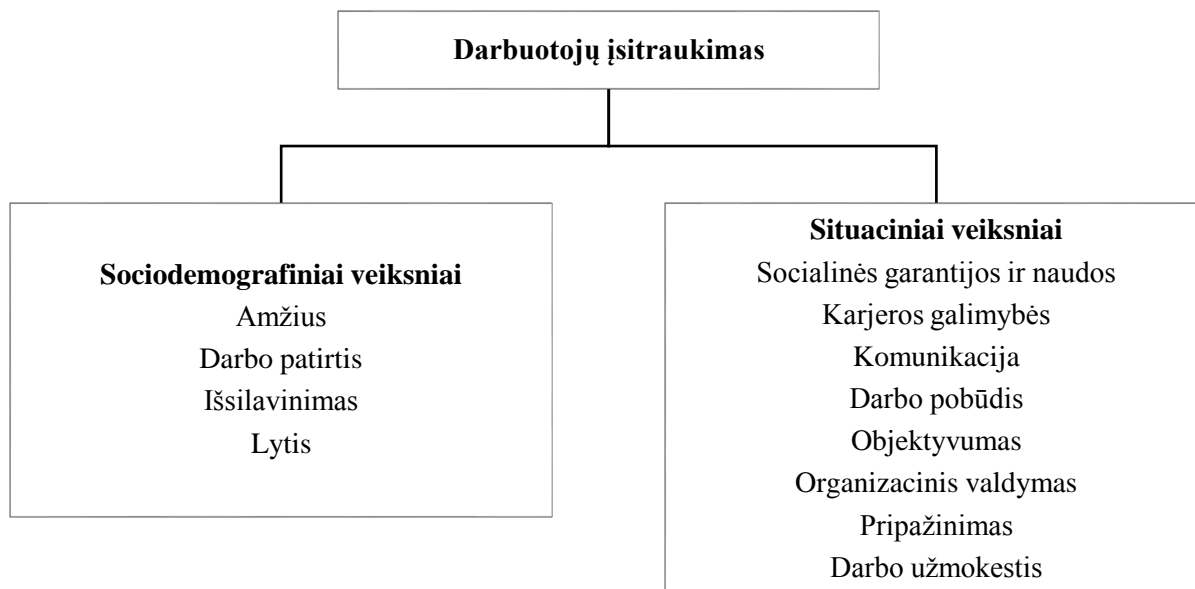
Sanneh ir Taj (2015) teigia, kad darbuotojų pripažinimas ir jų pastangų atlyginimas yra svarbus žingsnis link darbuotojų įsitraukimo. Anitha (2014) teigia, kad atlygis motyvuoja pasiekti darbuotoją daugiau, sutelkiant dėmesį ne tik į patį darbą, bet ir į asmeninį tobulėjimą. Pabrėžiama, kad atlygis gali būti tiek finansinis (darbo užmokestis, premijos, piniginiai apdovanojimai), bet ir nefinansinis (papildomos atostogos ir kt.). Kahn (1990) pastebi, kad skatinant darbuotojų įsitraukimą labai svarbu priimti teisingus sprendimus dėl darbuotojų atlygio ir pripažinimo.

Organizacijos politika taip pat prisideda prie darbuotojų įsitraukimo. Organizacijos turėtų taikyti sąžiningą įdarbinimo ir atrankos sistemą, skatinti sąžiningą ir teisingą praktiką, kuri padėtų sukurti palankią darbo aplinką ir veiksmingai prisidėtų prie bendros veiklos (Sanneh ir Taj, 2015). Anitha (2014) teigia, kad organizacijos turi palaikyti darnią ir palankią organizacijos aplinką, skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant užtikrinti darbuotojų įsitraukimą.

Darbuotojų gerovė tiriama įvairiais aspektais, tačiau pastaruosiu metu vis didesnio dėmesio Lietuvoje ir kitose šalyse sulaukia subjektyvios gerovės sąvoka. Diener (2006) subjektyvią gerovę apibrėžia kaip reiškinių, kuris apima tiek teigiamus, tiek neigiamus vertinimus, individų atliekamus savo gyvenimo kaip visumos atžvilgiu (cit. iš Gataūlinas, 2012). Autorius teigia, kad ši sąvoka tyrimuose plačiai taikoma ir apima kognityvinius pasitenkinimo gyvenimu, darbu, interesais ir įsitraukimu į įvairių veiklą vertinimus bei įvairias gyvenimo įvykių reakcijas.

Pasak Liniauskaitės, Kairio, Urbanavičiūtės, Bagdono ir Pakalniškienės (2014), subjektyvi gerovė yra dažnai tapatinama su psichologine gerove ar subjektyvia gyvenimo kokybe. Kasdienybėje ji pasireiškia, kaip pasitenkinimas gyvenimu bei jo sritimis (šeima, draugais ir kt.), pasitenkinimas pačiu savimi bei yra lydima gyvenimo tikslų, prasmės, laimės jausmo paieškų. Telešienė (2015) pastebi, kad subjektyvios gerovės matavimai atliekami naudojantis vienu ar keliais kintamaisiais. Dažniausiai, tai būna klausimai apie laimės jausmą, bendrą pasitenkinimą gyvenimu.

Mokslininkai bando atsakyti ar darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo sociodemografinių (lyties, amžiaus ir kt.) ir situacinių (karjera, pripažinimas, darbo užmokestis ir kt.) veiksnių. Mohapatra ir Sharma (2010) pavyko susisteminti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje, kurie pavaizduoti šeštame paveiksle.



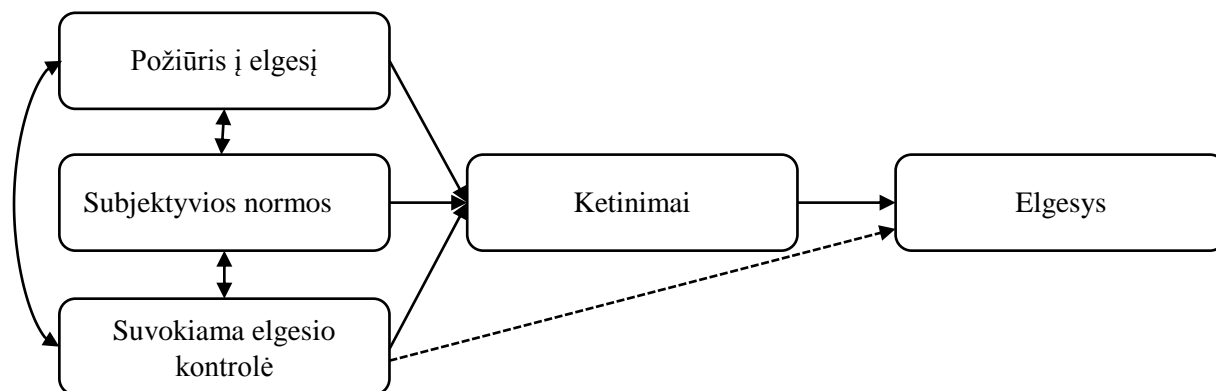
6 pav. Veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą viešajame sektoriuje (sudaryta autoriaus pagal Mohapatra ir Sharma, 2010)

Mohapatra ir Sharma (2010), atlikdami tyrimą didesnę dėmesį skyrė sociodemografiniams veiksniams, teikdami, kad šie veiksniai yra svarbūs vertinant darbuotojų įsitraukimą. Atlikdamos naujausius tyrimus Gaurylienė ir Korsakienė (2017), siekė nustatyti kaip amžius ir su juo susiję veiksniai daro įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tyrimo metu nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojams sudėtinga įsitraukti į darbą, nes nepakelia didesnio darbo krūvio bei pasižymi mažesniu gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių, sunkiau sekasi atlikti sudėtingesnes užduotis. Galima daryti prielaidą, kad dėl šių priežasčių vyresnio amžiaus darbuotojams gali būti sudėtinga įsitraukti į kokybės vadybos sistemą. Van Mol, Nijkamp, Bakker, Schaufeli ir Kompanje (2017) taip pat vertina sociodemografinius veiksnius: amžių, lytį, darbo patirtį, todėl tikėtina, jog jie gali daryti įtaką ir darbuotojų įsitraukimui. Pastebima, kad ankstesni tyrimai buvo daugiau orientuoti į situacinius veiksnius. Naujausi tyrimai rodo, kad tyrėjus vis labiau domina sociodemografinių veiksnių įtaka darbuotojų įsitraukimui.

Darbuotojų įsitraukimą būtų galima apibūdinti ir kaip tam tikrą elgesį su papildomais vaidmenimis. Anot Baumruk (2006), įsitraukusio darbuotojo, kuris siekia didinti organizacijos efektyvumą, elgesiui būdingas teigiamas atsiliepinimas apie savo organizaciją, noras būti jos nariu bei

dedamos didelės pastangos. Norint nustatyti darbuotojo elgseną tam tikro siekio atžvilgiu galima pasitelkti planuojamo elgesio teoriją.

Planuoto elgesio teorijos taikymas tyrinėjant darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą yra perspektyvu, nes tokiu būdu galima įvertinti darbuotojo suvokimą ir ketinimą elgtis pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Ši teorija, anot Ajzen (1991), numato ir paaiškina žmogaus elgesį specifiniuose kontekstuose, ja remiantis galima analizuoti ketinimo ir realaus elgesio sąsajas. Septintame paveiksle pavaizduota planuojamo elgesio teorijos modelis pagal Ajzen (1991).



7 pav. Planuojamo elgesio teorijos modelis (sudaryta autoriaus pagal Ajzen, 1991)

Rutter ir Quine (2002) pagrindiniu šios teorijos elementu įvardija asmens ketinimą elgtis, kuris parodo, kiek asmuo yra motyvuotas atlikti tam tikrą elgesį ir, kiek jis bus atkaklus ir energingas atlikdamas tam tikrą elgesį, kiek įdės pastangų. Ketinimas – tiesiogiai elgesį lemiantis veiksnys. Ajzen (1991) nuomone, stipresnis ketinimas nulemia didesnę tikimybę tokio elgesio. Asmenys, kurių ketinimai stipresni atitinkamai pasielgti, greičiausiai, taip ir padarys, nei tie, kurių ketinimai ne tokie stiprūs. Ketinimai yra veikiami tam tikrų nuostatų elgesio atžvilgiu, subjektyvių normų ir suvokiamo elgesio kontrolės. Šie veiksniai tiesiogiai veikiantys žmonių siekius, nulemia jų elgesį. Ajzen (1991) pabrėžia, kad šios teorijos tikslas paaiškinti ne tik valingą žmogaus elgesį, bet ir nepriklausantį nuo žmogaus valios.

Pasak Payne, Jones ir Harris (2005), požiūris į tam tikras situacijas gali būti emocinis ir kognityvinis. Emocinis savo planuoto elgesio vertinimas, atskleidžia realaus elgesio, kuris suteikė asmeniui malonumą ir pasitenkinimą tuo elgesiu lygį, o kognityvinis nustato, kiek naudos buvo iš tokio elgesio. Ajzen (1991) nuostatas elgesio atžvilgiu apibrėžia, kaip vienas iš pagrindinių kognityvinį-motyvacinį elgesį paaiškinančių veiksnių. Jos parodo koku laipsniu asmuo vertina elgesį teigiamai ar neigiamai.

Subjektyvios normos formuojasi veikiamos tam tikrų normatyvinių įsitikinimų. Kaip pavyzdį, autoriai pateikia įsitikinimą apie tai, kiek kitiems aplinkiniams asmens elgesys yra normalus ir, kiek jie

linkę su tokiu elgesiu sutikti (Payne ir kt., 2005). Ajzen (1991) subjektyvias normas apibrėžia, kaip suvokiamą socialinę įtaką ir spaudimą įsitraukti į tam tikrą elgesį arba ne.

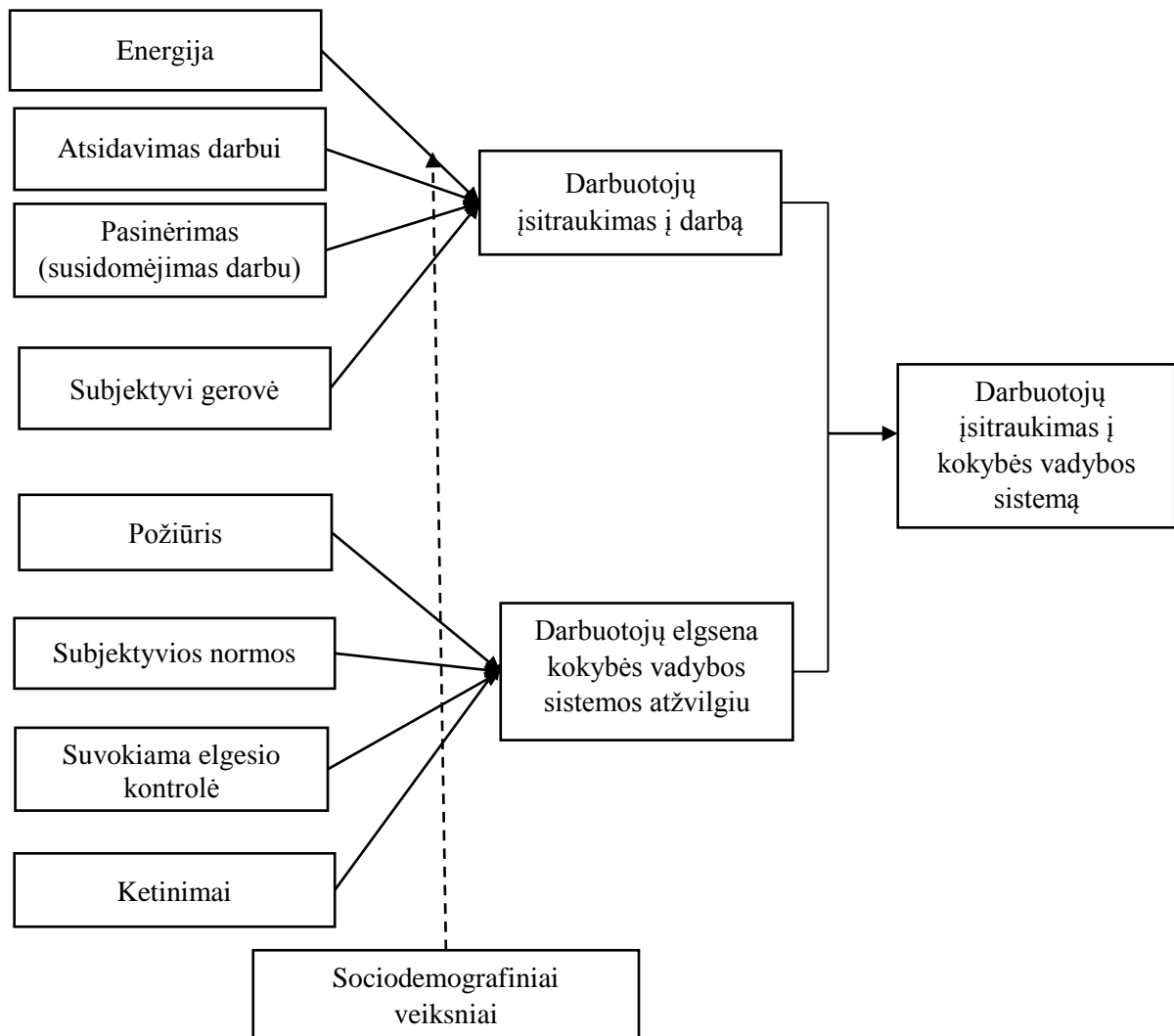
Ajzen (1991) teigia, kad suvokiamo elgesio kontrolė atskleidžia asmens suvokimą apie jo elgesio priklausymą nuo valios, rodo jo suvokiamas galimybes ir vidinius resursus atlikti tam tikrą elgesį. Pasak Rutter ir Quine (2002), asmenų suvokiama elgesio kontrolė stiprinama jų suvokimu apie turimas galimybes atlikti tam tikrą elgesį. Ajzen (1991) išskyrė vidinius kontrolės veiksnius (informacijos lygis, įgūdžiai, gebėjimai, emocijos) ir išorinius kontrolės veiksnius (galimybės atlikti tam tikrą elgesį, bendradarbiavimas su kitais asmenimis, kliūtys). Šie veiksniai elgesio kontrolę gali tiek stabdyti, tiek didinti.

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš kokybės vadybos sistemos principų. Įsitraukę darbuotojai kokybiškiau atlieka užduotis, tokiu būdu kurdami naudą ne tik sau, bet ir visai organizacijai, todėl darbuotojų įsitraukimas sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio. Darbuotojų įsitraukimas – tai asmens pasitenkinimas darbu, jo dalyvavimas organizacijos veikloje, emocinė būseną, susijusi su darbu, apibūdinama energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektais. Mokslininkai išskiria šiuos darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius: darbo aplinka, atlyginimas už darbą, subjektyvi gerovė, prasmingumas, saugumas, sociodemografiniai ir kt. Prognozuoti darbuotojų ketinimą įsitraukti į kokybės vadybos sistemą galima pasitelkus planuojamos elgesio teorijos komponentus: požiūrį į elgseną, normatyvius įsitikinimus, suvokiamo elgesio kontrolę.

2.2. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinis modelis

Apžvelgus mokslinę literatūrą, buvo nustatyti įvairūs veiksniai, lemiantys darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą bei kriterijai, padedantys darbuotojų įsitraukimą pamatuoti. Darbuotojų įsitraukimo tyrimuose turi būti naudojami kuo įvairesni tyrimo modeliai, kurie padeda įvertinti šių veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui ir kriterijų reikšmingumą.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, buvo sudarytas teorinis darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą modelis (žr. 8 pav.).



8 pav. Darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

Jacobs (2016) pabrėžia, kad standartizuotą kokybės vadybos sistemą turinčios organizacijos turi stengtis, jog darbuotojai būtų įsitraukę į šią sistemą, laikantis jos reikalavimų, t. y. elgtųsi taip, kaip iš jų tikimasi, įgyvendinat kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Mokslininkas teigia, kad kokybės vadybos sistemos sėkmingas įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojų elgesio. Tačiau žmogaus elgesys priklauso nuo situacijos ir subjektyvių normų, todėl sunku tiksliai prognozuoti elgesį. Remiantis planuojamo elgesio teorija, galima numatyti darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, nes kuo stipresni darbuotojų ketinimai laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų, tuo jie lengviau įsitraukia į šią sistemą. Tačiau pirmiausia būtina išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemos efektyvumą bei subjektyvias normas ir suvokiamą elgesio kontrolę, kurios taip pat tiesiogiai veikia darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Ši informacija gali būti labai naudinga, siekiant palankios darbuotojų elgsenos darbe, padedančios įgyvendinti kokybės vadybos sistemos reikalavimus bei įtraukiančios darbuotojus į šią sistemą. Jacobs (2016) teigia, kad šios teorijos taikymas sėkmingai taikomas prognozuojant įvairias elgesio formas. Autoriaus nuomone, prognozuoti

elgesį yra naudinga, nes požiūris, paremtas suvokimu, tam tikromis subjektyviomis normomis skatina elgesį, kuris turi įtakos tikslų pasiekimui.

Mokslinės literatūros analizė metu nustatyta, kad įsitraukimas į darbą gali būti matuojamas energijos, atsidavimo darbui ir pasinėrimo (susidomėjimo darbu) kriterijais. Siekiant atskleisti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą, pirmiausia reiktų nustatyti ar jie apskritai įsitraukę į darbą.

Literatūros analizė atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimas yra siejamas su subjektyvia gerove. Atlikę tyrimą Matthews, Mills, Trout ir English (2014) nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas yra teigiamai susijęs su subjektyvia gerove. Autorių nuomone, patenkinti savo gyvenimu darbuotojai dažniausiai pasižymi teigiamomis emocijomis, našesniais darbo rezultatais, tad ir įsitraukti į organizacijos veiklą jiems yra paprasčiau. Šie darbuotojai savo elgesiu paskatina ir kitus darbuotojus įsitraukti. Dėl šių priežasčių atliekant tyrimą, nuspręsta ištirti darbuotojų subjektyvią gerovę, kaip vieną iš veiksnių, lemiančių darbuotojų įsitraukimą.

Mohapatra ir Sharma (2010), Van Mol ir kt. (2017), Gaurylienė ir Korsakienė (2017) teigimu, norint įvertinti darbuotojų įsitraukimą, būtina atsižvelgti į sociodemografinius darbuotojų veiksnius, kurie padės įvertinti pokyčius dėl amžiaus, darbo patirties ir lyties.

Norint atskleisti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą, būtina pamatuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir nustatyti jų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Šis teorinis modelis bus naudojamas darbo tyrimui.

3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai

Atliekant darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą tyrimą viešojo sektoriaus organizacijoje, vadovautasi Kardelio (2007) siūlomą tyrimo proceso nuoseklumu.

Tyrimo tikslas – empiriškai patikrinti darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimą į darbą, jų subjektyvios gerovės lygį.
2. Ištirti darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimo į darbą ir subjektyvios gerovės sąsajas.
3. Ištirti sociodemografinių veiksnių įtaką darbuotojų elgsenai kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimui ir subjektyviai gerovei.

3.2. Tyrimo imtis, tiriamo objekto operacionalizacija ir tyrimo organizavimas bei duomenų tvarkymo metodai

Tyrimo imtis. Tyrimui atsitiktine tvarka buvo pasirinkti penki Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos teritoriniai skyriai (iš viso jų yra 10). Šiuose skyriuose dirba 135 darbuotojai, todėl buvo išsiųstos 135 anketos. Šio tyrimo metu apklaustas 91 šių skyrių darbuotojas. Atliekant tyrimą 95 proc. patikimumu ir su 5 proc. paklaida, reikalinga apklausti 100 respondentų. Rezultatų paklaida su 95 proc. tikimybe neviršija 5 proc.

Tyrimo instrumentai. Tyrimas atliktas anketinės apklausos metodu. Tuo tikslu sudaryta uždaro tipo anketa tiriamoms organizacijoms darbuotojams (žr. 1 priedą). Tyrimo metu buvo įvertintas darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemą organizacijoje, jos efektyvumą, įvertinti darbuotojų ketinimai laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų, subjektyvios normos, suvokiama elgesio kontrolė, remiantis planuoto elgesio teorija. Tyrimo metu buvo įvertintas darbuotojų įsitraukimas į darbą tiriamojoje organizacijoje. Taip pat vertinta, ar turi įtaką darbuotojų įsitraukimui subjektyvi gerovė bei tam tikri sociodemografiniai veiksniai.

Atliekant tyrimą, svarbu įvertinti anketos patikimumą. Norint pasiekti duomenų reprezentatyvumą, būtina įvertinti klausimyną bei jį sudarančias kategorijas, subkategorijas ir teiginius (Kardelis, 2007; Pukėnas, 2009). Pasak Pukėno (2009), šiam tikslui pasiekti populiariausia priemonė yra Cronbach Alpha koeficientas, kuris nurodo tyrimo skalių patikimumą. Tyrimo anketą sudarančių kategorijų patikimumo vertinimas (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tyrimo anketą sudarančių kategorijų patikimumas

	Cronbach's Alpha	Teiginių skaičius
Požūris į kokybės vadybos sistemą ir jos efektyvumą		
Kokybės vadybos sistema – naudinga man ir organizacijai	,870	5
Kokybės vadybos sistema didina organizacijos efektyvumą ir pelningumą	,877	3
Kokybės vadybos sistemos mokymai padeda suvokti kokybės vadybos sistemos naudingumą ir atskleidžia, kaip galima prisidėti prie jos įgyvendinimo	,878	3
ISO 9001 – naudingas standartas, o jo reikalavimai yra pagrįsti	,876	3
Subjektyvios normos		
Tikiuosi, kad aš atitinku kokybės vadybos sistemos reikalavimus	,874	3
Mano šeima ir draugai tikisi, kad aš laikysiuosi darbo taisyklių ir reikalavimų	,885	2
Man daro įtaką aplinkinių elgesys	,878	2
Suvokiama elgesio kontrolė		
Aš dalyvavau kokybės vadybos sistemos reikalavimų kūrime, turinčių įtakos mano darbui	,874	2
Aš turiu įgaliojimus atlikti man pavestas užduotis	,876	2
Mano nuomonė yra vertinama	,881	3
Ketiniai		
Noriu laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų	,886	3
Ketinu prisidėti prie organizacijos sėkmės	,875	2
Noriu būti įtrauktas į kokybės vadybos sistemą	,884	2
Darbuotojų įsitraukimo vertinimas		
Energija	,870	6
Atsidavimas darbui	,867	5
Pasinėrimas (susidomėjimas)	,869	6
Subjektyvios (gyvenimo) gerovės vertinimas		
Subjektyvi gerovė	,890	5

Atlikus patikimumo analizę atskleista, kad klausimynas vertinamas kaip patikimas, nes paskaičiuotas Cronbach Alpha koeficientas visoms klausimyno kategorijoms yra nuo 0,867 iki 0,890. Remiantis Pukėnu (2009), Cronbach Alpha koeficiento reikšmė gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7. Galima teigti, kad visi klausimyno blokai vertinami kaip patikimi. Tyrimo instrumentas sudarytas teisingai ir patikimai, todėl atsiranda galimybė atlikti koreliaciją, kuria siekiama patvirtinti įvairių konstruktų ir jų komponentų ryšius sudarytame teoriniame lygmenyje.

Kiekybinis tyrimas ir jo klausimynas paruoštas, remiantis pirmoje darbo dalyje analizuotais užsienio mokslininkų (Jacobs, 2016; Diener, Emmons, Larsen ir Griffin, 1985; Schaufeli ir Bakker, 2010) tyrimais bei sukurtomis tiriamų konstruktų vertinimo skalėmis. Tyrimo anketa buvo konstruojama, remiantis Kardelio (2007) rekomendacijomis ir kitais mokslinės literatūros šaltiniais.

Tiriamųjų buvo prašoma pažymėti teiginius labiausiai atitinkančius jų nuomonę. Respondentai kiekvieną teiginį turėjo įvertinti vienu iš galimų variantų.

Anketą sudarė trys teiginių blokai. Pirmasis klausimų blokas apėmė teiginius, kurie padeda atskleisti darbuotojo elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, remiantis darbuotojo požiūriu į kokybės vadybos sistemą, jos efektyvumą, subjektyviomis normomis, suvokiama elgesio kontrole bei ketinimais.

Antrasis teiginių blokas padėjo nustatyti darbuotojų įsitraukimą į darbą, nes tikėtina, kad nedalyvaujantys organizacijos veikloje darbuotojai, nebus linkę įsitraukti ir į kokybės vadybos sistemą.

Trečiasis teiginių blokas padėjo įvertinti darbuotojų subjektyvią gerovę.

- Įvadinėje dalyje apibūdinamas tyrimo tikslas, pažymima, kad apklausa anoniminė, pateikiama instrukcija, kaip pildyti klausimyną.

- Pirmąjį klausimyno bloką sudaro 35 teiginiai, kurie buvo vertinami 7 balų Likerto skalėje. „Toks nuomonių vertinimo metodas leidžia įvertinti bendrą respondento nuomonę apie tam tikrus objektus ir nustatyti, kurie iš jų yra vertinami pozityviau“ (cit. Vytautas Dikčius, 2011, p. 59). Sudarant šio bloko klausimyną buvo remtasi Jacobs (2016) tyrimu: vertinama darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, remiantis darbuotojų požiūriu į kokybės vadybos sistemą, jų nuostatomis ir normatyviniais įsitikinimais, suvokiama elgesio kontrole bei ketinimais laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų.

- Antrasis klausimyno blokas sudarytas, remiantis Schaufeli ir Bakker (2010) sukurta Utrechto skale, kurią sudaro 17 teiginių, padedančių matuoti darbuotojų įsitraukimą. Teiginiai buvo vertinami 5 balų Likerto skalėje.

- Trečiasis klausimyno blokas sudarytas, remiantis Diener ir kt. (1985) pasitenkinimo gyvenimu skale, kuri leidžia įvertinti darbuotojų subjektyvią gerovę. Skalę sudaro 5 teiginiai, kurie buvo vertinami 7 balų Likerto skalėje.

- Anketos pabaigoje prašoma pateikti darbuotojų sociodemografinius duomenis (lytis, amžius, darbo stažas organizacijoje, užimamos pareigos).

- Pabaigoje dėkojama už skirtą laiką.

Tyrimo organizavimas. Organizacijos darbuotojams anketos buvo pateiktos per elektroninę apklausų sistemą adresu <http://www.apklausa.lt>. Apklausa buvo vykdoma spalio mėnesį. Tyrimui buvo išsiųstos 135 anketos, iš jų sugrįžo 95. Anketų grįžtamumas - 70 proc. 4 anketos buvo netinkamai užpildytos (pvz. praleisti klausimai, nepabaigta pildyti). Tyrimo metu iškilo tokie sunkumai: didelė anketos apimtis gąsdino darbuotojus, todėl kai kurie jų nenoriai sutiko dalyvauti apklausoje.

Duomenų apdorojimo metodai. Duomenų statistinė analizė atlikta SPSS 22.0, o grafinė analizė MS Excel 2013 kompiuterinėmis programomis.

Atliekant tyrimą buvo taikomi šie statistikos metodai:

1. patikimumo analizė (Reliability Analysis) – parodanti, kaip tiksliai duota skalė matuoja reiškinį (Bekešienė, 2015; Pukėnas, 2009);
2. aprašomosios statistikos metodas: procentinė išraiška, vidurkiai;
3. koreliacinė analizė - nustatomas statistinio ryšio stiprumas tarp stebėtų kintamųjų (Pukėnas, 2009).

4. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į KOKYBĖS VADYBOS SISTEMĄ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatai

Tyrimo respondentai. Tyrime dalyvavo Nacionalinės mokėjimo agentūros prie Žemės ūkio ministerijos penkių teritorinių skyrių darbuotojai (žr. 6 lentelę). Tinkamai tyrimo anketą užpildė 91 darbuotojas.

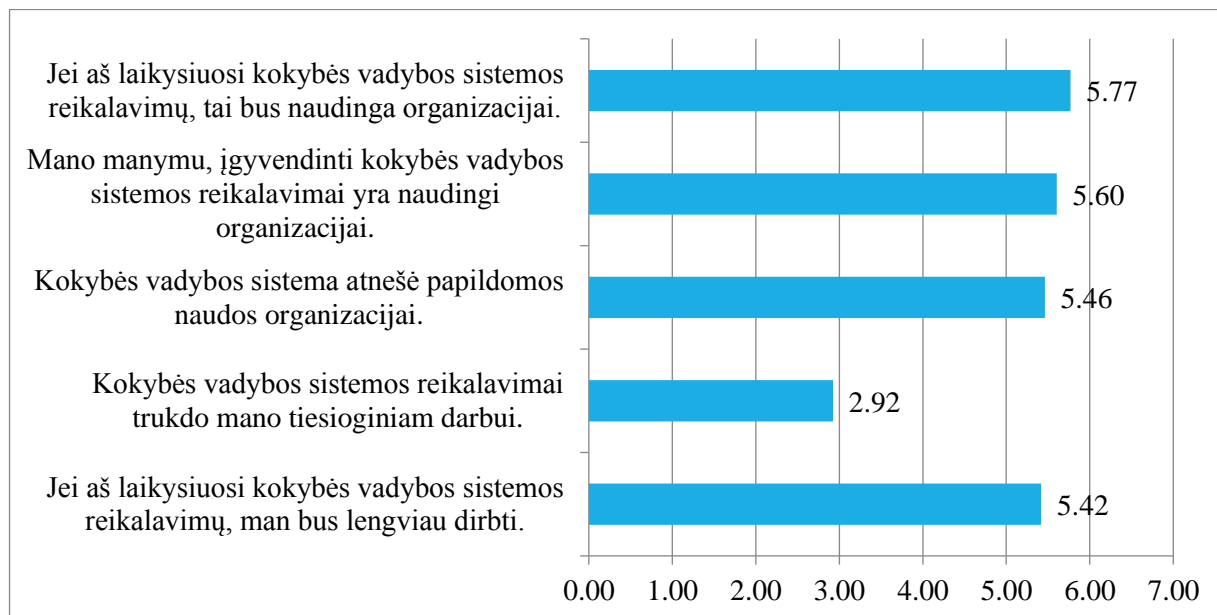
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, lytį ir darbo stažą (skaičius)

Darbo stažas organizacijoje			Amžius				Viso
			iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Nuo 0 iki 1	Lytis	Vyras		3	0		3
		Moteris		0	4		4
	Viso		3	4		7	
nuo 2 iki 3	Lytis	Vyras	0	4	0		4
		Moteris	3	3	3		9
	Viso		3	7	3		13
nuo 4 iki 5	Lytis	Vyras	0	1			1
		Moteris	3	0			3
	Viso		3	1			4
nuo 6 iki 7	Lytis	Vyras		3			3
	Viso			3			3
nuo 8 iki 9	Lytis	Vyras		1	6		7
		Moteris		0	3		3
	Viso			1	9		10
nuo 10	Lytis	Vyras		5	7	0	12
		Moteris		18	12	12	42
	Viso			23	19	12	54
Viso	Lytis	Vyras	0	17	13	0	30
		Moteris	6	21	22	12	61
	Viso		6	38	35	12	91

Remiantis tyrimo duomenimis, matyti, kad didžioji dalis respondentų yra moterys - 61, likusioji dalis 30 – vyrai. Tarp respondentų vyrauja nuo 31 iki 40 (41 proc.) metų ir vidutinio nuo 41 iki 50 (38 proc.) amžiaus darbuotojai. Didžioji dalis respondentų turi didesnę nei 10 metų darbo stažą (59 proc.). Galima teigti, jog darbuotojai yra lojalūs organizacijai, turintys ilgametę patirtį. Šių darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą vertinimas labai svarbus, nes jie, tikėtina, gerai susipažinę su šia sistema bei gali palyginti organizaciją prieš ir po kokybės vadybos sistemos įdiegimo, jos privalumus ir trūkumus.

Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu vertinimas. Pirmiausia aptarsime tyrimo rezultatus, kurie buvo gauti, siekiant nustatyti darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemą, jų subjektyvias normas, suvokiamą elgsenos kontrolę ir ketinimus, nes organizacijoms, turinčioms kokybės vadybos sistemą, svarbu, kad darbuotojai būtų įsitraukę, elgtųsi pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Visi šie komponentai nusako darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu.

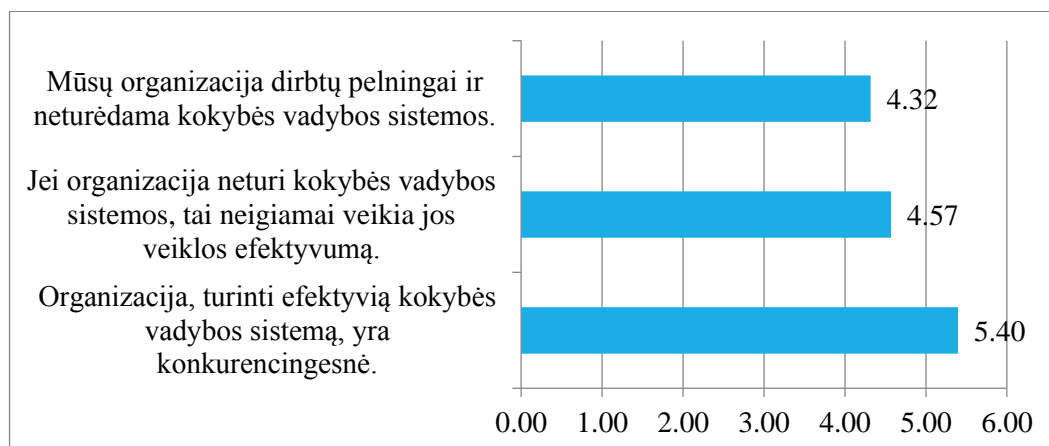
Darbuotojų požiūris. Siekiant numatyti darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, pirmiausia reikia išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į šią sistemą (žr. 9 pav.). Siekta išsiaiškinti ar darbuotojai įžvelgia kokybės vadybos sistemos naudą, nes tikėtina, kad tam tikras požiūris šios sistemos atžvilgiu lemia darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą.



9 pav. Kokybės vadybos sistemos naudingumo vertinimas (vidurkiai)

Tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis darbuotojų palankiai vertina kokybės vadybos sistemą organizacijoje (vertinimo vidurkis (M)=5,03). Labiausiai pritariama teiginiui, kad kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymasis yra naudingas organizacijai (M=5,77). Daugiausia pritarimo šiam teiginiui gauta iš 41-60 metų (100 proc.) amžiaus darbuotojų (žr. 2 priedą). Pastebima, kad ilgesnį nei 10 metų darbo stažą turintys darbuotojai šiam teiginiui taip pat pritaria (94 proc.) (žr. 3 priedą). Galima manyti, kad ilgametė patirtis darbuotojams praverčia vertinat kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi svarbą. Šių reikalavimų įgyvendinimo svarbą įžvelgia 81 proc. respondentų (žr. 4 priedą). Net 90 proc. apklaustųjų laikosi požiūrio, kad kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymasis yra naudingas organizacijai (žr. 5 priedą). Dauguma darbuotojų teigia nepatiriantys didesnių trukdžių dėl kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi atliekant tiesioginį darbą (M=2,92). Šiam teiginiui nepritarė 39 proc. nuo 31 iki 40 amžiaus darbuotojų (žr. 6 priedą). Tikėtina, kad šios amžiaus grupės darbuotojai labiau linkę gilintis į reikalavimų esmę ir juos vykdyti, kiek įmanoma optimaliau, todėl kokybės vadybos reikalavimų laikymasis jiems gali trukdyti atliekant tiesioginį darbą. 71 proc. darbuotojų pripažino, kad kokybės vadybos sistema suteikė papildomos naudos organizacijai (žr. 7 priedą). Didžiausią naudą įžvelgė didesnį nei dešimties metų stažą organizacijoje turintys darbuotojai (82 proc.) (žr. 8 priedą). Šie darbuotojai gali palyginti kokia organizacija buvo prieš įdiegiant kokybės vadybos sistemą, todėl jų vertinimas labai svarbus.

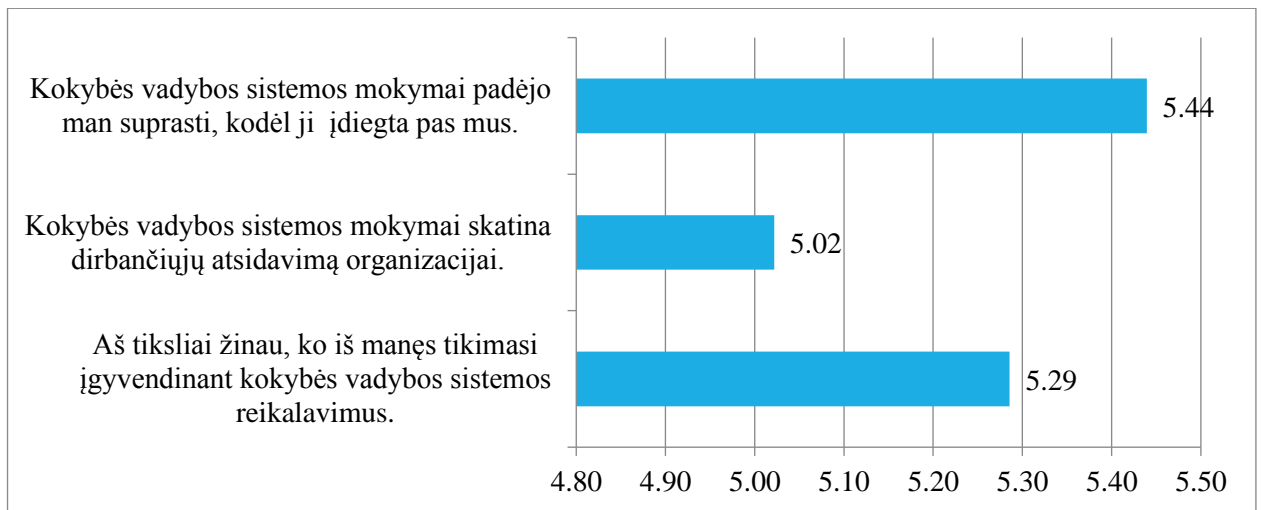
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina organizacijos veiklos efektyvumą, ar darbuotojai įžvelgia pokyčius įmonės veikloje, įdiegus kokybės vadybos sistemą (žr. 10 pav.).



10 pav. Organizacijos, turinčios kokybės vadybos sistemą, veiklos efektyvumo ir pelningumo vertinimas (vidurkiai)

Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai labiausiai pritaria teiginiui, kad organizacija, turinti efektyvią kokybės vadybos sistemą, yra konkurencingesnė ($M=5,40$). Daugiau nei pusė respondentų (53 proc.) mano, kad kokybės vadybos sistemos trūkumas organizacijoje neigiamai veikia jos veiklos efektyvumą (žr. 9 priedą). Tačiau pastebėta, kad atsakant į klausimą ar tiriamoji organizacija dirbtų pelningai ir neturėdama kokybės vadybos sistemos, 43 proc. darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu (žr. 10 priedą). Tikėtina, kad dalis darbuotojų savo organizaciją laiko pažangia, kuri gebėtų pelningai dirbti ir be kokybės vadybos sistemos.

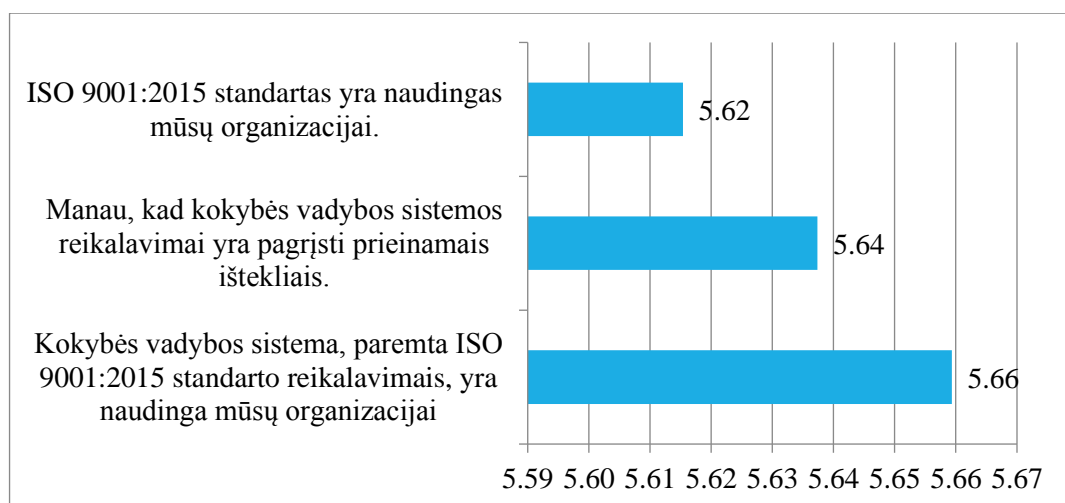
Tyrimo metu, siekta išsiaiškinti mokymų svarbą gilinat darbuotojų žinias apie kokybės vadybos sistemą (žr. 11 pav.). Literatūros analizė rodo, kad siekiant darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą, labai svarbu organizuoti efektyvius mokymus, kurie supažindintų darbuotojus su kokybės vadybos sistema, pabrėžtų jos esmę ir naudingumą.



11 pav. Kokybės vadybos sistemos mokymų naudos vertinimas (vidurkiai)

Tyrimo rezultatai patvirtino, kad mokymai padeda darbuotojams suprasti kokybės vadybos sistemos įdiegimo esmę ($M=5,44$). Tikėtina, kad darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemą yra skatinamas vykdant efektyvius mokymus, kurių metu darbuotojai supažindami su kokybės vadybos sistema, jos principais, reikalavimais. Naudingiausi (100 proc.) šie mokymai buvo vyresnio amžiaus darbuotojams (žr. 11 priedą). Pusė iki 30 metų darbuotojų teigia priešingai. Darbuotojai mano, kad kokybės vadybos sistemos mokymai skatina dirbančiųjų atsidavimą organizacijai ($M=5,02$). Labiau šiam teiginiui pritarė moterys (78 proc.) (žr. 12 priedą) ir darbuotojai, turintys darbo stažą nuo 4 iki 9 m. (100 proc.) (žr. 13 priedą). Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai pakankamai gerai susipažinę su kokybės vadybos sistemos reikalavimais ir žino, ko iš jų tikimasi juos įgyvendinant ($M=5,29$).

Atliekant tyrimą buvo svarbu sužinoti, kaip darbuotojai vertina ISO 9001 standartą, įdiegtą organizacijoje (žr. 12 pav.).



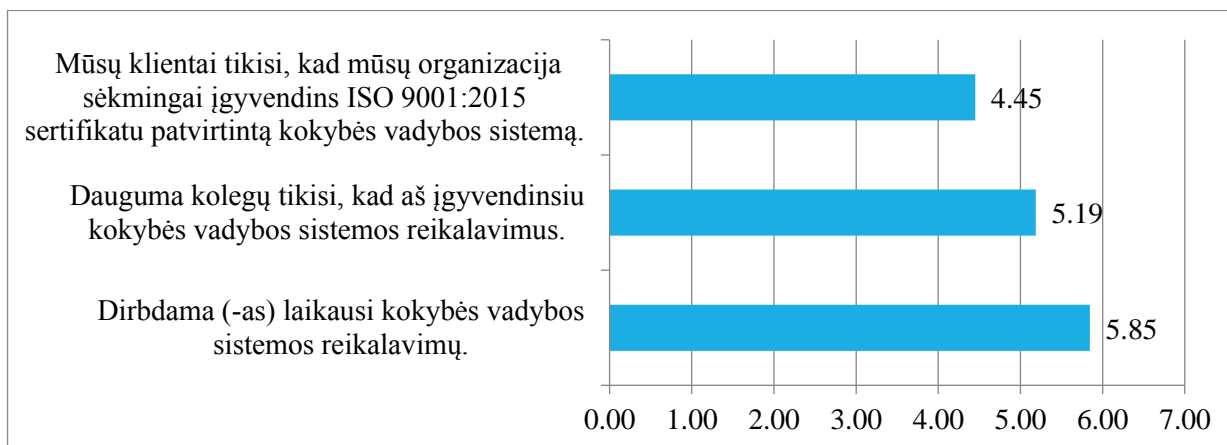
12 pav. ISO 9001:2015 standarto naudingumo vertinimas (vidurkiai)

Tyrimo metu dauguma darbuotojų pripažino, kad ISO 9001:2015 standartas yra naudingas organizacijai ($M=5,66$). Kokybės vadybos sistema, paremta ISO 9001:2015 sertifikato reikalavimais,

daugumos darbuotojų nuomone, taip pat yra naudinga organizacijai (79 proc.) (žr. 14 priedą). Labiausiai standartizuotos kokybės vadybos sistemos naudą išvelgia nuo 31 iki 50 metų darbuotojai (86 proc.) (žr. 15 priedą). Tikėtina, kad toks vertimas yra dėl to, jog šie darbuotojai jau turi tam tikrą darbinę patirtį, yra atviresni naujovėms, pokyčiams nei, pavyzdžiui, vyresnio amžiaus darbuotojai.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų požiūris į standartizuotą kokybės vadybos sistemą yra teigiamas ($M=5,17$). Jie išvelgia jos naudingumą tiek organizacijai, tiek jiems patiems ($M=5,03$). Pripažįstama, kad organizacija, turinti kokybės vadybos sistemą yra efektyvesnė, konkurencingesnė ($M=4,76$). Darbuotojai pripažįstą kokybės vadybos sistemos mokymų naudą, kurie jiems padeda suvokti, ko iš jų tikimasi įgyvendinant šios sistemos reikalavimus ($M=5,25$).

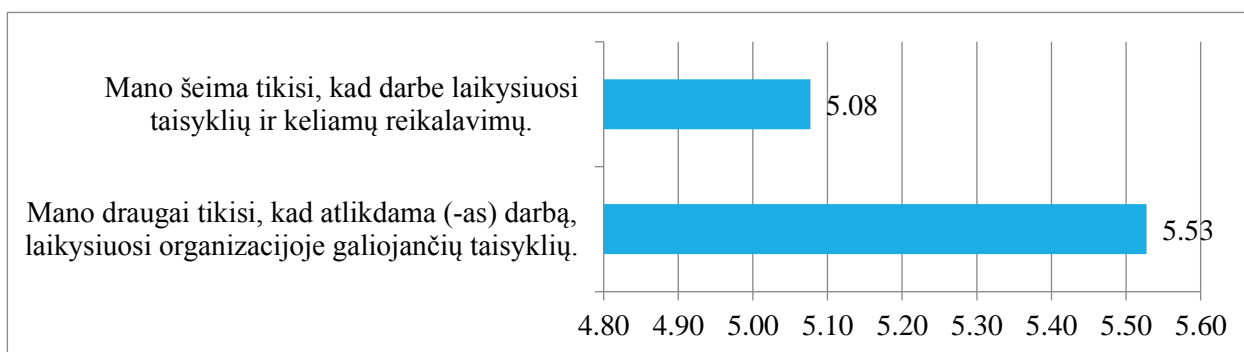
Darbuotojų subjektyvių normų vertinimas kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti darbuotojų nuostatas dėl kokybės vadybos sistemos, kurias nulemia jiems svarbūs asmenys (šeima, draugai, klientai, socialinės grupės ir pan.) bei nustatyti ar darbuotojai suvokia, kokio elgesio iš jų tikimasi, įgyvendinant kokybės vadybos sistemos reikalavimus (žr. 13 pav.).



13 pav. Subjektyvių normų vertinimas klientų, kolegų atžvilgiu (vidurkiai)

Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojai linkę laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų ($M=5,85$). Nustatyta, kad vyrai šių reikalavimų laikosi 100 proc. (žr. 16 priedą). Šiek tiek daugiau nei pusė (54 proc.) apklaustųjų mano, kad kolegos tikisi, jog jiems pavyks įgyvendinti kokybės vadybos sistemos reikalavimus (žr. 17 priedą). Šiek tiek mažiau buvo pritarta teiginiui, kad klientai tikisi, jog organizacija sėkmingai įgyvendins ISO 9001:2015 sertifikatu patvirtintą kokybės vadybos sistemą ($M=4,45$). Tikėtina, kad neužtikrinamas pakankamas grįžtamasis ryšys tarp klientų ir organizacijos arba tarp organizacijos ir darbuotojų. Darbuotojai nėra pakankamai informuojami, ką apie kokybės vadybos sistemą organizacijoje žino klientai, kaip jie ją vertina, todėl atsakant į šį klausimą 35 proc. darbuotojų rinkosi atsakymą „Nei sutinku, nei nesutinku“ (žr. 18 priedą). Galima teigti, kad darbuotojai suvokia, kad iš jų tikimasi kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi, tačiau nėra įsitikinę, kokio jų elgesio, įgyvendinant kokybės vadybos sistemą, tikisi klientai.

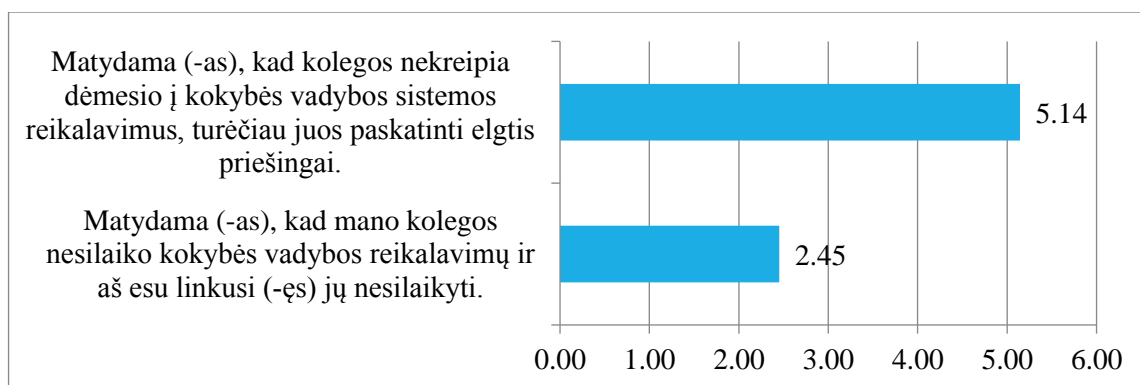
Tyrimu siekta nustatyti, kaip respondentų subjektyvias normas dėl reikalavimų ir taisyklių laikymosi darbe lemia artimiausia jų aplinka (žr. 14 pav.).



14 pav. Subjektyvių normų vertinimas šeimos ir draugų atžvilgiu (vidurkiai)

Dauguma darbuotojų mano, jog jų draugai tikisi, kad organizacijoje bus laikomasi galiojančių taisyklių ($M=5,53$). Tikėtina, kad draugai domisi darbuotojų darbu. Jiems svarbu, kad būtų laikomasi organizacijoje galiojančių taisyklių. Darbuotojai mano, kad šeima taip pat norėtų, kad jie laikytųsi taisyklių ir reikalavimų ($M=5,08$). Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojams yra svarbu, ką apie jų elgesį darbe galvoja tiek draugai, tiek artimieji. Ši nuostata šeimos atžvilgiu stipresnė moterų tarpe (73%) (žr. 19 priedą). Tikėtina, kad moterų elgesys yra labiau lemiamas šio įsitikinimo, nei vyrų.

Tyrimo metu, siekta nustatyti, kokios darbuotojų nuostatos dėl kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi (žr. 15 pav.).



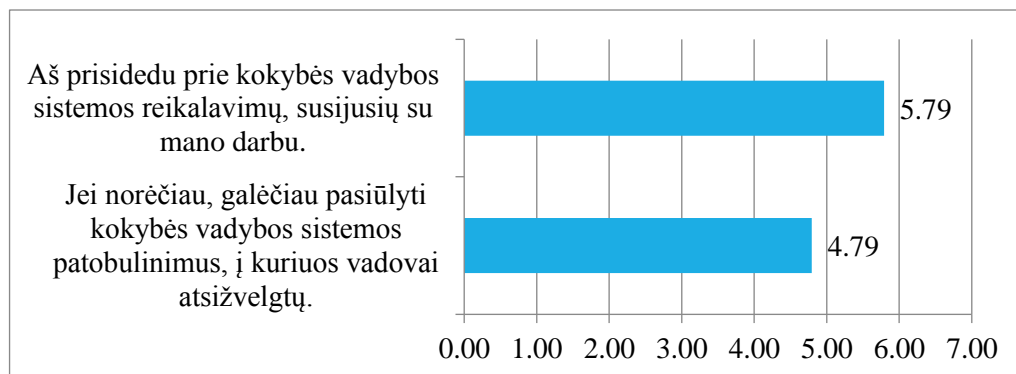
15 pav. Darbuotojų subjektyvių normų kolegų atžvilgiu vertinimas (vidurkiai)

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai linkę paskatinti kolegas laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų ($M=5,14$). 82 proc. darbuotojų teigia, kad matydami, jog kolegos nesilaiko kokybės vadybos sistemos reikalavimų, nėra linkę sekti jų pavyzdžiu (žr. 20 priedą). Galima teigti, kad darbuotojų nuostatos dėl kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi yra stiprios. Jiems svarbu patiems laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų, todėl siekia tokio paties savo kolegų elgesio.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai turi pakankamai tvirtas nuostatas dėl kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi. Tačiau subjektyvių normų klausimyno blokas buvo įvertintas silpniau ($M=4,75$) lyginant su požiūrio, suvokiamos elgesio kontrolės ir ketinimų blokais.

Darbuotojams svarbu, ką apie jų elgesį darbe mano šeima, draugai bei kolegos ($M=5,30$). Jie nori laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų bei siekia savo kolegas paskatinti elgtis taip pat.

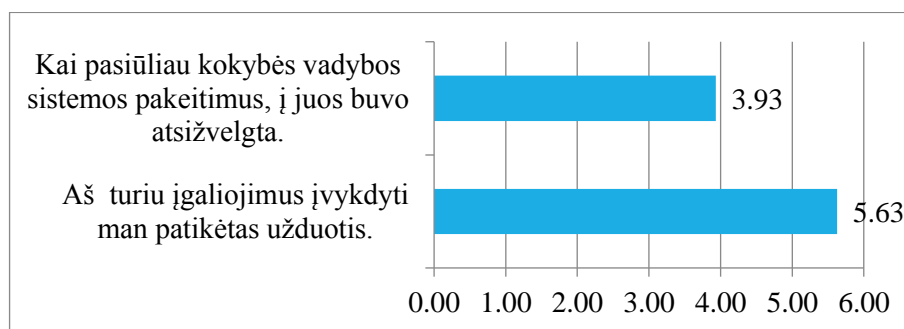
Darbuotojų suvokiamos elgesio kontrolės vertinimas kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Tyrimo metu siekta nustatyti, kaip darbuotojas suvokia savo gebėjimus dalyvauti kokybės vadybos sistemoje (žr. 16 pav.).



16 pav. Darbuotojų dalyvavimas kokybės vadybos sistemos kūrime (vidurkiai)

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad dauguma darbuotojų prisideda prie kokybės vadybos sistemos reikalavimų, susijusių su darbu ($M=5,79$). Nuo 6 iki 9 metų darbo stažą turintys darbuotojai ir daugiau nei dešimt metų dirbantys šiam teiginiui pritaria 100 proc. (žr. 21 priedą). Darbuotojai suvokia, kad į jų pasiūlytus kokybės vadybos sistemos reikalavimus būtų atsižvelgta ($M=4,79$).

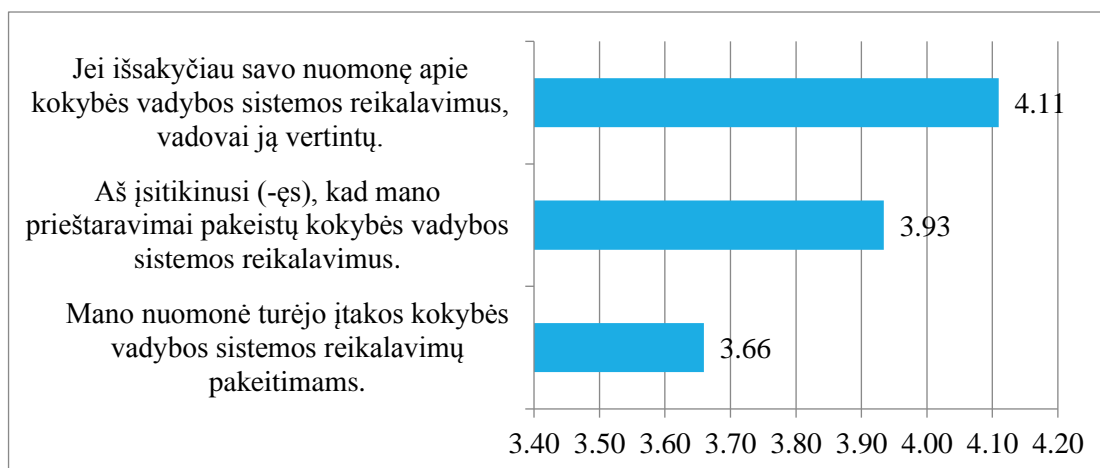
Tyrimo metu siekta išsiaiškinti ar darbuotojai suvokia, galintys daryti įtaką kokybės vadybos sistemos įgyvendinimui (žr. 17 pav.).



17 pav. Darbuotojų suvokimo dalyvauti kokybės vadybos sistemos įgyvendinime vertinimas (vidurkiai)

Galimybės prisidėti prie kokybės vadybos sistemos darbuotojai vertina teigiamai. Darbuotojai teigia, turintys įgaliojimus vykdyti patikėtas užduotis ($M=5,63$). Tačiau darbuotojai teigia, kad į pasiūlytus kokybės vadybos sistemos pakeitimus nepakankamai buvo atsižvelgta ($M=3,93$). Net 59 proc. darbuotojų teigia, nežinantys ar į jų pasiūlytus pakeitimus buvo atsižvelgta (žr. 22 priedą). Galima teigti, kad organizacija per mažai komunikuoja su savo darbuotojais, nesuteikia jiems grįžtamojo ryšio, todėl darbuotojai nežino savo realaus indėlio į kokybės vadybos sistemos pakeitimus.

Atliekant tyrimą, stengtasi nustatyti, ką darbuotojai mano apie jų nuomonės vertinimą organizacijoje. Darbuotojų nuomonės kokybės vadybos sistemos atžvilgiu vertinimas yra labai svarbus, siekiant jų įsitraukimo į šią sistemą. Jei darbuotojas suvokia, kad jo išsakyti tam tikri pasiūlymai, išvalgos, prieštaravimai yra svarbūs, tikėtina, kad toks darbuotojas lengviau ir greičiau įsitrauks į kokybės vadybos sistemą (žr. 18 pav.).

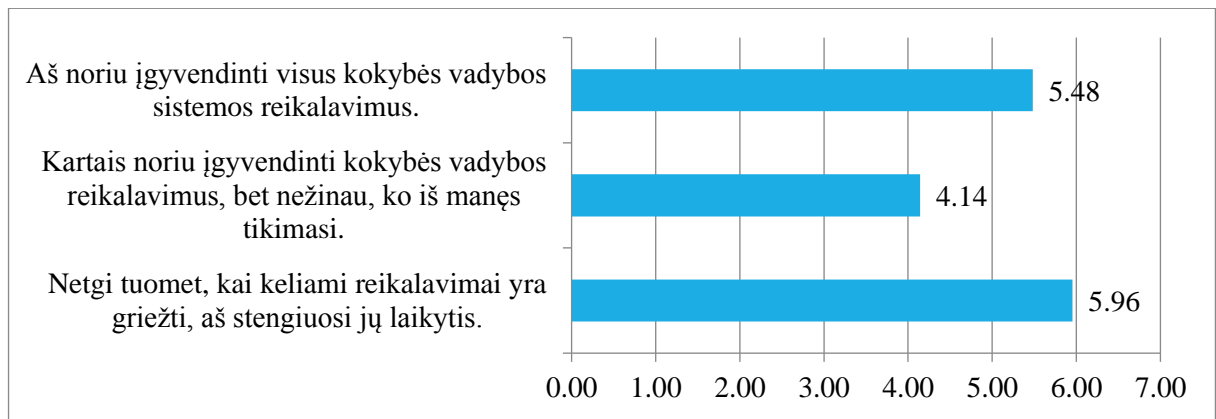


18 pav. Darbuotojų nuomonės vertinimas organizacijoje (vidurkiai)

Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojai mano, jog į jų nuomonę organizacijoje nepakankamai atsižvelgiama ($M=4,11$). Su šiuo teiginiu sutiko 47 proc. apklaustųjų, o 31 proc. tam prieštaravo (žr. 23 priedą). Dar mažiau darbuotojai įsitikinę, kad jų nuomonė pakeistų kokybės vadybos sistemos reikalavimus ($M=3,93$). Neigiamai darbuotojai įvertino savo įtaką kokybės vadybos sistemos pakeitimams ($M=3,66$). Tyrimo rezultatai rodo, kad į darbuotojų nuomonę ir lūkesčius organizacijoje per mažai atsižvelgiama. Pasak Afarjanc ir kt. (2008), būtina užtikrinti darbuotojų dalyvavimą kokybės vadybos sistemoje, nes jie praktiškai įgyvendina dauguma procesų organizacijoje.

Suvokiamo elgesio kontrolės vertinimas atskleidė, kad darbuotojai suvokia galintys daryti įtaką elgsenai kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Jie pripažįsta, kad gali prisidėti ir prisideda prie kokybės vadybos sistemos reikalavimų įgyvendinimo bei gali teikti pasiūlymus šios sistemos tobulinimui. Tačiau darbuotojai nėra įsitikinę ar jų nuomonė yra svarbi kokybės vadybos sistemos reikalavimų pakeitimams. Todėl darbuotojams turėtų būti akcentuojama, kad jų pastabos ir pasiūlymai labai svarbūs bei turėtų būti užtikrinamasis grįžtamasis ryšys, įrodantis darbuotojams jų nuomonės svarbumą.

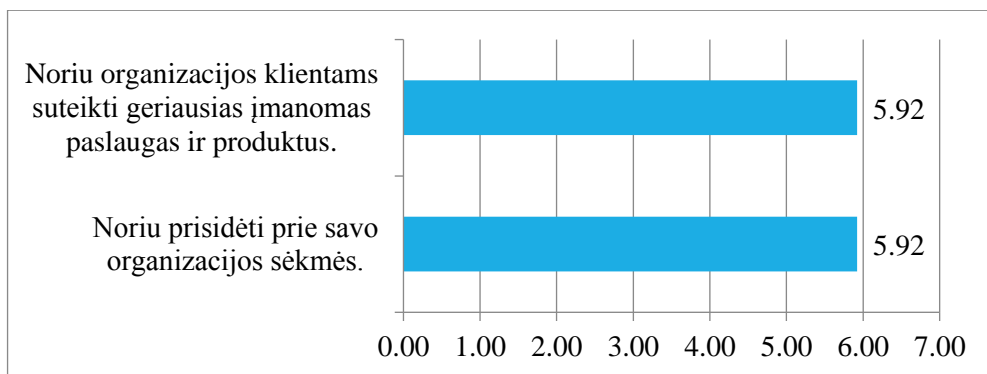
Darbuotojų ketinimų įsitraukti į kokybės vadybos sistemą vertinimas. Tyrimo metu atskleista kokie yra darbuotojų ketinimai kokybės vadybos sistemos atžvilgiu: ar jie nori laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų, ar jie nori būti įtraukti į kokybės vadybos sistemą (žr. 19 pav.).



19 pav. Ketinimo laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų vertinimas (vidurkiai)

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai nori įgyvendinti visus kokybės vadybos sistemos reikalavimus ($M=5,48$). Labiausiai buvo pritarta teiginiui, kad stengiamasi laikytis netgi labai griežtų reikalavimų ($M=5,96$). Tokie darbuotojų ketinimai rodo, kad jie yra pasirengę laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų. Respondentų atsakymai rodo, kad labiau šių reikalavimų linkę laikytis darbuotojai iki 30 ir nuo 51 iki 60 metų (100 proc.) (žr. 24 priedą).

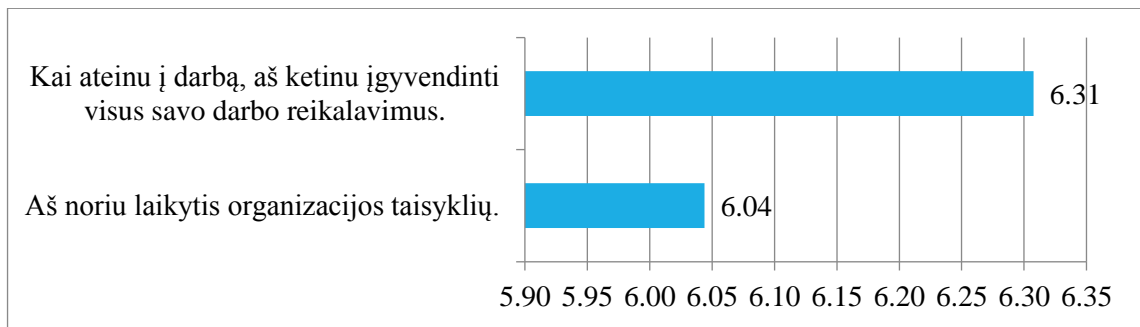
Tyrimo metu siekta nustatyti darbuotojų ketinimus prisidėti prie organizacijos sėkmės (žr. 20 pav.)



20 pav. Ketinimų prisidėti prie organizacijos sėkmės vertinimas (vidurkiai)

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai nori prisidėti prie organizacijos sėkmės ir suteikti klientams geriausias įmanomas paslaugas ir produktus ($M=5,92$). Galima teigti, kad darbuotojai nori jaustis organizacijos dalimi, prisidėti prie veiklos rezultatų gerinimo, todėl vadovai turėtų atsižvelgti į tai, siekdami darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą. Tikėtina, jog šiems darbuotojams sustiprinus požiūrį, kad kokybės vadybos sistema prisideda prie organizacijos sėkmės, bus lengviau į šią sistemą įsitraukti.

Tyrimo metu siekta įvertinti darbuotojų norą įsitraukti į kokybės vadybos sistemą (žr. 21 pav.).



21 pav. Darbuotojų noro įsitraukti į kokybės vadybos sistemą vertinimas (vidurkiai)

Tyrimo metu, nustatyta, kad darbuotojai ketina įgyvendinti visus savo darbo reikalavimus ($M=6,31$). Labiau į kokybės vadybos sistemą, laikantis šios reikalavimų, įtrauktos norėtų būti moterys (100 proc.) (žr. 25 priedą). Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojai nori laikytis organizacijos taisyklių ($M=6,04$). Šiam teiginiui vyrai pritarė 100 proc. (žr. 26 priedą). Apibendrinat darbuotojų ketinimus, pastebima, jog darbuotojai nori būti įtraukti į kokybės vadybos sistemą ($M=6,17$) bei prisidėti prie organizacijos sėkmės ($M=5,92$).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemą yra palankus, jie yra susipažinę su šios sistemos reikalavimais, yra linkę jų laikytis ($M=5,17$). Tačiau reiktų stiprinti darbuotojų subjektyvias normas ($M=4,75$) ir suvokiamą elgesio kontrolę ($M=4,65$). Darbuotojų ketinimai įsitraukti į kokybės vadybos sistemą stipriausiai išreikšti ($M=5,76$), tačiau siekiant stipresnio optimalaus įsitraukimo, reiktų stengtis išklausti darbuotojų nuomonę, suteikti darbuotojams daugiau įgaliojimų. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojams reikalingi mokymai, kurie padėtų darbuotojams aiškiau suvokti kokybės vadybos sistemos reikalavimus, o jų įgyvendinimas netrukdytų darbuotojų tiesioginiam darbui.

Koreliacinė analizė atlikta siekiant nustatyti ryšių tarp darbuotojų elgesio kokybės vadybos sistemos atžvilgiu komponentų stiprumui. Šis ryšys išreiškiamas skaitmeninėmis išraiškomis, kurios svyruoja nuo 0 (nėra koreliacijos) iki ± 1 (puiki koreliacija). Neigiama koreliacija reiškia atvirkštinę priklausomybę, todėl -1 – tai labai stipri atvirkštinė koreliacija (Bekešienė, 2015, Pukėnas, 2009). Autorių teigimu, koreliacijos koeficiento absoliutinio dydžio reikšmės reiškia koreliacijos ryšių tvirtumą:

- nuo 0 iki 0,2 – labai silpna koreliacija (ryšio nėra);
- nuo 0,2 iki 0,4 – silpna koreliacija (silpnas ryšys);
- nuo 0,4 iki 0,7 – vidutinė koreliacija (vidutinis ryšys);
- nuo 0,7 iki 0,9 – stipri koreliacija (stiprus ryšys);
- daugiau nei 0,9 – labai stipri koreliacija.

Tyrimo metu siekta nustatyti, kas labiausiai lemia darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu: jų požiūris į šią sistemą, subjektyvios normos, suvokiama elgesio kontrolė ar ketinimai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir ją veikiančių apibendrintų komponentų koreliacija

		Požiūris	Subjektyvios normos	Suvokiama elgesio kontrolė	Ketinimai
Darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu	koreliacijos koeficientas (r)	,903**	,749**	,790**	,606**
	p-reikšmė	,000	,000	,000	,000

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimo rezultatai rodo, kad labai stipri koreliacija nustatyta tarp požiūrio ir darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ($r=0,903^{**}$, $p<0,01$). Galima teigti, kad stiprinant darbuotojų požiūrį, stiprės darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Nustatyta, kad darbuotojų elgsena su subjektyviomis normomis ir suvokiama elgesio kontrole susieta statistikai reikšmingais stipriais ryšiais (atitinkamai $r=0,749^{**}$, $p<0,01$ ir $r=0,790^{**}$, $p<0,01$). Galima teigti, kad elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu yra panašiai veikiama subjektyvių normų ir suvokiamos elgesio kontrolės. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarp elgesio kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir ketinimų į ją įsitraukti yra statistiškai reikšmingas vidutinis ryšys ($r=0,606^{**}$, $p<0,01$). Galima manyti, kad ketinimai mažiau lemia darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu.

Tyrimo metu siekta nustatyta, kaip požiūris, subjektyvios normos, suvokiama elgesio kontrolė ir ketinimai koreliuoja tarpusavyje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Elgesio komponentų tarpusavyje koreliacija

		Ketinimai	Suvokiama elgesio kontrolė	Požiūris	Subjektyvios normos
Ketinimai	koreliacijos koeficientas	1	,230*	,391**	,493**
	p-reikšmė		,028	,000	,000
Suvokiama elgesio kontrolė	koreliacijos koeficientas	,230*	1	,639**	,517**
	p-reikšmė	,028		,000	,000
Požiūris	koreliacijos koeficientas	,391**	,639**	1	,511**
	p-reikšmė	,000	,000		,000
Subjektyvios normos	koreliacijos koeficientas	,493**	,517**	,511**	1
	p-reikšmė	,000	,000	,000	

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad egzistuoja teigiama vidutinė koreliacija tarp suvokiamos elgesio kontrolės ir požiūrio ($r=0,639^{**}$, $p<0,01$). Galima manyti, kad darbuotojų suvokiamos galimybės ir vidiniai resursai įsitraukti į kokybės vadybos sistemą labiausiai veikiami yra jo požiūrio į kokybės vadybos sistemą. Tad tikėtina, kad stiprinant darbuotojo požiūrį, stiprės ir suvokiama elgesio kontrolė. Vidutinis ryšys nustatytas tarp suvokiamos elgesio kontrolės ir subjektyvių normų ($r=0,517^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad darbuotojų suvokiama elgesio kontrolė priklauso nuo jų normatyvinių įsitikinimų stiprumo. Darbuotojams svarbu, ką apie jų elgesį kokybės vadybos sistemos atžvilgiu mano draugai, šeima, kolegos. Nustatyta, kad subjektyvios normos yra susiję panašaus stiprumo teigiamu statistiškai reikšmingu koreliaciniu ryšiu su suvokiama elgesio kontrole ir požiūriu (atitinkamai $r=0,517^{**}$, $p<0,01$; $r=0,511^{**}$, $p<0,01$). Vidutinė koreliacija nustatyta tarp ketinimų ir subjektyvių normų ($r=0,493^{**}$, $p<0,01$) bei požiūrio ($r=0,391^{**}$, $p<0,01$).

Aiškinant gautus rezultatus, galima teigti, kad tarp visų elgesio komponentų egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai. Tyrimo rezultatai rodo, kad stiprėjant suvokiamai elgesio kontrolei, stipriau išreiškiamas darbuotojų požiūris. Esant stipresnei suvokiamai elgesio kontrolei ir požiūriui, pastebimos stipresnės subjektyvios normos. Lygiai taip pat, stipriau išreikštos subjektyvios normos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu sąlygoja stipresnius ketinimus įsitraukti į kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo metu siekta nustatyti, kokią įtaką darbuotojų požiūriui turi sociodemografiniai darbuotojų bruožai: lytis, amžius, darbo stažas organizacijoje. Literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų sociodemografiniai veiksniai gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui. Siekta išsiaiškinti ar šie veiksniai gali daryti įtaką darbuotojų požiūriui (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Koreliacija tarp darbuotojų požiūrio apibendrintų komponentų ir sociodemografinių darbuotojų bruožų

		Lytis	Amžius	Darbo stažas organizacijoje
Kokybės vadybos sistema - naudinga man ir organizacijai	koreliacijos koeficientas	,050	,330 ^{**}	,204
	p- reikšmė	,640	,001	,052
Kokybės vadybos sistema didina organizacijos efektyvumą	koreliacijos koeficientas	-,305 ^{**}	,263 [*]	,119
	p- reikšmė	,003	,012	,260
Kokybės vadybos sistemos mokymai padeda suvokti šios sistemos naudingumą ir kaip galima prisidėti prie jos įgyvendinimo	koreliacijos koeficientas	,011	,423 ^{**}	,208 [*]
	p- reikšmė	,920	,000	,048
ISO 9001 - naudingas standartas, o jo reikalavimai yra pagrįsti	koreliacijos koeficientas	,046	,546 ^{**}	,431 ^{**}
	p- reikšmė	,668	,000	,000

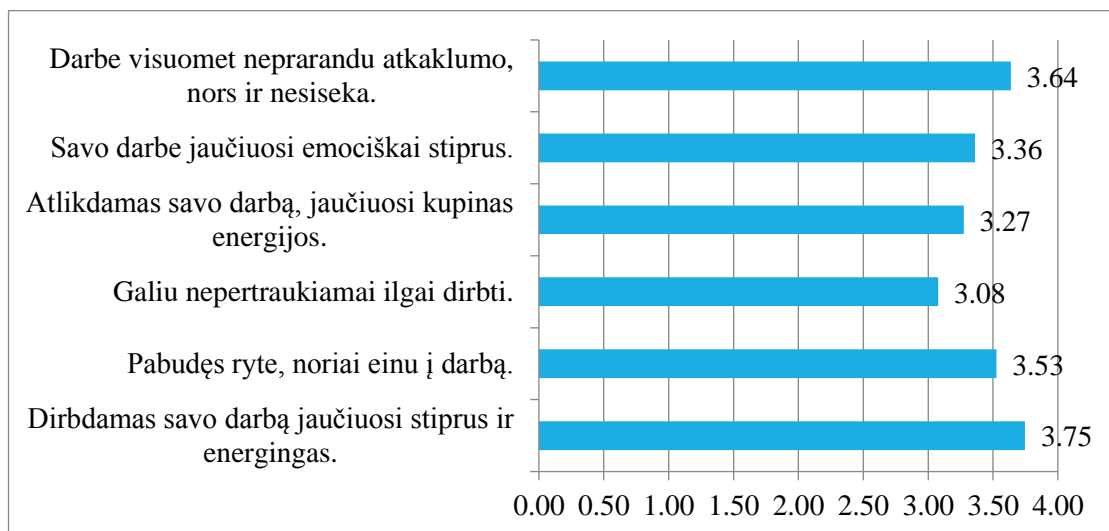
* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimo metu atskleista, kad vidutinė koreliacija yra tarp darbuotojų požiūrio į ISO 9001 standartą ir darbuotojų amžiaus ($r=0,546^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad ISO 9001 standarto nauda bei jo

reikalavimų pagrįstumas skirtingai vertinamas įvairių amžiaus grupių respondentų. Vidutinė teigiama koreliacija nustatyta tarp darbuotojų požiūrio į ISO standartą ir darbuotojų darbo stažo organizacijoje ($r=0,431^{**}$, $p<0,01$). Galima manyti, kad darbuotojui dirbant organizacijoje ilgesnį laiką, keičiasi jo požiūris į ISO 9001 standarto naudą. Tikėtina, kad ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai labiau vertina standartizuotą kokybės vadybos sistemą, nei trumpesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Galima manyti, jog darbuotojai laikui bėgant gali įvertinti standartizuotos kokybės vadybos sistemos naudą, svarbą organizacijoje, geriau susipažinti su jos reikalavimais bei į juos įsigilinti, todėl jų požiūris keičiasi. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vidutinė koreliacija yra tarp darbuotojų požiūrio į kokybės vadybos sistemos mokymų naudą ir amžiaus ($r=0,423^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad mokymų nauda skirtingai įžvelgiama įvairių amžiaus grupių darbuotojų. Galima pastebėti, kad neigiama statistiškai reikšminga koreliacija pastebėta tarp požiūrio į kokybės vadybos sistemą naudingumo ir lyties ($r=0,305^{**}$, $p<0,01$). Galima manyti, kad kokybės vadybos sistemos nauda vertinama priešingai tarp vyrų ir moterų.

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas. Tyrimo metu siekta įvertinti darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, nes mokslinės literatūros analizė rodo, kad tikėtina, kad nedalyvaujantys organizacijos veikloje darbuotojai neįsitrauks ir į kokybės vadybos sistemą (žr. 22 pav.).



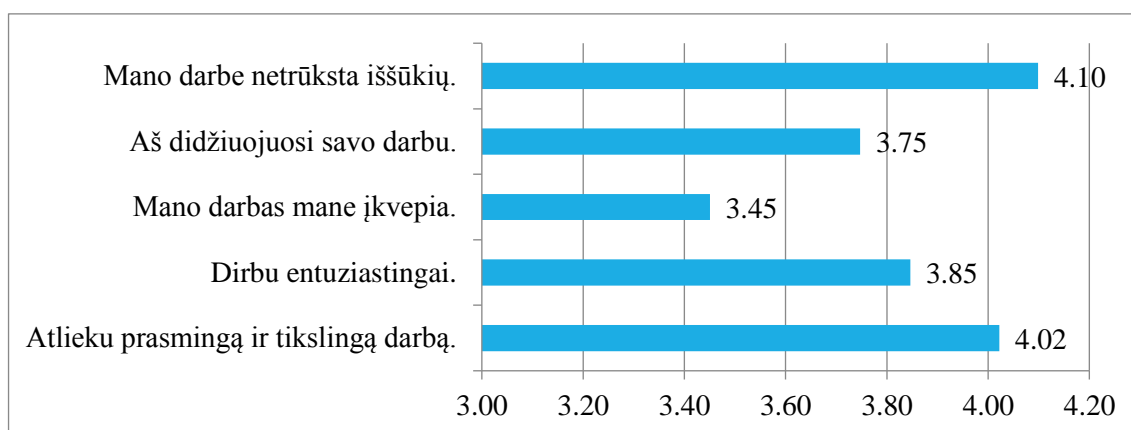
22 pav. Darbuotojų energingumo vertinimas (vidurkiai)

Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojai darbe jaučiasi nepakankamai energingi ($M=3,43$). Labiausiai buvo pritarta teiginiui, kad dirbdami savo darbą darbuotojai jaučiasi stiprūs ir energingi ($M=3,75$). Energingesnės darbe jaučiasi moterys (75 proc.) nei vyrai (53 proc.) (žr. 27 priedą). Darbuotojai teigia, neprarandantys atkaklumo, nors ir nesiseka ($M=3,64$). Galima teigti, kad darbuotojai susidūrę su tam tikrais iššūkiais ar probleminėmis situacijomis deda pastangas į kokybišką darbo atlikimą. Tačiau mažiau nei pusė apklaustųjų (43 proc.) jaučiasi emociškai stiprūs (žr. 28

priedą). Gali būti, jog darbuotojai patiria stresą ar įtampą darbe, todėl reiktų stiprinti emocinį bei psichologinį atsparumą. Ne itin palankiai darbuotojai įvertino teiginį, jog gali nepertraukiamai ilgai dirbti ($M=3,08$). Kaip ir buvo galima tikėtis, neigiamai šį teiginį įvertino pusė vyriausių organizacijos darbuotojų (žr. 29 priedą).

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų energijos lygis darbe galėtų būti aukštesnis. Tikėtina, kad energijos stoka gali jiems trukdyti ištraukiant ne tik į organizacijos veiklą, bet ir į kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo metu vertintas darbuotojų atsidavimas darbui, nes mokslinės literatūros analizėje buvo nustatyta, kad šis kriterijus svarbus vertinant darbuotojų įsitraukimą (žr. 23 pav.).

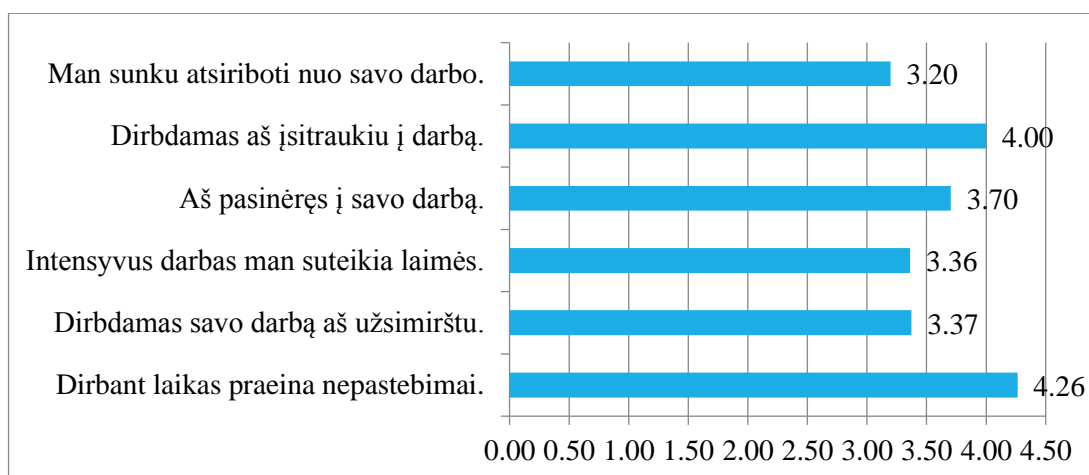


23 pav. Darbuotojų atsidavimo darbui vertinimas (vidurkiai)

Labiausiai darbuotojai pritarė teiginiui, kad darbe netrūksta iššūkių ($M=4,10$). Be to, darbuotojai jaučiasi atliekantys prasmingą ir tikslingą darbą ($M=4,02$). Tačiau respondentai šiek tiek mažiau didžiuojasi savo darbu ($M=3,75$) bei jiems pritrūksta entuziazmo ($M=3,85$). Mažiausiai respondentų pritarimo sulaukė teiginys, kad darbas yra įkvepiantis ($M=3,45$). Šie įvertinimai rodo, kad darbuotojai yra atsidavę savo darbui, tačiau jiems pritrūksta įkvepiančios veiklos. Tikėtina, kad taip nutinka dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacijoms būdinga monotonija darbe, darbuotojams sunku pasireikšti, nes jų darbas yra griežtai reglamentuojamas taisyklėmis, teisės aktais.

Atsidavimo darbui kriterijus buvo įvertintas palankiausiai ($M=3,83$). Darbuotojai jaučiasi atliekantys prasmingą darbą, tačiau jiems trūksta entuziazmo ir įkvėpimo jausmo. Tikėtina, kad reiktų stiprinti darbuotojų motyvaciją, kad atliekamas darbas jiems atrodytų įkvepiantis, dar labiau prasmingas.

Tyrimo metu, siekta nustatyti ar darbuotojai yra pasinėję į savo veiklą, susidomėję ja (žr. 24 pav.).



24 pav. Darbuotojų pasinėrimo (susidomėjimo) darbu vertinimas (vidurkiai)

Labiausiai buvo pritarta teiginiui, kad dirbant laikas praeina nepastebimai ($M=4,26$). Darbuotojai teigia, kad dirbdami įsitraukia į darbą ($M=4,00$). Labiau įsitraukusios moterys (83 proc.), nei vyrai (73 proc.) (žr. 30 priedą) bei darbuotojai iki 30 (100 proc.) ir nuo 51 iki 60 metų amžiaus (žr. 31 priedą). Atsiribojimas nuo darbo sunkiau įveikiamas darbuotojams nuo 31 iki 40 metų (63 proc.) (žr. 32 priedą). Šis teiginys sulaukė trečdalis visų apklaustųjų nepritarimo (žr. 33 priedą).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad nors darbuotojai nėra stipriai įnikę į darbą ($M=3,65$), tačiau sunkiai atsiribojantys nuo jo, laikas jiems prabėga greitai ir nepastebimai.

Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, jog darbuotojų įsitraukimui įtaką gali daryti sociodemografiniai veiksniai. Tyrimo metu siekta nustatyti ar įsitraukimo į darbą komponentus lemia darbuotojų sociodemografinės charakteristikos (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Koreliacija tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentų ir sociodemografinių charakteristikų

		Lytis	Amžius	Darbo stažas organizacijoje
Energija	koreliacijos koeficientas	,076	,189	,013
	p-reikšmė	,477	,073	,902
Atsidavimas darbui	koreliacijos koeficientas	,221*	,275**	,115
	p-reikšmė	,035	,008	,278
Pasinėrimas (susidomėjimas)	koreliacijos koeficientas	,314**	,220*	,152
	p-reikšmė	,002	,036	,152

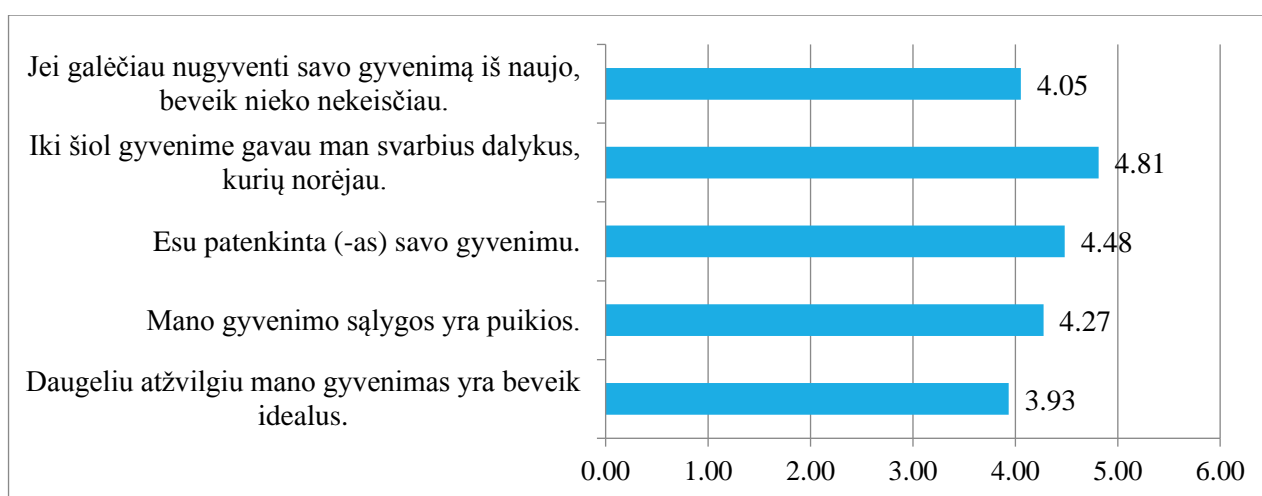
* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimo rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingas silpnas ryšys nustatytas tik tarp pasinėrimo komponento ir darbuotojų lyties ($r=0,314^{**}$, $p<0,01$). Silpnas ryšys nustatytas tarp susidomėjimo darbu ir amžiaus ($r=0,220^{*}$, $p<0,05$). Statistiškai reikšminga, tačiau silpna koreliacija nustatyta tarp atsidavimo darbui ir lyties ($r=0,221^{*}$, $p<0,05$). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą silpnai veikiamas arba visai neveikiamas sociodemografinių charakteristikų.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad darbuotojai pakankamai įsitraukę į darbą ($M=3,64$). Nors jų energingumo lygis galėtų būti didesnis, tačiau jie yra atsidavę darbui ir pasinėrę (susidomėję) juo. Tyrimas taip pat atskleidė, kad reiktų susirūpinti darbuotojų įkvėpimo jausmo, entuziazmo didinimu. Galima manyti, kad esant darbuotojams pakankamai įsitraukusiems į darbą, jie įsitrauks ir į kokybės vadybos sistemą. Sociodemografiniai darbuotojų bruožai beveik nelemia darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas. Remiantis išanalizuota literatūra, nustatyta, kad subjektyvi gerovė gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui, todėl tyrimo metu, siekta įvertinti darbuotojų subjektyvią gerovę (žr. 25 pav.). Siekta nustatyti ar darbuotojai yra patenkinti savo gyvenimu.



25 pav. Darbuotojų subjektyvios gerovės vertinimas (vidurkiai)

Dauguma respondentų pripažino, kad yra gavę gyvenime svarbiausius dalykus, kurių norėjo ($M=4,81$). Daugiau nei pusė darbuotojų (61 proc.) yra patenkinti savo gyvenimu. Tyrimo duomenys atskleidžia, kad moterys jaučiasi labiau patenkintos savo gyvenimu (66 proc.) nei vyrai (53 proc.) (žr. 34 priedą). Mažiau darbuotojai sutiko teiginiu, kad daugeliu atžvilgiu jų gyvenimas yra beveik idealus ($M=3,93$). Beveik pusė darbuotojų (43 proc.) abejojo atsakydami į šį teiginį (žr. 35 priedą).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojai subjektyvią gerovę linkę vertinti palankiai ($M=4,30$). Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad darbuotojai, kurie jaučiasi laimingi darbe, pasižymi teigiamomis emocijomis, jiems lengviau įsitraukti į darbą, vadinasi, tikėtina, ir į kokybės vadybos sistemą. Tačiau rezultatai rodo, jog šioje organizacijoje subjektyvios gerovės lygį reiktų didinti.

Tiriamų konstruktų apibendrintų struktūrinių elementų koreliacinė analizė. Tyrimo metu siekta nustatyti, kaip darbuotojų požiūrio į kokybės vadybos sistemą apibendrinti komponentai (žr. 36 priedą) koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu į darbą organizacijoje (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu apibendrintų komponentų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą organizacijoje koreliacinės analizės rezultatai

		Darbuotojų įsitraukimas į darbą organizacijoje
Kokybės vadybos sistema naudinga man ir organizacijai	koreliacijos koeficientas	,595**
	p-reikšmė	,000
Kokybės vadybos sistema didina organizacijos efektyvumą ir pelningumą	koreliacijos koeficientas	,255*
	p-reikšmė	,015
Kokybės vadybos sistemos mokymai padeda suvokti kokybės vadybos sistemos naudą ir kaip galima prisidėti prie jos įgyvendinimo	koreliacijos koeficientas	,350**
	p-reikšmė	,001
ISO 9001 - naudingas standartas, o jo reikalavimai yra pagrįsti	koreliacijos koeficientas	,475**
	p-reikšmė	,000
Tikimaši, kad aš atitinku kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	koreliacijos koeficientas	,432**
	p-reikšmė	,000
Mano šeima ir draugai tikisi, kad aš laikysiuosi darbo taisyklių ir reikalavimų	koreliacijos koeficientas	,271**
	p-reikšmė	,009
Man daro įtaką tai, ką daro kiti	koreliacijos koeficientas	,344**
	p-reikšmė	,001
Aš dalyvavau kokybės vadybos sistemos reikalavimų kūrime, turinčių įtakos mano darbui.	koreliacijos koeficientas	,472**
	p-reikšmė	,000
Aš turiu įgaliojimus atlikti man pavestas užduotis	koreliacijos koeficientas	,409**
	p-reikšmė	,000
Mano nuomonė yra vertinama	koreliacijos koeficientas	,417**
	p-reikšmė	,000
Noriu laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų	koreliacijos koeficientas	,067
	p-reikšmė	,529
Ketinu prisidėti prie organizacijos sėkmės	koreliacijos koeficientas	,544**
	p-reikšmė	,000
Noriu būti įtrauktas į kokybės vadybos sistemą	koreliacijos koeficientas	,292**
	p-reikšmė	,005

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimo metu nustatyta, kad beveik visi apibendrinti darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu komponentai statistiškai reikšmingai susieti teigiamomis koreliacijomis su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų požiūris į kokybės vadybos sistemos naudą jiems ir organizacijai teigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą ($r=0,595^{**}$, $p<0,01$). Galima manyti, kad kuo darbuotojai bus palankesnės nuomonės apie kokybės vadybos sistemą, išvelgs jos

naudą, tuo jie labiau bus į ją įsitraukę. Vidutinis ryšys nustatytas tarp darbuotojų ketinimo prisidėti prie organizacijos sėkmės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą ($r=0,544^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad kuo darbuotojai labiau bus pasiryžę prisidėti prie organizacijos sėkmės, tuo labiau jie įsitrauks į patį darbą, vadinasi ir į kokybės vadybos sistemą. Tyrimo metu, nustatyta, kad tarp darbuotojų požiūrio į ISO 9001 standarto naudą ir jo reikalavimų pagrįstumą bei darbuotojų įsitraukimą nustatytas vidutinis ryšys ($r=0,475^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad darbuotojų požiūriui apie ISO 9001 standarto naudą linkstant teigiama linkme, darbuotojai labiau įsitraukia į darbą. Galima manyti, kad darbuotojai labiau įsigilinę ir susipažinę su ISO 9001 standarto nauda, linkę labiau dalyvauti kokybės vadybos sistemoje.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą, būtina siekti, kad darbuotojai suvoktų ir įvertintų organizacijai kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą. Darbuotojai turėtų būti supažindinami su ISO standarto reikalavimais. Darbuotojai nori prisidėti prie organizacijos sėkmės, tačiau jie ne visada žino, ko iš jų tikimasi, todėl reiktų aiškiau išdėstyti kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Vadinasi, reikalinga nuolatos pabrėžti kokybės vadybos sistemos esmę, jos naudą darbuotojams bei organizacijai. Jiems reikia teikti grįžtamąjį ryšį, kaip kokybės vadybos sistema prisidėjo prie jų darbo kokybės, kuo ypatinga standartizuota kokybės vadybos sistema, koks svarbus gali būti pačių darbuotojų indėlis į šios sistemos efektyvų įgyvendinimą.

Tyrimo metu siekta atskleisti, kaip teoriniame modelyje (žr. 8 pav.) nurodyti apibendrinti struktūriniai darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentai koreliuoja tarpusavyje. Šių komponentų koreliacinės analizės rezultatai pateikiami dvyliktoje lentelėje.

12 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir įsitraukimo į darbą apibendrintų struktūrinių komponentų koreliacinės analizės rezultatai

		Energija	Atsidavimas darbui	Pasinėrimas (susidomėjimas)
Požiūris	koreliacijos koeficientas	,467**	,494**	,513**
	p-reikšmė	,000	,000	,000
Subjektyvios normos	koreliacijos koeficientas	,417**	,483**	,413**
	p-reikšmė	,000	,000	,000
Suvokiama elgsenos kontrolė	koreliacijos koeficientas	,463**	,545**	,528**
	p-reikšmė	,000	,000	,000
Ketiniai	koreliacijos koeficientas	,304**	,467**	,280**
	p-reikšmė	,003	,000	,007

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimo metu nustatyta, kad elgsenos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą apibendrinti komponentai susieti tarpusavyje statistiškai reikšmingais teigiamais koreliaciniais ryšiais. Tyrimo rezultatai

atskleidė, kad vidutiniai ryšiai yra tarp suvokiamo elgesio kontrolės ir atsidavimo darbui ($r=0,545^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad didėjant suvokiamai elgesio kontrolei, didės darbuotojų atsidavimas darbui, t. y. kuo darbuotojai labiau jausis galintys įsitraukti į kokybės vadybos sistemą, tuo labiau stiprės jų atsidavimas darbui. Atskleista, kad tarp suvokiamos elgesio kontrolės ir pasinėrimo (susidomėjimo) darbu taip pat yra vidutinis ryšys ($r=0,528^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad darbuotojams labiau įsigilinant ir suvokiant savo galimybes dalyvauti kokybės vadybos sistemoje, stiprės jų susidomėjimas darbu. Vidutinė koreliacija nustatyta tarp požiūrio kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir pasinėrimo (susidomėjimo) ($r=0,513^{**}$, $p<0,01$). Galima teigti, kad stiprinant darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemą, jos efektyvumą, stiprės darbuotojų pasinėrimas (susidomėjimas) darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad statistiškai reikšmingų koreliacinių ryšių tarp šių komponentų egzistavimas, leidžia manyti, kad stiprinant tam tikrus elgsenos komponentus, galima pasiekti darbuotojų įsitraukimo į darbą, tikintis, kad tokiu būdu darbuotojai įsitrauks į kokybės vadybos sistemą.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimui įtakos turi subjektyvi gerovė. Tyrimo metu siekta nustatyti, kaip darbuotojų suvokiama subjektyvi gerovė koreliuoja su darbuotojų įsitraukimo į darbą komponentais (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Subjektyvios gerovės ir darbuotojų įsitraukimo apibendrintų struktūrinių komponentų koreliacinė analizė

		Energija	Atsidavimas darbui	Pasinėrimas (susidomėjimas)
Subjektyvi gerovė	koreliacijos koeficientas	,588 ^{**}	,338 ^{**}	,367 ^{**}
	p-reikšmė	,000	,001	,000

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01

Tyrimas atskleidė, kad statistiškai reikšmingi vidutiniai ryšiai yra tarp energijos ir subjektyvios gerovės ($r=0,588^{**}$, $p<0,01$). Galima teigti, kad darbuotojams patiriant didesnę subjektyvią gerovę, augs ir jų energingumo lygis. Vadinasi, įsitraukimas į darbą taip pat stiprės. Silpna koreliacija, tačiau statistiškai reikšminga nustatyta tarp atsidavimo darbui bei pasinėrimo (susidomėjimo) ir subjektyvios gerovės. Tarp pastarosios ir atsidavimo darbui komponento yra silpna koreliacija ($p=0,338^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad subjektyvios gerovės lygiui didėjant, nežymiai didės ir darbuotojų atsidavimas darbui. Silpna koreliacija nustatyta tarp subjektyvios gerovės ir pasinėrimo į darbą ($p=0,367^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad subjektyvios gerovės lygiui didėjant, darbuotojai bus linkę daugiau domėtis savo darbu, labiau susitelkti į jį.

Apibendrinant galima teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi teigiami koreliaciniai ryšiai tarp subjektyvios gerovės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Esant aukštesniam subjektyvios gerovės lygiui, darbuotojai jausis energingesni, labiau atsidavę darbui bei pasinėrę į jį. Tikėtina, kad tai turės teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo metu siekta nustatyti, kaip atskiri tiriami konstruktai koreliuoja su sociodemografinėmis darbuotojų charakteristikomis (žr. 14 lentelę), siekiant nustatyti ar sociodemografinės charakteristikos gali daryti įtaką darbuotojų elgsenai kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, įsitraukimui į darbą ir subjektyviai gerovei.

14 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimo, subjektyvios gerovės ir sociodemografinių veiksnių koreliacinė analizė

		Lytis	Amžius	Darbo stažas organizacijoje
Darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu	koreliacijos koeficientas	-,045	,225*	,122
	p-reikšmė	,669	,032	,250
Darbuotojų įsitraukimas	koreliacijos koeficientas	,223*	,248*	,101
	p-reikšmė	,034	,018	,341
Subjektyvi gerovė	koreliacijos koeficientas	,004	-,306**	-,226*
	p-reikšmė	,970	,003	,031

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig. (2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig. (2-tailed) < 0,01

Tyrimo metu nustatyta, kad statistiškai reikšmingas teigiamas silpnas ryšys yra tarp darbuotojų elgsenos ir amžiaus ($r=0,225^*$, $p<0,05$). Atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą susijęs su sociodemografinėmis charakteristikomis (lytis ir amžius) teigiamais koreliaciniais ryšiais (atitinkamai $r=0,223^*$, $p<0,05$; $r=0,248$, $p<0,05$). Tarp subjektyvios gerovės ir amžiaus bei darbo stažo organizacijoje nustatyta neigiama koreliacija.

Tyrimo rezultatai, atskleidžia, kad tiriami konstruktai beveik nekoreliuoja su sociodemografinėmis charakteristikomis. Galima manyti, kad sociodemografinės charakteristikos beveik neturi įtakos darbuotojų įsitraukimui į kokybės vadybos sistemą.

Tyrimo metu, siekta nustatyti ar yra statistiškai reikšmingi tiriamų konstrukčių tarpusavio ryšiai (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, darbuotojų įsitraukimo, subjektyvios gerovės konstrukčių koreliacinė matrica

		Darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu	Darbuotojų įsitraukimas	Subjektyvi gerovė
Darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu	koreliacijos koeficientas	1	,636**	,275**
	p - reikšmė		,000	,008
Darbuotojų įsitraukimas	koreliacijos koeficientas	,636**	1	,482**
	p - reikšmė	,000		,000
Subjektyvi gerovė	koreliacijos koeficientas	,275**	,482**	1
	p - reikšmė	,008	,000	

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig. (2-tailed) < 0,05

** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig. (2-tailed) < 0,01

Tyrimo metu nustatyta vidutinė koreliacija tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ($r=0,636^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad didėjant darbuotojų įsitraukimo į veiklą organizacijoje lygiui, darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu bus palanki. Literatūros analizė atskleidė, kad subjektyvi gerovė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Tyrimo rezultatais patvirtinta, kad tarp subjektyvios gerovės ir darbuotojų įsitraukimo konstruktų yra statistiškai reikšminga teigiama vidutinė koreliacija ($r=0,482^{**}$, $p<0,01$). Tikėtina, kad subjektyvios gerovės lygiui augant didėja darbuotojų įsitraukimo lygis. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tarp subjektyvios gerovės ir darbuotojų elgsenos yra silpnas ryšys ($r=0,275^{**}$, $p<0,01$). Galima manyti, kad darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu mažai priklauso nuo to ar darbuotojas yra patenkintas savo gyvenimu.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad tiriami konstruktai statistiškai reikšmingai susiję tarpusavyje. Analizuojant tyrimo rezultatus pastebima, kad pageidaujama darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu skatina darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimui teigiamos įtakos turi subjektyvi gerovė. Pastaroji silpniau koreliuoja su darbuotojų elgsena.

4.2. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Tyrimo metu siekta atskleisti darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą. Tikėtina, kad darbuotojų įsitraukimas į šią sistemą priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo į darbą organizacijoje ir jų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu. Dėl šių priežasčių buvo vertinamas darbuotojų įsitraukimas į darbą, remiantis energijos, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į komponentais. Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti darbuotojų elgseną kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, remiantis jų požiūriu į šią sistemą, subjektyviomis normomis, suvokiama elgsenos kontrole ir ketinimais laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima manyti, kad stiprinant darbuotojo požiūrį į kokybės vadybos sistemos naudą, stiprės jų įsitraukimas į ją. Rezultatai rodo, kad darbuotojai palankiai vertina kokybės vadybos sistemą organizacijoje, sertifikuotą pagal ISO 9001:2015 standartą. Tikėtina, kad tokiems darbuotojų vertinimams įtakos turi organizacijoje atliekami mokymai apie kokybės vadybos sistemą, kurių metu darbuotojai supažindami su šia sistema, išaiškinami jos reikalavimai. Mokymų svarba apklausos metu buvo pabrėžta. Tačiau darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemą reikėtų nuolatos stiprinti. Tik suvokdami šios sistemos naudą ir prasmę, darbuotojai bus linkę į ją įsitraukti. Patartina, kokybės vadybos sistemą darbuotojams apibūdinti kaip priemonę, padedančią spręsti jų darbo kokybės problemas, lengvinančią jų darbo procesus, o ne juos sunkinančią.

Santykis tarp darbuotojo noro prisidėti prie organizacijos sėkmės ir įsitraukimo į darbą taip pat išreikštas stipriau nei kiti. Galima manyti, kad darbuotojai įsitraukia į kokybės vadybos sistemą, vedami noro būti sėkmingos organizacijos dalimi, prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo,

siekio suteikti klientams kuo kokybiškesnes, klientų lūkesčius atitinkančias, paslaugas. Anot Vyšniauskienės (2014), tokiu būdu įgyvendinamas vienas kokybės vadybos principų – darbuotojų įtraukimas. Vadovybė turėtų atkreipti dėmesį į šiuos darbuotojų ketinimus ir skatinti juos įsitraukti į organizacijoje įdiegtos kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą, išklausančios darbuotojų nuomonę, įsigilinant į jų lūkesčius. Vyšniauskienė (2014) pabrėžia, kad įsitraukę į kokybės vadybos sistemą darbuotojai yra labiau motyvuoti, lojalūs organizacijai, atsakingi už savo veiklą bei noriai prisideda prie organizacijos procesų.

Naudojant koreliacinės analizės metodą buvo tikrinami ryšiai tarp tiriamų konstrukto bei juos sudarančių apibendrintų komponentų. Tyrimai rodo, kad tarp darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu bei darbuotojų įsitraukimo į darbą apibendrintų struktūrinių komponentų yra statistiškai reikšminga vidutinė koreliacija. Galima manyti, kad skatinant palankią kokybės vadybos sistemos atžvilgiu darbuotojo elgseną, stiprės darbuotojų įsitraukimas į šią sistemą.

Tyrimo metu buvo atskleisti statistiškai reikšmingi teigiami koreliaciniai ryšiai tarp subjektyvios gerovės ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Galima manyti, kad subjektyviai gerovei didėjant, darbuotojai labiau įsitrauks į darbą organizacijoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą, jų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu bei subjektyvi gerovė tarpusavyje susijusios statistiškai reikšmingais ryšiais. Apibendrinant galima teigti, kad esant labiau išreikštai darbuotojų elgsenai kokybės vadybos atžvilgiu, stiprės jų įsitraukimas į darbą. Vadinasi, darbuotojai įsitrauks į kokybės vadybos sistemą. Mokslinės literatūros analizės metu Matthews ir kt. (2014) teigė, kad darbuotojų įsitraukimas teigiamai susijęs su subjektyvia gerove. Tyrimo rezultatai, patvirtino, kad tarp darbuotojų įsitraukimo ir subjektyvios gerovės rasti statistiškai reikšmingi vidutiniai teigiami ryšiai. Tačiau pastarosios įtaka darbuotojų elgsenai kokybės vadybos sistemos atžvilgiu yra silpna. Tyrimo rezultatai rodo, kad galima nepritari Mohapatra ir Sharma (2010) nuomonei apie sociodemografiniai veiksnių įtaką darbuotojų įsitraukimui, nes nustatyta, kad jie beveik nedaro įtakos tiriamiems konstrukto.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės nuolatinis tobulinimas, siekis prisitaikyti prie pokyčių ir iššūkių bei didėjantys šių organizacijų klientų lūkesčiai ir reikalavimai skatina organizacijas diegti kokybės vadybos sistemas. Kokybės vadybos sistema – priemonė, užtikrinanti kokybę visuose viešojo sektoriaus organizacijų procesuose. Populiariausias iš jų yra ISO 9001 standartas, paremtas reikalavimais kokybės vadybos sistemai ir užtikrinantis jos efektyvumo didinimą. Didėjantis sertifikatų skaičius, įgyvendinus visus standartų reikalavimus, rodo, kad kokybės svarba ir valdymas nuolatos auga. Kokybės vadybos sistemos efektyvumą užtikrina darbuotojų įsitraukimas, tačiau darbuotojai ne visada suvokia šių sistemų naudą ir įgyvendinimo principus. Todėl būtina analizuoti, kodėl darbuotojai nėra linkę aktyviai įsitraukti į kokybės vadybos sistemą ir kas juos paskatintų, tai daryti.
2. Darbuotojų įsitraukimas – tai asmens pasitenkinimas darbu, jo dalyvavimas organizacijos veikloje, su darbu susijusi savijauta, pasižyminti energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą. Darbuotojo įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą gali lemti aktyvus jo dalyvavimas įvairiose organizacijos veiklose. Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu gali atskleisti darbuotojo ketinimus įsitraukti į šią sistemą, jų subjektyvias normas, požiūrį ir suvokiamo elgesio kontrolę kokybės vadybos sistemos atžvilgiu.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sukurtas darbuotojų įsitraukimo į kokybės vadybos sistemą teorinis modelis. Analizuojant mokslinę literatūrą išryškėjo keturi pagrindiniai konstruktai: darbuotojų įsitraukimas į darbą, darbuotojų elgsena kokybės vadybos atžvilgiu, subjektyvi gerovė ir sociodemografiniai veiksniai. Darbuotojų įsitraukimą į darbą sudaro trys pagrindiniai kriterijai, pagal kurius įvertinamas jų įsitraukimas į darbą - energija, atsidavimas darbei ir pasinėrimas į jį. Subjektyvi gerovė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu priklauso nuo darbuotojų požiūrio, subjektyvių normų kokybės vadybos sistemos atžvilgiu, suvokiamos elgesio kontrolės ir ketinimų laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų. Sociodemografiniai veiksniai nurodomi, kaip galintys daryti įtaką tyrinėjamiems konstruktais.
4. Tyrimo metu atskleistas darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemą, kurio metu nustatyta, kad darbuotojai palankiai vertina kokybės vadybos sistemą organizacijoje, jos naudą ir efektyvumą. Tyrimai atskleidė, kad yra ryšys tarp darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Darbuotojų elgsena kokybės vadybos sistemos atžvilgiu yra labiausiai lemiamas darbuotojų požiūrio į kokybės vadybos sistemą. Tyrimo metu nustatytas stipriausias ryšys tarp darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir jų įsitraukimo į darbą. Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra lemiamas subjektyvios gerovės, o ši

silpnai veikia darbuotojų elgseną. Tyrimo metu atskleista, kad sociodemografiniai veiksniai beveik neturi įtakos tyrinėjamiems konstruktsams.

Rekomendacijos organizacijoms:

1. Skatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, siekiant, kad jie įsitrauktų ir į kokybės vadybos sistemą.
2. Stiprinti darbuotojų teigiamą požiūrį į kokybės vadybos sistemą:
 - skirti kuo didesnę dėmesį darbuotojų mokymams, kurie padėtų darbuotojams suprasti kokybės vadybos sistemos esmę, jos naudą, reikalavimus, kurie neapsunkintų, o palengvintų jų darbą.
 - akcentuoti darbuotojams, jog jie yra šios sistemos dalis, tad jų nuomonė, išsakytos pastabos ir pasiūlymai yra labai svarbūs ir gali prisidėti prie nuolatinio jos tobulinimo, taip užtikrinant ne tik pačios organizacijos sėkmę, bet ir pačių darbuotojų kokybišką darbą, mažesnę klaidų skaičių ir pan.
 - supažindinti darbuotojus su vykdomais kokybės vadybos sistemos pakeitimais, tobulinimais ir paaiškinti, kaip konkrečiai kiekvienas jų prisideda prie šios sistemos įgyvendinimo.

Rekomendacijos ateities tyrimams:

1. Šis tyrimas buvo atliktas organizacijoje, kuri turi sertifikuotą kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2015 standartą. Tikslinga būtų palyginti darbuotojų įsitraukimą į sertifikuotą kokybės vadybos sistemą ir nesertifikuotą.
2. Būtų tikslinga atlikti tyrimus privataus sektoriaus organizacijose, kuriose taip pat labai svarbus darbuotojų įsitraukimas į kokybės vadybos sistemą.

LITERATŪRA

- Abramavičius, Š. (2002). *Ar standartai gerina kokybę?* Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos sąjungą procese: respublikinės konferencijos medžiaga, 2002 m. lapkričio 27-28. Kaunas: Technologija. p. 13-15.
- Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija.
- Afarjanc, E., Serafinas, D. ir Daugvilienė, D. (2008). *Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą tyrimas*. Economics & Management. [žiūrėta 2017-09-29]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0ce2d5550fc5-4971-8d21fd0f08aa3b29%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=3258494&db=obo>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*. [žiūrėta 2017-10-05]. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Astrauskaitė, S., Daugvilienė, D. ir Ruževičius, J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Current Issues of Business & Law*, 10. [žiūrėta 2017-10-05]. Prieiga per internetą <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/Kokyb%C4%97s-vadybos-integruoto-metodo-diegimo-Lietuvos-vie%C5%A1ajame-sektoriuje-galimybi%C5%B3-tyrimas.pdf>
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. *The peak performing organization*, 50-72. [žiūrėta 2017-09-29]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Arnold_Bakker/publication/280298131_Building_engagement_in_the_workplace/links/57eba6c008ae666640930e70/Building-engagement-in-the-workplace.pdf
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. [žiūrėta 2017-09-25]. Prieiga per internetą http://www.engagementfch.cl/wp-content/uploads/2016/04/Bakker_2011_An_Evidence-Based_Model_of_Work_Engagement.pdf
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged. *Ciencia & Trabajo*, 14(1), 15-21.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. [žiūrėta 2017-09-24]. Prieiga per internetą <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/301.pdf>
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
- Bekešienė, S. (2015). *Duomenų analizės SPSS pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Bertašius, D. (2007). Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas. *Technological & Economic Development of Economy*, 13(1). [žiūrėta 2017-09-23]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Ziniasklaida/Aukstosios/UKIO%20TECHNOLOGINIS%20IR%20EKO%20NOMINIS%20VYSTYMAS/2004/2007/1/001_str.pdf
- Černiauskienė, N. (2011). Sisteminiis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27), 49-57. [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <http://vadyba.asu.lt/27/27.pdf#page=49>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75. [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per <https://pdfs.semanticscholar.org/a113/c59c6ce6f8a3cc6fbc4968f54cde74ad25f.pdf>
- Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. VU leidykla. [žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf
- Diskienė, D. ir Tamoševičienė, K. (2015). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, (69), 89-102. [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/viewFile/5100/3357>
- Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, 33(2), 131-136.
- Flynn, N. (2012). *Public Sector Management*. Sage. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Bp5DMkb3ijEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Flynn,+N.+\(2012\).+Public+Sector+Management.+SAGE.&ots=v32OFQK4N3&sig=WBugPxQ7O52h3D9n8b9xaoQe0eE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Bp5DMkb3ijEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Flynn,+N.+(2012).+Public+Sector+Management.+SAGE.&ots=v32OFQK4N3&sig=WBugPxQ7O52h3D9n8b9xaoQe0eE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Gataūlinas, A. (2012). Subjektyviosios gerovės sąvokos struktūros taikymo empiriniuose tyrimuose rezultatų nuoseklumas. *FilosoFija. sociologija*, 23(4), 246-255.
- Gaurylienė, A. ir Korsakienė, R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Science-Future of Lithuania*, 9(2), 143-154. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3fe43cf5-861c-4957-a7ea-7b6f33e4b137%40sessionmgr4009>

Gordon, G. J., & Milakovich, M. E. (1995). *Public administration in America*. New York: St. Martin's Press.

Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per internetą http://m.growingscience.com/msl/Vol6/msl_2015_114.pdf

International Organization for Standardization (ISO), (2015). ISO 9001:2015. *How to use it?* [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf

International Organization for Standardization (ISO). (2017a). *All about ISO*. [žiūrėta 2017-11-03]. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/about-us.html>

International Organization for Standardization (ISO). (2017b). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/-8853493/8853511/8853520/18808772/00._Executive_summary_2016_Survey.pdf?nodeid=19208898&vernum=-2

ISO. (2015). *Quality management principles*. [žiūrėta 2017-11-15]. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>

Jacobs, G. M. (2016). *Application of TPB to quality management systems as basis for corporate sustainability reporting* (Doctoral dissertation, University of Pretoria). [žiūrėta 2017-07-29]. Prieiga per internetą https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/52410/Jacobs_Application_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus.

Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Kosinskienė, A. ir Ruževičius, J. (2011). Kokybės vadybos priemonių poveikis sveikatos priežiūros įstaigų veiklos veiksmingumui. *Visuomenės sveikata*, 1(52), 13. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1\(52\)/Sveik_1\(52\)_Ruzevicius_M.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2011.1(52)/Sveik_1(52)_Ruzevicius_M.pdf)

- Ledauskaitė, K. ir Janušauskienė, V. M. (2010). Kokybės valdymo sistema – konkurencinio pranašumo garantas transporto įmonėse globalios rinkos sąlygomis. *Technologija ir menas*, 20. [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą http://www.vtdko.lt/images/VTDK/Karjeros_centras/Tech_ir_menas/Technologijos%20ir%20menas%202010_1.pdf#page=20
- Liniauskaitė, A., Kairys, A., Urbanavičiūtė, I., Bagdonas, A. ir Pakalniškienė, V. (2012). Suaugusiųjų psichologinės gerovės sąsajos su socialiniais ir demografiniais kintamaisiais. *Tiltai*, 60(3), 35-53.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111. [žiūrėta 2017-09-24]. Prieiga per internetą <http://www.alliedacademies.org/articles/jocccvol10no12006.pdf#page=117>
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Lukauskienė, A. ir Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos/Current Issues of Business and Law*, 8, 91. [žiūrėta 2017-10-14]. Prieiga per internetą <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Bendrojo-vertinimo-modelio-veiksmingumo-galimybiu-tyrimas.pdf>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. [žiūrėta 2017-09-22]. Prieiga per internetą <http://www.paulmarciano.com/wp-content/uploads/2011/03/The-psychological-conditions-of-meaningfulness-safety-and-availability-and.pdf>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco.
- Matthews, R. A., Mills, M. J., Trout, R. C., & English, L. (2014). Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: a contextually dependent mediated process. *Journal of occupational health psychology*, 19(2), 168.
- Mickaitis, A., Zaščičinskienė, G. ir Pasvenskas, T. (2009). Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas. *Economics & Management*. [žiūrėta 2017-09-29]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9012bc4b-ed8e-477a-b85b-7d8910546590%40sessionmgr104>
- Mohapatra, M., & Sharma, B. R. (2010). Study of employee engagement and its predictors in an Indian public sector undertaking. *Global business review*, 11(2), 281-301.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan.

- International Journal of Business and Social Science*, 2(17). [žiūrėta 2017-09-29]. Prieiga per internetą http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/31.pdf
- Nakrošis, V. ir Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešojo politika ir administravimas*, 31, 63-76. [žiūrėta 2017-09-19]. Prieiga per internetą http://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241551#page=64
- ORC International. (2016). That makes a winning workplace? A global investigation into employee engagement trends. [žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą https://www.polyu.edu.hk/iaee/files/ORCGlobal_Perspective2016_Report2016-08.pdf
- OVC Consulting. (2017). Darbuotojų įsitraukimo tyrimas „Aon Best Employers Program“. [žiūrėta 2017-10-28]. Prieiga per internetą <http://ovc.lt/aon-best-employers-program/>
- Payne, N., Jones, F., & Harris, P. R. (2005). The impact of job strain on the predictive validity of the theory of planned behaviour: An investigation of exercise and healthy eating. *British Journal of Health Psychology*, 10(1), 115-131. [žiūrėta 2017-10-03]. Prieiga per internetą <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f1d6fcd6-b096-4737-a096-4ad2874e071d%40sessionmgr104>
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija. [žiūrėta 2017-09-23]. Prieiga per internetą http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybir_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf
- Quine, L., Rutter, J. (2002). *Changing health behaviour*. Buckingham: Open University Press.
- Raipa, A. ir Puškorius, S. (2015). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. [žiūrėta 2017-09-22]. Prieiga per internetą <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13376/2529-5382-1-SM.pdf?sequence=1>
- Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Sanneh, L., & Taj, S. A. (2015). Employee engagement in the public sector: a case study of Western Africa. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 70-101.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. . [žiūrėta per 2017-10-14]. Prieiga per internetą <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487398/1/82.pdf>


- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Serafinas, D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. [žiūrėta 2017-09-22]. Prieiga per internetą <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445. [žiūrėta 2017-10-09]. Prieiga per internetą <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1284&context=etd>
- Singh, S., & Raghuvanshi, R. (2014). Employee Engagement: A Dimension of Human Resource Management in Context of Banks. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(2), 202-215.
- Solomon, M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89. [žiūrėta 2017-09-30]. Prieiga per internetą <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/6745/6332>
- Swiss, J. E. (1992). Adapting total quality management (TQM) to government. *Public Administration Review*, 356-362.
- Šepetienė, R., Čiubrinskienė, R. & Ruževičius, J. (2017). Sisteminiis veiklos valdymo tobulinimas: įmonės atvejo analizė, vertinant kokybės kaštus. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2017, nr. 77, p. 153-167.
- Telešienė, A. (2015). Asmeninė ir socialinė subjektyvi gerovė Lietuvoje. *Filosofija. Socialogija*, 26(4), 293-303.
- Van Mol, M. M., Nijkamp, M. D., Bakker, J., Schaufeli, W. B., & Kompanje, E. J. (2017). Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive care professionals. *Australian Critical Care*. [žiūrėta 2017-11-05]. Prieiga per internetą http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/In%20press/Mol_AUCC.pdf
- Vyšniauskienė, L. (2014). Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai. *Daktaro disertacija. Mykolo Riomerio universitetas*. [žiūrėta 2017-09-19]. Prieiga per internetą <file:///C:/Users/HP/AppData/Local/Temp/2186412-1.pdf>
- Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2014). Effects of perceived organisation support, employee engagement and organisation citizenship behaviour on quality performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1280-1294.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Kauno Technologijos universiteto studentė Sandra Rusteikienė ir atlieku tyrimą, kuriuo siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie darbuotojų įsitraukimą į kokybės vadybos sistemą organizacijoje. Anketa yra anoniminė, o atsakymai bus naudojami duomenų apibendrinimui. **Jūsų nuomonė labai svarbi!** Prašome atsakyti į visus anketos klausimus. Pažymėkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą.

 ŽYMĖJIMO PAVYZDYS Kokybės vadybos sistema – labai naudinga sistema.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Teiginys	1	2	3	4	5	6	7

Kiekvienoje eilutėje žymėkite 1 Jums tinkantį atsakymą:

Ar pritariate teiginiams:	1	2	3	4	5	6	7
Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, man bus lengviau dirbti.	1	2	3	4	5	6	7
Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi įgyvendinant kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	1	2	3	4	5	6	7
Kokybės vadybos sistema atnešė papildomos naudos organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
Matydama (-as), kad mano kolegos nesilaiko kokybės vadybos reikalavimų ir aš esu linkusi (-ęs) jų nesilaikyti.	1	2	3	4	5	6	7
Aš noriu laikytis organizacijos taisyklių.	1	2	3	4	5	6	7
Kai ateinu į darbą, aš ketinu įgyvendinti visus savo darbo reikalavimus.	1	2	3	4	5	6	7
Kokybės vadybos sistema, paremta ISO 9001:2015 standarto reikalavimais, yra naudinga mūsų organizacijai	1	2	3	4	5	6	7
Kokybės vadybos sistemos mokymai skatina dirbančiųjų atsидavimą organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, tai bus naudinga organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
Kokybės vadybos sistemos reikalavimai trukdo mano tiesioginiam darbui.	1	2	3	4	5	6	7
Dirbdama (-as) laikausi kokybės vadybos sistemos reikalavimų.	1	2	3	4	5	6	7
Noriu prisidėti prie savo organizacijos sėkmės.	1	2	3	4	5	6	7
Mano draugai tikisi, kad atlikdama (-as) darbą, laikysiuosi organizacijoje galiojančių taisyklių.	1	2	3	4	5	6	7

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;">ŽYMĖJIMO PAVYZDYS</div> <p>Kokybės vadybos sistema – labai naudinga sistema.</p>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Ar pritariate teiginiams:	1	2	3	4	5	6	7
Jei norėčiau, galėčiau pasiūlyti kokybės vadybos sistemos tobulinimus, į kuriuos vadovai atsižvelgtų.	1	2	3	4	5	6	7
Netgi tuomet, kai keliami reikalavimai yra griežti, aš stengiuosi jų laikytis.	1	2	3	4	5	6	7
Manau, kad kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra pagrįsti prieinamais ištekliais.	1	2	3	4	5	6	7
Noriu organizacijos klientams suteikti geriausias įmanomas paslaugas ir produktus.	1	2	3	4	5	6	7
Aš prisidedu prie kokybės vadybos sistemos reikalavimų, susijusių su mano darbu.	1	2	3	4	5	6	7
Aš įsitikinusi (-ęs), kad mano prieštaravimai pakeistų kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	1	2	3	4	5	6	7
Mūsų organizacija dirbtų pelningai ir neturėdama kokybės vadybos sistemos.	1	2	3	4	5	6	7
Mano šeima tikisi, kad darbe laikysiuosi taisyklių ir keliamų reikalavimų.	1	2	3	4	5	6	7
ISO 9001:2015 standartas yra naudingas mūsų organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
Kokybės vadybos sistemos mokymai padėjo man suprasti, kodėl ji įdiegta pas mus.	1	2	3	4	5	6	7
Organizacija, turinti efektyvią kokybės vadybos sistemą, yra konkurencingesnė.	1	2	3	4	5	6	7
Dauguma kolegų tikisi, kad aš įgyvendinsiu kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	1	2	3	4	5	6	7
Mano nuomonė turėjo įtakos kokybės vadybos sistemos reikalavimų pakeitimams.	1	2	3	4	5	6	7
Kartais noriu įgyvendinti kokybės vadybos reikalavimus, bet nežinau, ko iš manęs tikimasi.	1	2	3	4	5	6	7
Matydama (-as), kad kolegos nekreipia dėmesio į kokybės vadybos sistemos reikalavimus, turėčiau juos paskatinti elgtis priešingai.	1	2	3	4	5	6	7
Jei organizacija neturi kokybės vadybos sistemos, tai neigiamai veikia jos veiklos efektyvumą.	1	2	3	4	5	6	7
Aš noriu įgyvendinti visus kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	1	2	3	4	5	6	7
Jei išsakyčiau savo nuomonę apie kokybės vadybos sistemos reikalavimus, vadovai ją vertintų.	1	2	3	4	5	6	7
Aš turiu įgaliojimus įvykdyti man patikėtas užduotis.	1	2	3	4	5	6	7
Kai pasiūliau kokybės vadybos sistemos pakeitimą, į juos buvo atsižvelgta.	1	2	3	4	5	6	7
Mano manymu, įgyvendinti kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra naudingi organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
Mūsų klientai tikisi, kad mūsų organizacija sėkmingai įgyvendins ISO 9001:2015 sertifikatu patvirtintą kokybės vadybos sistemą.	1	2	3	4	5	6	7

Ar pažymėjote visus anketoje pateiktus teiginius? Patikrinkite.

Dirbdamas savo darbą, aš jaučiuosi laimingas.	Visiškai nesutinku		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2				
Ar pritariate teiginiams:	1	2	3	4	5	
Atlikdama(-as) savo darbą, jaučiuosi kupinas energijos.	1	2	3	4	5	
Atlieku prasmingą ir tikslingą darbą.	1	2	3	4	5	
Dirbant laikas praeina nepastebimai.	1	2	3	4	5	
Dirbdama (-as) savo darbą jaučiuosi stiprus ir energingas.	1	2	3	4	5	
Dirbu entuziastingai.	1	2	3	4	5	
Dirbdama (-as) savo darbą aš užsimirštu.	1	2	3	4	5	
Mano darbas mane įkvepia.	1	2	3	4	5	
Pabudusi (-ęs) ryte, noriai einu į darbą.	1	2	3	4	5	
Intensyvus darbas man suteikia laimės.	1	2	3	4	5	
Aš didžiuojuosi savo darbu.	1	2	3	4	5	
Aš pasinėrusi (-ęs) į savo darbą.	1	2	3	4	5	
Galiu nepertraukiamai ilgai dirbti.	1	2	3	4	5	
Mano darbe netrūksta iššūkių.	1	2	3	4	5	
Dirbdama (-as) aš išitraukiu į darbą.	1	2	3	4	5	
Savo darbe jaučiuosi emociškai stiprus.	1	2	3	4	5	
Man sunku atsiriboti nuo savo darbo.	1	2	3	4	5	
Darbe visuomet neprarandu atkaklumo, nors ir nesiseka.	1	2	3	4	5	

Ar pažymėjote visus anketoje pateiktus teiginius? Patikrinkite.

Pasiekiau visus gyvenimo tikslus.	Visiškai nesutinku		Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2						
Ar pritariate teiginiams:	1	2	3	4	5	6	7	
Daugeliu atžvilgių mano gyvenimas yra beveik idealus.	1	2	3	4	5	6	7	
Mano gyvenimo sąlygos yra puikios.	1	2	3	4	5	6	7	
Esu patenkinta (-as) savo gyvenimu.	1	2	3	4	5	6	7	
Iki šiol gyvenime gavau man svarbius dalykus, kurių norėjau.	1	2	3	4	5	6	7	
Jei galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, beveik nieko nekeisčiau.	1	2	3	4	5	6	7	

1. Jūsų lytis (pasirinkite):

1. Vyras
2. Moteris

2. Jūsų amžius metais (atitinkantį amžiaus intervalą pažymėkite ženklą „+“ (plus))

iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	nuo 61 iki 70

3. Jūsų darbo stažas metais organizacijoje? (atitinkantį darbo stažo intervalą pažymėkite ženklą „+“

Nuo 0 iki 1	nuo 2 iki 3	nuo 4 iki 5	nuo 6 iki 7	nuo 8 iki 9	nuo 10

(plus))

4. Jūsų pareigos (įrašykite): _____

Ačiū Jums. Linkime sėkmės!!! ☺

**Kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi naudos organizacijai vertinimas pagal amžių
(atsakiusių skaičius)**

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, tai bus naudinga organizacijai.	Visiškai nesutinku	0	3	0	0	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	0	0	6
	Šiek tiek sutinku	0	10	3	0	13
	Sutinku	3	15	20	12	50
	Visiškai sutinku	0	7	12	0	19
Viso		6	38	35	12	91

Kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi naudos organizacijai vertinimas pagal darbo stažą organizacijoje (atsakiusių skaičius)

		Darbo stažas organizacijoje						Viso
		Nuo 0 iki 1	nuo 2 iki 3	nuo 4 iki 5	nuo 6 iki 7	nuo 8 iki 9	nuo 10	
Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, tai bus naudinga organizacijai.	Visiškai nesutinku	0	0	0	0	0	3	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	0	0	0	0	6
	Siek tiek sutinku	0	4	0	0	0	9	13
	Sutinku	4	6	3	3	3	31	50
	Visiškai sutinku	0	4	0	0	6	9	19
Viso		7	17	3	3	9	52	91

Igyvendintų kokybės vadybos sistemų reikalavimų naudos organizacijai vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Mano manymu, įgyvendinti kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra naudingi organizacijai.	Šiek tiek nesutinku	4	0	4
	Nei sutinku, nei nesutinku	4	9	13
	Šiek tiek sutinku	6	10	16
	Sutinku	10	30	40
	Visiškai sutinku	6	12	18
Viso		30	61	91

**Kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi naudos organizacijai vertinimas pagal lytį
(atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, tai bus naudinga organizacijai.	Visiškai nesutinku	0	3	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	6
	Šiek tiek sutinku	4	9	13
	Sutinku	13	37	50
	Visiškai sutinku	10	9	19
Viso		30	61	91

**Kokybės vadybos sistemos reikalavimų trukdymo tiesioginiam darbui vertinimas pagal amžių
(atsakiusių skaičius)**

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Kokybės vadybos sistemos reikalavimai trukdo mano tiesioginiam darbui.	Visiškai nesutinku	0	0	6	3	9
	Nesutinku	0	16	22	9	47
	Šiek tiek nesutinku	0	0	3	0	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	6	7	0	0	13
	Šiek tiek sutinku	0	12	0	0	12
	Sutinku	0	3	4	0	7
Viso		6	38	35	12	91

**Kokybės vadybos sistemos, kaip papildomos naudos organizacijai vertinimas pagal lytį
(atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Kokybės vadybos sistema atnešė papildomos naudos organizacijai.	Nei sutinku, nei nesutinku	11	15	26
	Šiek tiek sutinku	3	9	12
	Sutinku	13	25	38
	Visiškai sutinku	3	12	15
Viso		30	61	91

**Kokybės vadybos sistemos, kaip papildomos naudos organizacijai vertinimas pagal darbo stažą
(atsakiusiųjų skaičius)**

		Darbo stažas organizacijoje						Viso
		Nuo 0 iki 1	nuo 2 iki 3	nuo 4 iki 5	nuo 6 iki 7	nuo 8 iki 9	nuo 10	
Kokybės vadybos sistema atnešė papildomos naudos organizacijai.	Nei sutinku, nei nesutinku	0	14	3	0	0	9	26
	Šiek tiek sutinku	0	0	0	0	3	9	12
	Sutinku	7	3	0	3	0	25	38
	Visiškai sutinku	0	0	0	0	6	9	15
Viso		7	17	3	3	9	52	91

**Kokybės vadybos sistemos įtakos organizacijos veiklos efektyvumui vertinimas pagal lytį
(atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Jeigu organizacija neturi kokybės vadybos sistemos, tai neigiamai veikia jos veiklos efektyvumą.	Nesutinku	0	9	9
	Šiek tiek nesutinku	3	3	6
	Nei sutinku, nei nesutinku	11	16	27
	Šiek tiek sutinku	7	15	22
	Sutinku	9	18	27
Viso		30	61	91

Kokybės vadybos sistemos įtakos organizacijos pelningumui vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Mūsų organizacija dirbtų pelningai ir neturėdama kokybės vadybos sistemos.	Visiškai nesutinku	0	3	3
	Nesutinku	0	9	9
	Šiek tiek nesutinku	3	9	12
	Nei sutinku, nei nesutinku	8	19	27
	Šiek tiek sutinku	9	9	18
	Sutinku	7	9	16
	Visiškai sutinku	3	3	6
Viso		30	61	91

Kokybės vadybos sistemos mokymų naudos vertinimas pagal amžių (atsakiusių skaičius)

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Kokybės vadybos sistemos mokymai padėjo man suprasti, kodėl ji įdiegta pas mus	Nesutinku	3	0	0	0	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	3	7	3	0	13
	Šiek tiek sutinku	0	12	7	3	22
	Sutinku	0	19	16	9	44
	Visiškai sutinku	0	0	9	0	9
Viso		6	38	35	12	91

**Kokybės vadybos sistemos mokymų įtakos dirbančiųjų atsidavimui organizacijai vertinimas
pagal lytį (atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Kokybės vadybos sistemos mokymai skatina dirbančiųjų atsidavimą organizacijai.	Nesutinku	3	3	6
	Šiek tiek nesutinku	4	0	4
	Nei sutinku, nei nesutinku	0	10	10
	Šiek tiek sutinku	12	27	39
	Sutinku	11	15	26
	Visiškai sutinku	0	6	6
Viso		30	61	91

Kokybės vadybos sistemos mokymų įtaka dirbančiųjų atsidavimui organizacijai pagal darbo stažą organizacijoje (atsakiusių skaičius)

		Darbo stažas organizacijoje						Viso
		Nuo 0 iki 1	nuo 2 iki 3	nuo 4 iki 5	nuo 6 iki 7	nuo 8 iki 9	nuo 10	
Kokybės vadybos sistemos mokymai skatina dirbančiųjų atsidavimą organizacijai.	Nesutinku	0	0	0	0	0	6	6
	Šiek tiek nesutinku	0	4	0	0	0	0	4
	Nei sutinku, nei nesutinku	4	3	0	0	0	3	10
	Šiek tiek sutinku	3	3	3	3	3	24	39
	Sutinku	0	7	0	0	3	16	26
	Visiškai sutinku	0	0	0	0	3	3	6
Viso		7	17	3	3	9	52	91

Kokybės vadybos sistemos, paremtos ISO 9001:2015 sertifikato reikalavimais naudos organizacijai vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Kokybės vadybos sistema, paremta ISO 9001:2015 sertifikato reikalavimais, yra naudingas mūsų organizacijai.	Nei sutinku, nei nesutinku	4	15	19
	Šiek tiek sutinku	6	0	6
	Sutinku	17	40	57
	Visiškai sutinku	3	6	9
Viso		30	61	91

Kokybės vadybos sistemos, paremtos ISO 9001:2015 standarto reikalavimais, naudos organizacijai vertinimas pagal amžių (atsakiusių skaičius)

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Kokybės vadybos sistema, paremta ISO 9001:2015 standarto reikalavimais, yra naudinga mūsų organizacijai.	Nei sutinku, nei nesutinku	6	7	3	3	19
	Šiek tiek sutinku	0	3	3	0	6
	Sutinku	0	25	23	9	57
	Visiškai sutinku	0	3	6	0	9
Viso		6	38	35	12	91

Kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi dirbant vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Dirbdama (-as) laikausi kokybės vadybos sistemos reikalavimų.	Nei sutinku, nei nesutinku	0	7	7
	Šiek tiek sutinku	0	12	12
	Sutinku	27	33	60
	Visiškai sutinku	3	9	12
Viso		30	61	91

**Kokybės vadybos sistemos reikalavimų laikymosi kolegų atžvilgiu vertinimas pagal lytį
(atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Dauguma kolegų tikisi, kad aš įgyvendinsiu kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	Nei sutinku, nei nesutinku	14	27	41
	Šiek tiek sutinku	3	6	9
	Sutinku	6	18	24
	Visiškai sutinku	7	10	17
Viso		30	61	91

**Darbuotojų požiūrio klientų atžvilgiu apie kokybės vadybos sistemos reikalavimų įgyvendinimą
vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Mūsų klientai tikisi, kad mūsų organizacija sėkmingai įgyvendins ISO 9001:2015 sertifikatu patvirtintą kokybės vadybos sistemą.	Nesutinku	0	10	10
	Šiek tiek nesutinku	6	3	9
	Nei sutinku, nei nesutinku	8	24	32
	Šiek tiek sutinku	10	9	19
	Sutinku	0	12	12
	Visiškai sutinku	6	3	9
Viso		30	61	91

Darbuotojų subjektyvių normų vertinimas šeimos aspektu pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Mano šeima tikisi, kad darbe laikysiuosi taisyklių ir keliamų reikalavimų.	Visiškai nesutinku	3	0	3
	Šiek tiek nesutinku	3	0	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	11	16	27
	Šiek tiek sutinku	6	9	15
	Sutinku	4	30	34
	Visiškai sutinku	3	6	9
Viso		30	61	91

Kolegų elgesio įtakos darbuotojui vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Matydama (-as), kad mano kolegės nesilaiko kokybės vadybos reikalavimų ir aš esu linkusi (-ęs) jų nesilaikyti.	Visiškai nesutinku	3	9	12
	Nesutinku	14	43	57
	Šiek tiek nesutinku	3	3	6
	Nei sutinku, nei nesutinku	4	6	10
	Sutinku	3	0	3
	Visiškai sutinku	3	0	3
Viso		30	61	91

Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemos kūrimo vertinimas pagal darbo stažą organizacijoje (atsakiusių skaičius)

		Darbo stažas organizacijoje						Viso
		Nuo 0 iki 1	nuo 2 iki 3	nuo 4 iki 5	nuo 6 iki 7	nuo 8 iki 9	nuo 10	
Aš prisidedu prie kokybės vadybos sistemos reikalavimų, susijusių su mano darbu.	Nei sutinku, nei nesutinku	4	7	3	0	0	0	14
	Šiek tiek sutinku	3	0	0	0	0	6	9
	Sutinku	0	10	0	0	6	34	50
	Visiškai sutinku	0	0	0	3	3	12	18
Viso		7	17	3	3	9	52	91

**Darbuotojų dalyvavimo kokybės vadybos sistemos kūrimo vertinimas pagal lytį organizacijoje
(atsakiusių skaičius)**

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Kai pasiūliau kokybės vadybos sistemos pakeitimus, į juos buvo atsižvelgta.	Visiškai nesutinku	4	3	7
	Nesutinku	6	3	9
	Nei sutinku, nei nesutinku	14	40	54
	Šiek tiek sutinku	3	6	9
	Sutinku	3	9	12
Viso		30	61	91

Darbuotojų nuomonės jų pačių požiūriu vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Jei išsakyčiau savo nuomonę apie kokybės vadybos sistemos reikalavimus, vadovai ją vertintų.	Visiškai nesutinku	3	0	3
	Nesutinku	7	15	22
	Šiek tiek nesutinku	4	0	4
	Nei sutinku, nei nesutinku	4	15	19
	Šiek tiek sutinku	9	16	25
	Sutinku	0	12	12
	Visiškai sutinku	3	3	6
Viso		30	61	91

Noro laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų vertinimas pagal amžių (atsakiusių skaičius)

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Netgi tuomet, kai keliami reikalavimai yra griežti, aš stengiuosi jų laikytis.	Nei sutinku, nei nesutinku	0	0	4	0	4
	Šiek tiek sutinku	0	6	9	0	15
	Sutinku	3	25	16	9	53
	Visiškai sutinku	3	7	6	3	19
Viso		6	38	35	12	91

Noro būti įtrauktam į kokybės vadybos sistemą vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Kai ateinu į darbą, aš ketinu įgyvendinti visus savo darbo reikalavimus.	Nei sutinku, nei nesutinku	3	0	3
	Šiek tiek sutinku	0	3	3
	Sutinku	14	34	48
	Visiškai sutinku	13	24	37
Viso		30	61	91

Noro laikytis organizacijos taisyklių vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Aš noriu laikytis organizacijos taisyklių.	Visiškai nesutinku	0	3	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	0	3	3
	Šiek tiek sutinku	0	3	3
	Sutinku	20	34	54
	Visiškai sutinku	10	18	28
Viso		30	61	91

Darbuotojų stiprumo ir energingumo vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Dirbdamas savo darbą jaučiuosi stiprus ir energingas.	Visiškai nesutinku	0	3	3
	Nesutinku	0	3	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	14	9	23
	Sutinku	10	37	47
	Visiškai sutinku	6	9	15
Viso		30	61	91

Darbuotojų emocinio stiprumo vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Savo darbe jaučiuosi emociškai stiprus.	Nesutinku	7	6	13
	Nei sutinku, nei nesutinku	10	28	38
	Sutinku	10	24	34
	Visiškai sutinku	3	3	6
Viso		30	61	91

Galimybės dirbti nepertraukiamai vertinimas pagal amžių (atsakiusių skaičius)

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Galiu nepertraukiamai ilgai dirbti.	Visiškai nesutinku	0	3	0	0	3
	Nesutinku	0	10	17	6	33
	Nei sutinku, nei nesutinku	6	6	6	0	18
	Sutinku	0	13	9	6	28
	Visiškai sutinku	0	6	3	0	9
Viso		6	38	35	12	91

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Dirbdamas aš įsitraukiu į darbą.	Nesutinku	0	3	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	8	7	15
	Sutinku	16	36	52
	Visiškai sutinku	6	15	21
Viso		30	61	91

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas pagal amžių (atsakiusių skaičius)

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Dirbdamas aš įsitraukiu į darbą.	Nesutinku	0	0	3	0	3
	Nei sutinku, nei nesutinku	0	7	8	0	15
	Sutinku	6	25	12	9	52
	Visiškai sutinku	0	6	12	3	21
Viso		6	38	35	12	91

Gebėjimo atsiriboti nuo darbo vertinimas pagal amžių (atsakiusių skaičius)

		Amžius				Viso
		iki 30	nuo 31 iki 40	nuo 41 iki 50	nuo 51 iki 60	
Man sunku atsiriboti nuo savo darbo.	Visiškai nesutinku	0	3	3	0	6
	Nesutinku	3	8	10	0	21
	Nei sutinku, nei nesutinku	3	3	7	6	19
	Sutinku	0	21	12	6	39
	Visiškai sutinku	0	3	3	0	6
Viso		6	38	35	12	91

Gebėjimo atsiriboti nuo darbo vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Man sunku atsiriboti nuo savo darbo.	Visiškai nesutinku	3	3	6
	Nesutinku	8	13	21
	Nei sutinku, nei nesutinku	7	12	19
	Sutinku	9	30	39
	Visiškai sutinku	3	3	6
Viso		30	61	91

Pasitenkinimo gyvenimu vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Esu patenkinta (-as) savo gyvenimu.	Nesutinku	0	6	6
	Šiek tiek nesutinku	0	6	6
	Nei sutinku, nei nesutinku	14	9	23
	Sutinku	16	34	50
	Visiškai sutinku	0	6	6
Viso		30	61	91

Daugeliu atžvilgiu idealaus gyvenimo vertinimas pagal lytį (atsakiusių skaičius)

		Lytis		Viso
		Vyras	Moteris	
Daugeliu atžvilgiu mano gyvenimas yra beveik idealus.	Nesutinku	3	9	12
	Šiek tiek nesutinku	0	12	12
	Nei sutinku, nei nesutinku	21	19	40
	Sutinku	6	18	24
	Visiškai sutinku	0	3	3
Viso		30	61	91

TYRIME NAUDOTŲ KLAUSIMYNŲ STRUKTŪRA

1. Darbuotojų elgsenos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu klausimyno struktūra

Konstruktas	Komponentai	Klausimai/teiginiai
Požiūris	Kokybės vadybos sistema – naudinga man ir organizacijai.	1. Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, man bus lengviau dirbti. 34. Mano manymu, įgyvendinti kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra naudingi organizacijai. 19. Kokybės vadybos sistema atnešė papildomos naudos organizacijai. 9. Kokybės vadybos sistemos reikalavimai trukdo mano tiesioginiam darbui. 8. Jei aš laikysiuosi kokybės vadybos sistemos reikalavimų, tai bus naudinga organizacijai.
	Kokybės vadybos sistema didina organizacijos efektyvumą ir pelningumą	20. Mūsų organizacija dirbtų pelningai ir neturėdama kokybės vadybos sistemos. 29. Jei organizacija neturi kokybės vadybos sistemos, tai neigiamai veikia jos veiklos efektyvumą. 24. Organizacija, turinti efektyvią kokybės vadybos sistemą, yra konkurencingesnė.
	Kokybės vadybos sistemos mokymai padeda suvokti kokybės vadybos sistemos naudingumą ir, kaip galima prisidėti prie jos įgyvendinimo.	23. Kokybės vadybos sistemos mokymai padėjo man suprasti, kodėl ji įdiegta pas mus. 7. Kokybės vadybos sistemos mokymai skatina dirbančiųjų atsidavimą organizacijai. 2. Aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi įgyvendinant kokybės vadybos sistemos reikalavimus.
	ISO 9001 - naudingas standartas, o jo reikalavimai yra pagrįsti.	6. Kokybės vadybos sistema, paremta ISO 9001:2015 standarto reikalavimais, yra naudinga mūsų organizacijai. 15. Manau, kad kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra pagrįsti prieinamais ištekliais. 22. ISO 9001:2015 standartas yra naudingas mūsų organizacijai.
Subjektyvios normos	Aš atitinku kokybės vadybos sistemos reikalavimus.	35. Mūsų klientai tikisi, kad mūsų organizacija turės ISO 9001:2015 sertifikatu patvirtintą kokybės vadybos sistemą. 25. Dauguma kolegų tikisi, kad aš įgyvendinsiu kokybės vadybos sistemos reikalavimus. 10. Dirbdama (-as) laikausi kokybės vadybos sistemos reikalavimų.
	Mano šeima ir draugai tikisi, kad aš laikysiuosi darbo taisyklių ir reikalavimų.	21. Mano šeima tikisi, kad darbe laikysiuosi taisyklių ir keliamų reikalavimų. 12. Mano draugai tikisi, kad atlikdama (-as) darbą, laikysiuosi organizacijoje galiojančių taisyklių.
	Man daro įtaką aplinkinių elgsenų	3. Matydama (-as), kad mano kolegos nesilaiko kokybės vadybos reikalavimų ir aš esu linkusi (-ęs) jų nesilaikyti. 28. Matydama (-as), kad kolegos nekreipia dėmesio į kokybės vadybos sistemos reikalavimus, turėčiau juos paskatinti elgtis priešingai.

Konstruktas	Komponentai	Klausimai/teiginiai
Suvokiama elgesio kontrolė	Aš dalyvavau kokybės vadybos sistemos reikalavimų kūrime, turinčių įtakos mano darbui.	9. Aš prisidedu prie kokybės vadybos sistemos reikalavimų, susijusių su mano darbu. 14. Jei norėčiau, galėčiau pasiūlyti kokybės vadybos sistemos tobulinimus, į kuriuos vadovai atsižvelgtų.
	Aš turiu įgaliojimus atlikti man pavestas užduotis.	33. Kai pasiūliau kokybės vadybos sistemos pakeitimus, į juos buvo atsižvelgta. 32. Aš turiu įgaliojimus įvykdyti man patikėtas užduotis.
	Mano nuomonė yra vertinama.	31. Jei išsakyčiau savo nuomonę apie kokybės vadybos sistemos reikalavimus, vadovai ją vertintų. 18. Aš įsitikinusi (-ęs), kad mano prieštaravimai pakeistų kokybės vadybos sistemos reikalavimus. 26. Mano nuomonė turėjo įtakos kokybės vadybos sistemos reikalavimų pakeitimams.
Ketinimai	Noriu laikytis kokybės vadybos sistemos reikalavimų.	30. Aš noriu įgyvendinti visus kokybės vadybos sistemos reikalavimus. 27. Kartais noriu įgyvendinti kokybės vadybos reikalavimus, bet nežinau, ko iš manęs tikimasi. 13. Netgi tuomet, kai keliami reikalavimai yra griežti, aš stengiuosi jų laikytis.
	Ketinu prisidėti prie organizacijos sėkmės.	16. Noriu organizacijos klientams suteikti geriausias įmanomas paslaugas ir produktus. 11. Noriu prisidėti prie savo organizacijos sėkmės.
	Noriu būti įtrauktas į kokybės vadybos sistemą	5. Kai ateinu į darbą, aš ketinu įgyvendinti visus savo darbo reikalavimus. 4. Aš noriu laikytis organizacijos taisyklių.

2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimyno struktūra

Konstruktas	Komponentai	Klausimai/teiginiai
Darbuotojų įsitraukimas	Energija	1. Atlikdamas savo darbą, jaučiuosi kupinas energijos. 4. Dirbdamas savo darbą jaučiuosi stiprus ir energingas. 8. Pabudęs ryte, noriai einu į darbą. 12. Galiu nepertraukiamai ilgai dirbti. 15. Savo darbe jaučiuosi emociškai stiprus. 17. Darbe visuomet neprarandu atkaklumo, nors ir nesiseka.
	Atsidavimas darbui	2. Atlieku prasmingą ir tikslingą darbą. 5. Dirbu entuziastingai. 7. Mano darbas mane įkvepia. 10. Aš didžiuojuosi savo darbu. 13. Mano darbe netrūksta iššūkių.
	Pasinėrimas (susidomėjimas)	3. Dirbant laikas praeina nepastebimai. 6. Dirbdamas savo darbą aš užsimirštu. 9. Intensyvus darbas man suteikia laimės. 11. Aš pasinėręs į savo darbą. 14. Dirbdamas aš įsitraukiu į darbą. 16. Man sunku atsiriboti nuo savo darbo.

3. Subjektyvios gerovės klausimynas

	Teiginiai
Subjektyvi gerovė	Daugeliu atžvilgių mano gyvenimas yra beveik idealus
	Mano gyvenimo sąlygos yra puikios
	Esu patenkinta(-as) savo gyvenimu
	Iki šiol gyvenime gavau man svarbius dalykus, kurių norėjau
	Jei galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, beveik nieko nekeisčiau