



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

MECHANIKOS FAKULTETAS

MECHANIKOS INŽINERIJOS KATEDRA

Renata Baravska

**PRAMONĖS ĮMONIŲ KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMAS
QUALITY CULTURE DEVELOPMENT IN THE INDUSTRIAL
ENTERPRISES**

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621H77002

Gamybos inžinerijos studijų kryptis

Vilnius, 2015

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

MECHANIKOS FAKULTETAS

MECHANIKOS INŽINERIJOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

M. Jurevičius

(Vardas, pavardė)

(Data)

Renata Baravska

PRAMONĖS ĮMONIŲ KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMAS
QUALITY CULTURE DEVELOPMENT IN THE INDUSTRIAL
ENTERPRISES

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621H77002

Gamybos inžinerijos studijų kryptis

Vadovas

Doc. dr. Augustinas Maceika

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantas Dr. Aušra Žemienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2015

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Mechanikos fakultetas
Mechanikos inžinerijos katedra

ISBN ISSN
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos** programos magistro baigiamasis darbas
4

Pavadinimas **Pramonės įmonių kokybės kultūros plėtojimas**
Autorius **Renata Baravska**
Vadovas **doc. dr. Augustinas Maceika**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe aptariamas teorinis požiūris į kokybės kultūrą ir jos plėtoją pramonės įmonėse. Nustatoma, kad kokybės kultūra yra įgyvendinama ne tik įrankiais ir metodais, bet per įmonės vertybes ir praktiką. Apžvelgiamos vertybės, nuo kurių priklauso sėkmingas kokybės kultūros integravimas į visą įmonės veiklą.

Darbe pateikiama kokybės kultūros plėtoją lemiančių esminių veiksmų analizė. Nustatomi pagrindiniai sėkmės veiksniai: lyderystė, įmonės kultūra ir įgalinimas. Remiantis veiksniais, sukuriama tyrimo koncepcinis modelis. Pateikiama tyrimo metodika ir pagrindiniai tyrimo rezultatai. Remiantis tyrimo rezultatais, sukuriama kokybės kultūros plėtojimo modelis ir analizuojamas jo pritaikymas pramonės įmonėse.

Išnagrinėjus teorinius ir praktinius kokybės kultūros aspektus pramonės įmonėse, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, kokybės kultūros plėtojimo įmonėse literatūros šaltinių analizė, kokybės kultūros plėtojimo tyrimo metodika, kokybės kultūros plėtojimo pramonės įmonėse modelis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 62 p. teksto be priedų, 38 pav., 2 lent., 26 bibliografiniai šaltiniai.

Prasminiai žodžiai: Įgalinimas, įmonės kultūra, kokybė, kokybės kultūra, kultūra, lyderystė, vertybės.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Mechanics
Department of Mechanical Engineering

ISBN _____ ISSN _____
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Industrial Engineering and Innovation Management** study programme Master
Graduation Thesis 4

Title **Quality Culture Development in the Industrial Enterprises**
Author **Renata Baravska**
Academic supervisor **Assoc Prof Dr Augustinas Maceika**

Thesis language:
Lithuanian

Annotation

Master's final work discusses the theoretical approach to the quality culture and its formation in industrial plants. It is determined that quality culture is implemented not only by tools and methods, but through company's values and practices. The values that affect a successful quality culture's integration into entire company's activity are overviewed.

The final work presents the analysis of key factors influencing the quality culture development. There are identified the main success factors: leadership, enterprise culture and empowerment. On the basis of factors there is created a conceptual model of research. It contains the research methodology and the main results of the study. Based on the results of the study, there is created a model of quality culture development and described its application in industrial enterprises.

After analyzing theoretical and practical aspects of quality culture in industrial enterprises, the final work's conclusions and suggestions are introduced.

The work consists of 6 parts: introduction, analysis of literary sources of quality culture development in companies, research methodology of quality culture development, model of quality culture development in industrial enterprises, conclusions and suggestions, literary sources.

Scope of work - 62 pg. of text without annexes, 38 pic., 2 tabl., 26 bibliographic sources.

Keywords: Culture, empowerment, enterprise culture, leadership, quality, quality culture, values.

TURINYS

IVADAS	10
1. KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO ĮMONĖSE LITERATŪROS ŠALTINIŲ ANALIZĖ	12
1.1. Kokybės vadyba įmonėse.....	12
1.2. Įmonės kultūra	13
1.3. Įmonės kultūros vertybės	15
1.4. Kokybės kultūros koncepcija	18
1.5. Kokybės kultūros plėtojimo žingsniai	21
1.5.1. Kokybės kultūros plėtojimas	23
1.6. Įspėjamieji ženklai apie silpną kokybės kultūrą	26
2. KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO TYRIMO METODIKA	27
2.1. Tyrimo koncepcinis modelio sudarymas	27
2.2. Empirinio tyrimo atlikimo metodika	31
2.3. Tyrimo analizė ir rezultatai	33
2.3.1. Demografijos analizė	33
2.3.2. Kokybės kultūrą nulemiančių veiksnių analizė	35
3. KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO MODELIS	55
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
PRIEDAI	

PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įmonės kultūros aspektai (<i>Triaxia Partners</i> 2010).....	13
2 pav. Kokybės kultūros bruožai (Chougale 2012).....	18
3 pav. Kokybės kultūros koncepcijos samprata (Jonach 2012).....	19
4 pav. Tipinės kokybės kultūros (Jonach 2012)	20
5 pav. Žingsniai kuriant kokybės kultūrą (Malhi 2013)	22
6 pav. Kokybės kultūros raida (Davidson 2014)	23
7 pav. Sėkmės veiksniai, formuojantys kokybės kultūrą (Campos <i>et al.</i> 2014).....	27
8 pav. Ryšiai tarp kintamųjų.....	30
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tiriamas įmones (proc.)	32
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius (proc.)	33
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	34
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	34
13 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo lyderystės	36
14 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo lyderystės.....	37
15 pav. Įmonės kultūros priklausomybė nuo lyderystės	37
16 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo įmonės kultūros	38
17 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įmonės kultūros.....	38
18 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įgalinimo	39
19 pav. Pirmos įmonės tyrimo rezultatai	40
20 pav. Respondentų pateiktų teiginių įvertinimo skalė (balais).....	41
21 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo lyderystės	42
22 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo lyderystės.....	43
23 pav. Įmonės kultūros priklausomybė nuo lyderystės	43
24 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo įmonės kultūros	44
25 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įmonės kultūros.....	45
26 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įgalinimo	45
27 pav. Antros įmonės tyrimo rezultatai	46
28 pav. Respondentų pateiktų teiginių įvertinimo skalė (balais).....	47
29 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo lyderystės	48
30 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo lyderystės.....	49
31 pav. Įmonės kultūros priklausomybė nuo lyderystės	49
32 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo įmonės kultūros	50
33 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įmonės kultūros.....	51

34 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įgalinimo	51
35 pav. Trečios įmonės tyrimo rezultatai	52
36 pav. Respondentų pateiktų teiginių įvertinimo skalė (balais).....	53
37 pav. Trijų įmonių apibendrinti rezultatai	54
38 pav. Kokybės kultūros plėtojimo įmonėse modelis.....	55
1 lentelė. Įmonės kokybės kultūros tipai (Cameron <i>et al.</i> 1999).....	20
2 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimas	35

IVADAS

Pramonės įmonės, siekdamos užtikrinti ilgalaikę įmonės sėkmę, taip pat išlikti konkurencingoje ir besikeičiančioje aplinkoje, privalo užtikrinti ir išlaikyti savo gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę, kuri tenkintų vartotojų, darbuotojų ir savininkų poreikius. Šiuo tikslu pramonės įmonės siekia sukurti kokybės vadybos sistemos modelį, atsižvelgdamos į įmonės kultūrą kaip į vieną iš svarbiausių veiksnių, kurie sukuria ir palaiko kokybės gerinimui palankią darbo aplinką (Molenda 2012). Būtent tokia įmonės mąstysena sukuria „kokybės kultūros“ koncepciją, kuri ir yra kokybės gerinimo pagrindas.

Kokybės kultūros plėtojimo tendencija atsirado skatinant įmones priimti naujas priemones ir metodus, norint valdyti kokybę ir siekti meistriškumo rezultatų. Taigi dėl to yra būtina nagrinėti, kokie veiksniai padeda sėkmingai įgyvendinti šią kokybės sistemą.

Plėtoti kokybės kultūrą įmonėje nėra lengva. Įmonė turėdama siaurą požiūrį į kultūrą niekada neturės tikros kokybės kultūros. Kokybės kultūra plėtojama tik tada, kai ji tampa atvira visiems. Ji klesti kūrybiškoje aplinkoje, kuri reikalauja vientisumo ir pašalina vidutinybes. Kuriant kokybės kultūrą įmonėje, reikalingos palankios sąlygos – tinkama darbo atmosfera, demokratiškas ir harmoningas vadovavimo stilius, darbuotojų dalyvavimas įmonės veikloje, dėmesys žmogiškiems faktoriams, veiklos ir mąstymo stiliaus pokyčiai. Į kokybės kultūrą privalo būti įtraukiami visi darbuotojai (Molenda 2012).

Temos aktualumas. Įmonių vadovai sutaria, kad kokybė yra konkurencinio pranašumo šaltinis globalioje verslo aplinkoje, kurioje reiklūs vartotojai, inovacijos, naujos technologijos vaidina lemiamą vaidmenį. Kultūrinis požiūris į kokybę atsirado iš empirinių duomenų, kurie rodė esamos įmonės kokybės programos nepakankamumą be nuoseklios vertybių sistemos ir problemų buvimą dėl nepalankios darbo aplinkos (Campos *et al.* 2014). Tiriant kokybę kultūriniu požiūriu, atsirado nauja koncepcija – kokybės kultūra, kuri ir yra kokybės gerinimo pagrindas.

Kokybės kultūros plėtojimas yra neabejotinai viena iš aktualiausių šiandienos temų, nagrinėjamų knygoje, žurnaluose, seminaruose ir konferencijose.

Tyrimo problema. Pramonės įmonėse aptinkamas didelio masto socialinių, psichologinių ir emocinių poreikių suteikimo darbuotojams aplaidumas, kuris vertinamas kaip didžiausia esamų kokybės programų nesėkmės priežastis (Waddell *et al.* 2000). Siūloma, kad įmonės, įgyvendinančios kokybės programas, skirtų daugiau dėmesio tinkamai „kokybės kultūros“ plėtrai.

Lietuvos pramonės įmonėse trūksta priemonių arba veiksmų, leidžiančių plėtoti tikrą kokybės kultūrą, įgalinčią efektyviau panaudoti personalo potencialą kokybei gerinti ir leistų siekti kokybės tikslų įmonėje.

Baigiamojo magistro **darbo tikslas** yra nustatyti, kokie veiksniai (priemonės) turi didžiausią įtaką kokybės kultūros formavimuisi pramonės įmonėse.

Tyrimo objektas, pramonės įmonių kokybės kultūra ir ją plėtojančios veiksniai (priemonės).

Tiksliui pasiekti iškeliami **pagrindiniai uždaviniai**:

1. Atlikti mokslinės literatūros, tiriančios kokybės kultūros plėtojimą, analizę, išskirti pagrindinius kokybės kultūros teorinius aspektus.
2. Tinkamo tyrimo modelio ir metodo parinkimas, hipotezių formulavimas.
3. Atlikti empirinius tyrimus ir gautų duomenų analizę, iškeltų hipotezių pagrindimas.
4. Išanalizuoti sąsajas tarp kokybės kultūros ir ją plėtojančių veiksmų (priemonių).
5. Mokslinio kokybės kultūros modelio pateikimas ir jo pritaikymas problemai spręsti.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Empirinis anketinis apklausos metodas.
3. Koreliacinės regresinės analizės metodas. Nustatoma, ar egzistuoja statistškai reikšmingas ryšys ir priklausomybė tarp kokybės kultūros, įmonės kultūros, įgalinimo ir lyderystės.

Baigiamojo magistro darbo struktūra

Pirmoje baigiamojo magistro darbo dalyje analizuojamas tyrimo objektas, atliekama mokslinių šaltinių analizė, siekiant nustatyti kokybės kultūros plėtojimo aktualumą pramonės įmonėse. Išanalizuojama, kokios priemonės ar veiksniai naudojami plėtojant kokybės kultūrą.

Antroje baigiamojo magistro darbo dalyje pasirenkamas ir pagrindžiamas mokslinio tyrimo metodas. Pagal pirmos dalies atliktą analizę formuojamos hipotezės. Formuojamas klausimynas atsižvelgiant į hipotezes. Atliekama tyrimo surinktų duomenų analizė, panaudojant koreliacinės regresinės analizės metodą.

Trečioje baigiamojo magistro darbo dalyje pasiūlomas kokybės kultūros plėtojimo modelis ir jo taikymo galimybės visose pramonės įmonėse.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

1. KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO ĮMONĖSE LITERATŪROS ŠALTINIŲ ANALIZĖ

Šiandien kokybė, kaip įmonės siekiamybė, vertinama vis labiau. Įmonės ieško netradicinių kokybės vadybos sistemų, leidžiančių užtikrinti produktų ir paslaugų kokybę.

Kokybės vadybos sistemos turėtų sistemingai kurti kokybės politiką, kokybės tikslus ir sudaryti sąlygas tuos tikslus įgyvendinti. Būtent rinkos „kokybės paklausa“ yra akcentuojama kaip pagrindinė prielaida diegti ir formuoti įmonės kokybės kultūrą. Daug dėmesio turi būti skiriama darbuotojų vertybėms, komandiniam darbui, orientacijai į klientus, lyderio įsipareigojimams ir kt. Viena iš pagrindinių sąlygų, diegiant kokybės kultūros sistemą yra kurti ir puoselėti įmonės specifinę kultūrą.

1.1. Kokybės vadyba įmonėse

Pastaraisiais metais kokybės valdymas tapo konkurenciniu pranašumu vietinėje ir globalioje rinkoje. Kokybės vadybos prielaida yra ta, kad įmonės turi gaminti produktus ir tiekti aukščiausios kokybės paslaugas (Isaak 2000). Todėl per pastarąjį šimtmetį didėjo susidomėjimas kokybės valdymo teorijomis ir praktikomis įmonėje. Autorius V. Isaakas (2000) sutinka, kad tinkamai įgyvendinta kokybė ir kompetencijomis grindžiama valdymo sistema gali stipriai paveikti įmonės efektyvumą.

Įmonėse gali būti naudojamos tokios pagrįstos kokybės gerinimo programos: visuotinė kokybės vadyba, Šeši Sigma, Kaizen, Lean, ISO 9000 ir t. t. (Tejaningrum 2014). Visi šie kokybės vadybos metodai yra nukreipti į tai, kaip įmonės pristato savo produktus (prekes ir paslaugas) be defektų. Egzistuoja labai daug kokybės vadybos filosofijų.

S. Hackeris (2004) nurodo, kad idealus įmonės scenarijus būtų, jei jos turėtų trijų metodų mišinį. Bet net turėdamos kokybiškai pagrįstus metodus įmonės susiduria su skirtingais iššūkiais, siekdamos patenkinti darbuotojų poreikius. Neįmanoma sukurti pasaulinio lygio kokybės programos, atitinkančios visus esamų įmonių poreikius. Kokybės metodas turi būti pritaikytas individualios įmonės interesams.

Norėdamos kokybės programų sėkmės, vienos įmonės formuoja kokybės kultūrą, kitos įmonės skiria ypatingą dėmesį pačiai kultūrai stiprinti ir gerinti. Mokslinė literatūra teigia, kad kultūra vaidina svarbų vaidmenį didinant produktų kokybę. Šiandien kokybės nauda yra verslo būtinybė.

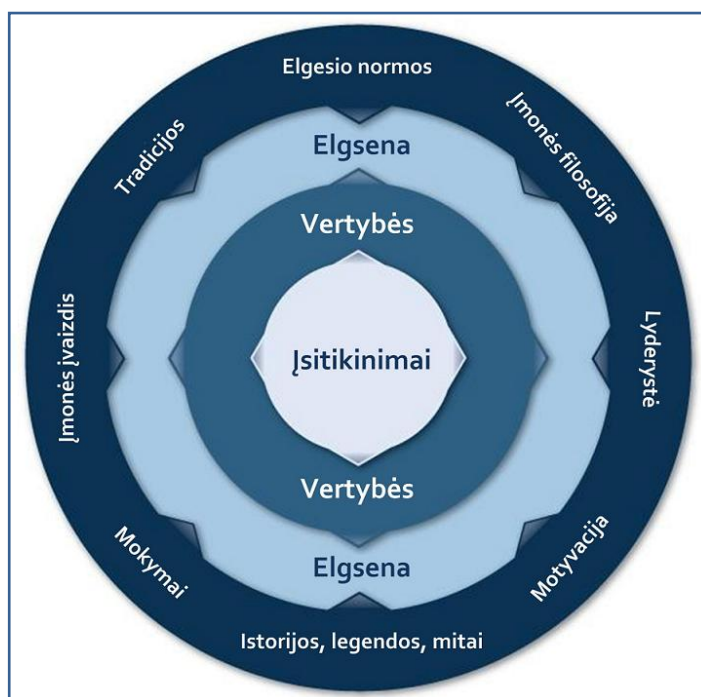
1.2. Įmonės kultūra

Kokybės kultūra yra įmonės (organizacinės) kultūros dalis, susijusi su įpročiais, įsitikinimais ir vertybėmis, kurios sudaro įmonės kultūros pagrindą. Šis teiginys grindžiamas prielaida, kad jei įmonės kultūra neremia ir nestiprina kokybės filosofijos, tai bus smarkiai pakenkta kokybės kultūros užtikrinimo pastangoms.

Produkto ar paslaugos kokybės kūrėjai yra žmonės, o ne technologijos ar formalios kokybės procedūros. Kokybė – tai žmogaus meistriškumo raiška, kuri prasideda ir baigiasi su juo. Būtent todėl kokybės sukūrimas reikalauja įmonės kultūros, susijusios su darbuotojų elgesiu ir požiūriu. Kokybė yra kruopščiai sukonstruotos kultūros rezultatas. Sėkminga ir ilgalaikė įmonės kultūra sukuria ir tausoja darbo aplinką, palankią plėtoti kokybės kultūrą (Malhi 2013).

Įmonės kultūra yra bendrų vertybių ir įsitikinimų rinkinys, kuriantis elgesio normas (Schein 2004). Pagrindiniai bet kokios įmonės kultūros elementai yra vertybės, normos ir įsitikinimai. Vertybės – tai ilgalaikiai tikslai ir pagrindiniai žmonių gyvenimo principai turintys įtaką jų veiksmams. Sėkmingos ir ilgalaikės įmonės paprastai turi 3–6 pagrindines vertybes.

Įsitikinimai apibūdinami kaip bendros prielaidos, kaip organizacijų individai suvokia aplinką ir elgiasi konkrečiose situacijose. Normos yra priimtino elgesio standartai arba nustatyti būdai, kai dirbti arba elgtis įmonėje. Normos kyla iš vertybių.



1 pav. Įmonės kultūros aspektai (Triaxia Partners 2010)

Įmonės kultūra yra svarbi dėl daugelio priežasčių (Malhi 2013):

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

Reikėtų paminėti, kad kiekviena įmonė pasižymi savita įmonės kultūra, nes daug kas priklauso nuo joje dirbančių žmonių. Spartėjanti globali verslo aplinka, reiklūs vartotojai, didėjanti konkurencija lemia vis didesnę įmonės kultūros svarbą. Sukurta tinkama įmonės kultūra yra įrankis, valdantis darbuotojus, skatinantis novatoriškumą, didinantis produktyvumą ir gerinantis veiklos rezultatus.

Organizacinės psichologijos klasikas E. Scheinas (2004) nustatė, kad įmonės kultūra kyla iš trijų šaltinių:

1. Įsitikinimų ir vertybių kūrėjo.
2. Grupės narių mokymosi patirties, kaip tobulėja jų organizacija.
3. Naujų įsitikinimų, vertybių, prielaidos siūlomi naujo nario ar lyderio.

Kiekvienas iš šių šaltinių turi lemiamą vaidmenį įmonės kultūros plėtrai, tačiau svarbiausias kultūros šaltinis yra kokybės kultūros idėjos kūrėjų poveikis. Jie pasirenka pagrindinę misiją aplinkos kontekste, kurioje veiks nauja grupė. Kultūros formavimo procesas kiekvienu atveju prasideda nuo nedidelės grupės sukūrimo. Kultūra sukuria bendrą patirtį, tačiau lyderis pradeda šį procesą, nustato įsitikinimus, prielaidas ir vertybes.

Literatūroje pateikti šeši būdai, padedantys formuoti norimą kultūrą įmonėje (Schein 2004):

1. Į ką lyderiai reguliariai atkreipia dėmesį, vertina ir kontroliuoja.
2. Kaip lyderiai reaguoja į incidentus ir organizacines krizes.
3. Kaip lyderiai paskirto išteklius.
4. Sąmoningas vaidmens modeliavimas, mokymas ir instruktavimas.
5. Kaip vadovas paskirsto atlygius ir pareigas.
6. Kaip lyderiai pasirenka, įdarbina, skatina ir atleidžia.

Visi šie šeši būdai yra nukreipti į lyderio poziciją įmonėje. Būtent lyderis įmonėje nustato veiklos kryptis, įgyvendina ir sprendžia problemas, ir vienija visą personalą.

Norimai kultūrai įmonėje stiprinti ir plėtoti yra nustatyti šeši antriniai būdai (Schein 2004):

1. Organizacijos struktūra.
2. Organizacinės sistemos ir procedūros.
3. Organizacijos „apeigos ir ritualai“.
4. Erdvių išdėstymas.
5. Pasakojimai apie svarbius įvykius ir žmones.
6. Organizacinės filosofijos oficialūs pareiškimai, įsitikinimai.

E. Scheinas (2004) įmonės kultūrą taip pat aiškina naudodamas trijų sluoksnių svogūno metaforą: kur išorinis sluoksnis yra artefaktai, vidinį sluoksnį sudaro vertybės, o pats vidurys atstovauja pagrindinėms prielaidoms. Pagrindinį dėmesį autorius sutelkia į vertybių sluoksnį. Šį sluoksnį sudaro vertybių sistema, kuri prisideda prie nuolatinio kokybės diegimo ir gerinimo. Būtent vertybės atspindi įmonės kryptį.

Įgyvendinant valdymo sistemą remiantis kokybe, siekiama nuolat gerinti veiklos rezultatus. Svarbu apsvarstyti, kokios vertybės gali prisidėti prie tokios sistemos įgyvendinimo sėkmės. Todėl kitame skyriuje nagrinėjamos vertybės, svarbios kokybės pokyčiams įmonėje.

1.3. Įmonės kultūros vertybės

Autorius A.J. Woodsas (1998) aprašo 6 pagrindines vertybes, kuriomis pataria vadovautis, diegiant kokybės kultūrą. Taigi tos vertybės būtų:

1 vertybė: Mentalitetas „Mes visi čia kartu“ (įmonė, tiekėjai, klientai). Vertybė ateina iš idėjos, kad įmonė yra sistema. „Mes visi čia kartu“ primena mums, kad individuali sėkmė priklauso nuo to, kaip kiekvienas įmonėje dirba kartu, o įmonės sėkmė priklauso nuo visų asmenų, atliekančių savo veiklą gerai.

2 vertybė: Viršininkai ir pavaldiniai yra lygūs. Tai įmonės kultūra, kuri eliminuoja aukščiausių pavaldinių mentalitetą, žmonės gali laisviau pasakyti tai, ką galvoja, nebijodami susidorojimo. Įmonėje bendradarbiaujama, darbuotojai jaučiasi kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai.

3 vertybė: Atviras ir sąžiningas bendravimas. Šios vertybės pirmas svarbus aspektas yra gebėjimas suprasti kitą asmenį. Be supratingumo įmonė tampa nepajėgi atvirai komunikuoti ir bendradarbiauti. Antras svarbus aspektas – gebėjimas išklausyti. Išklausymu siekiama skatinti toleranciją ir atsisakyti išankstinio nusistatymo (Safty 2012).

4 vertybė: Informacijos prieinamumas. Informacijos prieinamumas yra atliekamo darbo pagrindas. Įmonės lyderiai turėtų atvirai keistis informacija apie įmonės strateginius tikslus, nes ši informacija pateikia darbo kryptį – ką darysime vėliau ir kaip tai pagerinsime. Ši vertybė atitinka V. Issako (2000) vertybę – skaidrumą.

5 vertybė: Orientuotis į procesus. Ši vertybė geriau padeda visiems suprasti komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą. Čia svarbiausia yra įrankiai, padedantys gerinti įmonės valdymą, efektyviau ir greičiau plėtoti vidinius procesus. Kiekvienas turi tolti nuo mentaliteto „apkaltinti asmenį“ ir artėti prie „ieškoti gedimų procese ir juos pašalinti“. Tai yra požiūris į problemą ir problemos sprendimą.

6 vertybė: Nėra sėkmių ar nesėkmių, tik mokymosi patirtis. Svarbu suprasti, kad sėkmė ir nesėkmė yra vertinamos subjektyviai. Darbuotojai, priimdami šią vertybę, panaudoja savo kūrybiškumą, vaizduotę, išreiškia tai, ką galvoja ir realizuoja savo užduotis.

Kitas autorius V. Isaakas (2000), remdamasis A.J. Woodso vertybėmis teigia, kad stiprios kokybės pagrindu suformuotos vertybės, gerina kokybės valdymo sistemos įgyvendinimą. Autorius išskiria kitas svarbiausias vertybes: skaidrumą, komandinį darbą ir orientaciją į klientą. Vertybių grupė gali turėti didesnę įtaką kultūros užtikrinimui, negu pavienės vertybės.

Kadangi dažniausiai veiklos procesus atlieka vadovai ir darbuotojai, todėl komandinis darbas yra būtinas įgyvendinant kokybės procesus. Šiandien sprendamos problemas ir įgyvendindamos pokyčius įmonės skiria didelę reikšmę komandos potencialui. Komandinis darbas didina produktyvumą, darbuotojų pasitenkinimą ir kūrybiškumą. Dažniausiai komandos nariai susitvarko su nauja situacija sėkmingiau ir sugeba atlikti darbą geriau negu dirbdami atskirai. Įmonės efektyvumui didinti komandinis darbas yra ypač svarbus keturioms pagrindinėms sritims: suvokimui, elgesiui, veiklai ir finansams.

Tačiau kartais net tada, kai įmonės nariai nors ir nedirba kaip komanda, komandinis darbas vis dėlto gali būti vertingas įmonės kultūrai (Isaak 2000). Autorius V. Isaakas nurodo, kad individas taptų komandos nariu, reikalingas organizuotas pažintinis ir emocinis procesas. Asmuo turi būti motyvuotas prisijungti prie komandos. Komandinio darbo kokybės vertybė yra koncepcija, nagrinėjanti santykius, esančius tarp komandos narių. Santykiai apima tokius aspektus: komunikaciją, koordinavimą, subalansuotą komandos narių indėlį, tarpusavio paramą, solidarumą ir pastangas. Taip pat įrodyta, jei šių aspektų lygis pagerėja, tai komandinio darbo atlikimo kokybė pakyla.

Veiklos valdymo sistemos tikslas, grindžiamas kokybe ir kompetencijomis, yra ne tik pagerinti produkto kokybę, bet ir pagerinti klientų aptarnavimą. Akcentuojama orientacija į klientą, jo poreikių išsiaiškinimą ir lūkesčių didinimą. Neatmetami taip pat kitų suinteresuotų šalių, kaip savininkų, vadovų ir darbuotojų, poreikiai.

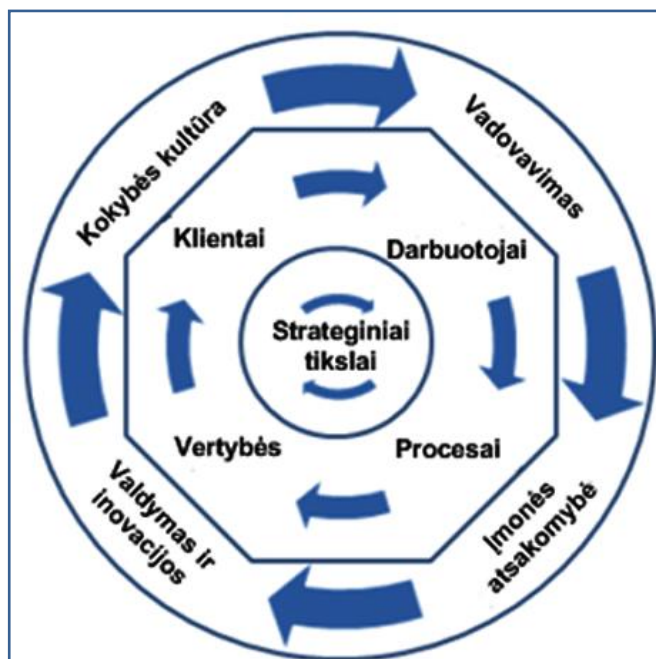
Susitelkimas į klientus yra viena iš pagrindinių įmonės kultūros prielaidų. Nustatyta, kad įmonėse, kuriose kultūra buvo orientuota į klientus, aptinkamas aukštesnio lygio našumas. Todėl yra svarbi orientacija į klientus, kai norima įgyvendinti veiklos valdymo sistemas, grindžiamas kokybe.

Skaidrumą autorius V. Isaakas (2000) sutapatina su mokymosi vertybėmis. Jis nustato penkias hierarchiškai organizuotas vertybes, susijusias su įmonės mokymusi: nuolatinis mokymasis, galiojanti informacija, skaidrumas, orientacija į problemas, atsakomybė. Mokymasis, pagerinantis našumą, reikalauja išsamios ir teisingos, neiškreiptos informacijos. Gauta pagrįsta informacija padidina tikimybę, kad niekam nekils pagundos ją manipuluoti.

Vienas iš nuolatinio mokymosi tikslų – nuolat siekti gerinti turimos informacijos objektyvumą. Kad informacija galiotų, ji turi būti prieinama visiems, todėl labai svarbi skaidrumo vertė. Skaidrumas – tai noras gauti grįžtamąjį ryšį. Skaidrumas leidžia pasiekti galiojančią informaciją: papildyti ją arba pasiūlyti interpretacijas. Įmonės struktūra, leidžianti kiekvienam aiškiai matyti, kaip viskas įmonėje yra atliekama ir suprasti kiekvieno veiksmo vaidmenį yra skaidrumo išraiška.

Išvardintos vertybės susijusios su aukšto lygio įmonės kultūra ir plėtojama kokybės kultūra (žr. 2 pav.). Vienos vertybės susijusios su kokybe gali prisidėti prie kokybės kultūros tausojimo daugiau nei kitos.

Būtent įmonės, kurios planuoja įgyvendinti kokybės kultūrą, turi siekti elgtis ir veikti taip, kad įkūnytų kiekvieną iš šių vertybių.



2 pav. Kokybės kultūros bruožai (Chougle 2012)

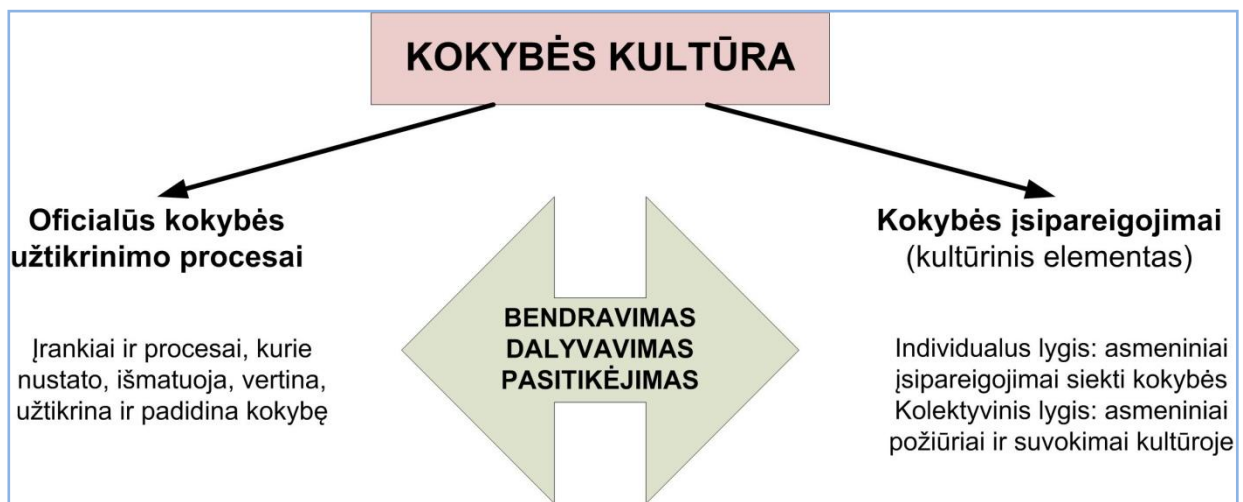
1.4. Kokybės kultūros koncepcija

Kas yra kokybės kultūra? Ir kaip sužinoti, kad įmonė pasižymi būtent tokia kultūra? Dauguma įmonių turi kokybės tikslus. Norint juos įgyvendinti, reikia laikytis įsipareigojimų, įvairių kultūrinių elementų, tokių kaip: vadovavimas, įtikinama vizija, bendros vertybės, tinkamas elgesys ir papildomos paskatos. Kai įmonės pasižymi šiais komponentais, tik tada galima teigti, kad įmonė demonstruoja tikrą kokybės kultūrą (Hacker 2004). Tačiau šie komponentai galimi įmonėje ir be kokybės kultūros. Yra atvejų, kai įmonės naudoja kokybės vadybos sistemas ir metodus, tačiau tai nėra tikra kokybės kultūra. Įmonės įdiegia ISO 9000 standartus tik dėl to, kad aukščiausia vadovybė to reikalauja. Naudojamos būtent tos priemonės, o ne kitokios, nes kažkas pasakė, kad privaloma. Taigi tokios įmonės sudaro procedūras, o po to kartą per metus, tik prieš auditą, „sutvarko“ įmonę. Kadangi nėra nuolatinių pastangų siekti kokybės – nėra kokybės kultūros.

Autorė M. Jonach (2012) teigia, kad kokybės kultūra remiasi įmonės kultūra, orientuota nuolat didinti kokybę. Jai būdingos dvi skirtingos dalys:

- pirma: kultūrinis – psichologinis elementas: bendros vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai ir įsipareigojimai siekti kokybės;
- antra: struktūrinis – valdymo elementas su apibrėžtais procesais, kad padidintų kokybę ir koordinuotų tam tikras pastangas.

Žemiau pateikiama kokybės kultūros koncepcijos samprata (Jonach 2012):



3 pav. Kokybės kultūros koncepcijos samprata (Jonach 2012)

Pagal šią koncepciją, kokybės kultūra apima tokius formalius elementus: kokybės užtikrinimo ar kokybės valdymo sistemą (įrankius, procesus, priemones, rodiklius ir t. t.) ir atskirų įmonės narių įsipareigojimus (metodus, požiūrius, suvokimus ir t. t.).

Autorė M. Jonach (2012) taip pat išskiria tipines kokybės kultūras, atstovaujančias individualioms įmonėms:

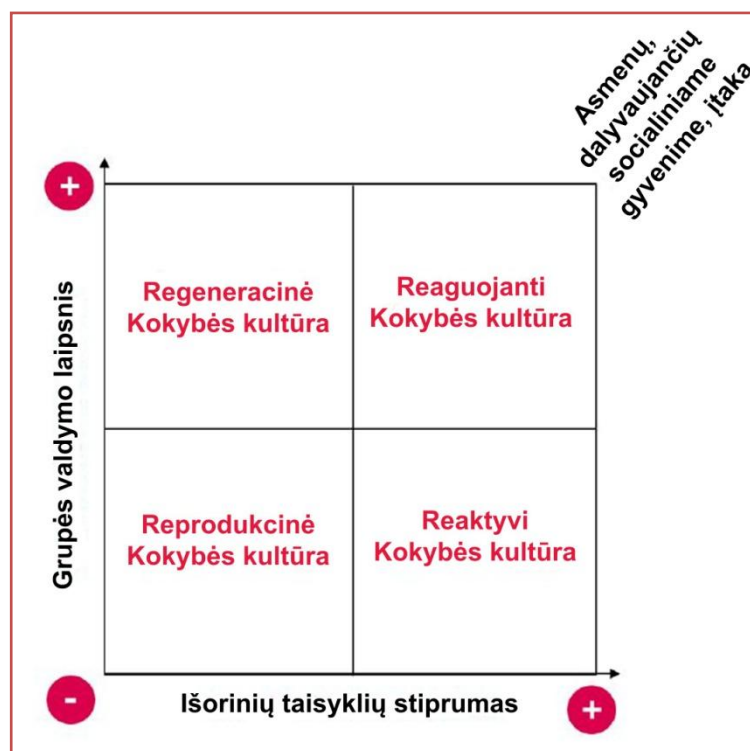
Reaktyvioji kokybės kultūra: tokios įmonės nariai nelabai pasitiki kokybės kultūra ir reiškia abejones dėl kokybės. Jie dažniausiai veikia pagal nustatytas taisykles. Darbo kokybė perduodama kokybės atstovams ir šie asmenys yra atsakingi už kokybę. Nenumatomas papildomas įmonės narių dalyvavimas kokybės kultūros formavime. Veikla susijusi su kokybės valdymu nėra integruota į bendrą įmonės sistemą.

Reaguojanti kokybės kultūra: šis įmonės valdymas daugiausia išaiškėja per išorinius poreikius. Įmonės nariai stengiasi patenkinti išorės reikalavimus ir veikti pagal atskaitomybės ir teisės aktų reikalavimus. Į kokybės vadybą žiūrima kaip į lygiagrečią struktūrą, kuriai tik laikas nuo laiko skiriamas dėmesys. Kokybės kultūra nėra prijungama prie kasdienio darbo.

Reprodukcinė kokybės kultūra: tokio tipo įmonės bando atstatyti esamą padėtį ir kiek įmanoma apriboti išorinių veiksnių poveikį. Kokybės kultūra vertinama kaip kasdienio darbo dalis. Tačiau procedūros nėra labai skaidrios, o ir procesai, kurie yra įgyvendinami nėra kvestionuojami. Mėginimai įvesti savikritišką požiūrį yra atstumiami – nėra savikritikos apie kokybės vadybą.

Skirtingai negu kitos kokybės valdymo sistemos kokybės kultūra yra generuojama iš vidaus ir priklauso nuo personalo atvirumo kritiškai vertinti savo veiklą (Isaak 2000).

Regeneracinė kokybės kultūra: šio idealaus tipo įmonės turi aiškius tikslus. Išorės reikalavimai suvokiami aiškiai, tačiau į juos ne visada atsižvelgiama. Kokybės valdymas yra kasdienio darbo dalis. Šios įmonės apibrėžia save kaip mokymosi įmones.



4 pav. Tipinės kokybės kultūros (Jonach 2012)

K. Cameron ir W. Sine'as (1999) atlikdami visuotinės kokybės valdymo literatūros analizę, kurioje kokybė apibrėžiama kaip kultūros reiškinys, sudarė keturias įmonių kokybės kultūras: dėmesio kokybei nebuvimas, klaidų taisymo kultūra, klaidų išvengimo kultūra ir kūrybinė kokybės kultūra.

1 lentelė. Įmonės kokybės kultūros tipai (Cameron *et al.* 1999)

Dėmesio kokybei nebuvimą charakterizuoja:	Klaidų taisymo kultūra charakterizuoja:
– kokybė nėra sistemingai matuojama – kokybė nėra susieta su įmonės strategija – įmonė nėra orientuota į klientą – kliento nuomonė nėra svarbi – įmonė pasyvi kliento atžvilgiu.	– stengiamasi išvengti klaidų – aptinka ir taiso klaidas – aktyviai reaguoja į nusiskundimus – dėmesys kliento poreikiams ir reikalavimams.
Klaidų išvengimo kultūra:	Kūrybinė kokybės kultūra:
– klaidų kiekis artimas nuliui – kiekvienas darbuotojas yra atsakingas – klientų lūkesčių viršijimas – problemos pašalinamos prieš joms sukeltą pasekmę – klientas įtrauktas į įmonės procesus.	– pastovus kokybės kėlimas – dėmesys pavykusiems sprendimams – ypač vertinamos naujos – siekis gerinti bendravimą su tiekėjais darbuotojais ir klientais – klientų lūkesčių numatymas.

Nesvarbu, kokio iš anksčiau išvardinto tipo būtų kokybės kultūra, tačiau ji privalo būti užtikrinama visiems įmonės lygiams. Turi aprėpti ne tik darbuotojus, bet ir aukščiausio lygio vadovus. Tam reikia supratimo ir bendradarbiavimo. Autorius A. Tejaningrumis (2014) kokybės kultūrą apibūdina kaip vertybių sistemą, projektuojamą nuo lyderio iki žemiausio lygio darbuotojų.

Kartais atsitinka ir taip, kad didžiausio pasipriešinimo kokybės kultūra sulaukia iš įmonės vidurinės grandies vadovų (Hacker 2004). Tokie vadovai nesugeba matyti „viso vaizdo“, o sutelkia dėmesį tik į šios dienos detales. Dažniausiai tokie asmenys „patogiai“ jaučiasi užimdami savo poziciją ir yra atsparūs pokyčiams. Apskritai tokie vadovai dažniausiai būna kokybės kultūros viduryje kai nepavyksta kokybės kultūros diegimas.

Reikia pabrėžti, kad kuriant ir plėtojant kokybės kultūrą nėra nustatytas konkretus lyderio asmenybės tipas. Svarbiausia tai, kad lyderis būtų pasiruošęs užginčyti kai kurias nusistovėjusias tradicijas ir įsitikinimus.

1.5. Kokybės kultūros plėtojimo žingsniai

Įmonė siekia intensyviai diegti metodus, stiprinančius įmonės kultūrą, orientuotą į klientą ir kokybę. R. S. Malhis (2013) pateikia aštuonis pagrindinius žingsnius kokybės kultūrai įmonėje kurti:

Pirmas žingsnis. Kuriant kokybės kultūrą pirmiausia reikia nustatyti kultūros pokyčių priežastis (finansinė krizė, konkurentų spaudimas, klientų lūkesčių pokyčiai ir t. t.) ir norimus gauti rezultatus. Įmonės turi patikėti aiškia vizija, o ne verčiami keistis. Vizija padeda darbuotojams turėti tikslą ir didžiuotis savo darbu. Apie reikalingus pokyčius bei atitinkamą strategiją turėtų pranešti lyderiai ir raginti žmones dalyvauti dialoge su jais, skatindami kultūros pokyčių iniciatyvą.

Antras žingsnis. Padaryti esamų įmonėje kultūrų diagnostiką. Būtina įvertinti esamos įmonėje kultūros charakteristikas. Nuspręsti, kurias egzistuojančias vertybes, įsitikinimus ir normas galima saugoti, o kurias būtina keisti. Tai atliekant yra svarbu į pokyčių procesą įtraukti suinteresuotas grupes – vadovus, darbuotojus ir klientus.

Trečias žingsnis. Nustatoma norima kultūra, palaikanti organizacinę viziją ir strategiją. Nustatomos normos, jose nurodomas priimtinas ir nepageidaujamas elgesys. Projektavimo intervencijos suartina dabartinės ir norimos organizacijos kultūros spragas. Užtikrina, kad nauja kultūra yra suderinta su organizacine vizija ir strategija.

Ketvirtas žingsnis. Įmonės nariai yra informuojami apie naują kultūrą. Perduodama informacija apie naują kultūrą turėtų būti orientuota į organizacinę viziją, tikslus ir pagrindines vertybes ir ji turi būti aiškiai suprantama, kad kiekvienas įmonės narys sugebėtų ją įsiminti

Penktas žingsnis. Lyderiai formuoja norimas elgsenas, nes darbuotojai dažniausiai žiūri į savo vadovą kaip į sektiną pavyzdį. Taigi lyderiai turi modeliuoti norimą elgesį.

Šeštasis žingsnis. Atliekami atitinkami mokymai naujai kultūrai asimiliuoti. Mokymas yra itin svarbus, siekiant užtikrinti kokybės gerinimo pastangas įmonėje. Svarbu sumažinti pasipriešinimą pokyčiams ir leisti darbuotojams dirbti su naujomis užduotimis.

Septintasis žingsnis. Skatinama norima elgsena. Paspirtinti ir palaikyti kultūros pokyčių procesą, norimas darbuotojų elgesys turi būti skatinamas, pavyzdžiui, naudojant premijų sistemą.

Aštuntasis žingsnis. Svarbu įvertinti pažangą norimos kultūros link. Nuolat stebėti ir vertinti kultūros pokyčių pastangas, ar norimas elgesys buvo pasiektas. Jei kultūros pokyčių pastangos nėra sėkmingos, reikia jas taisyti.

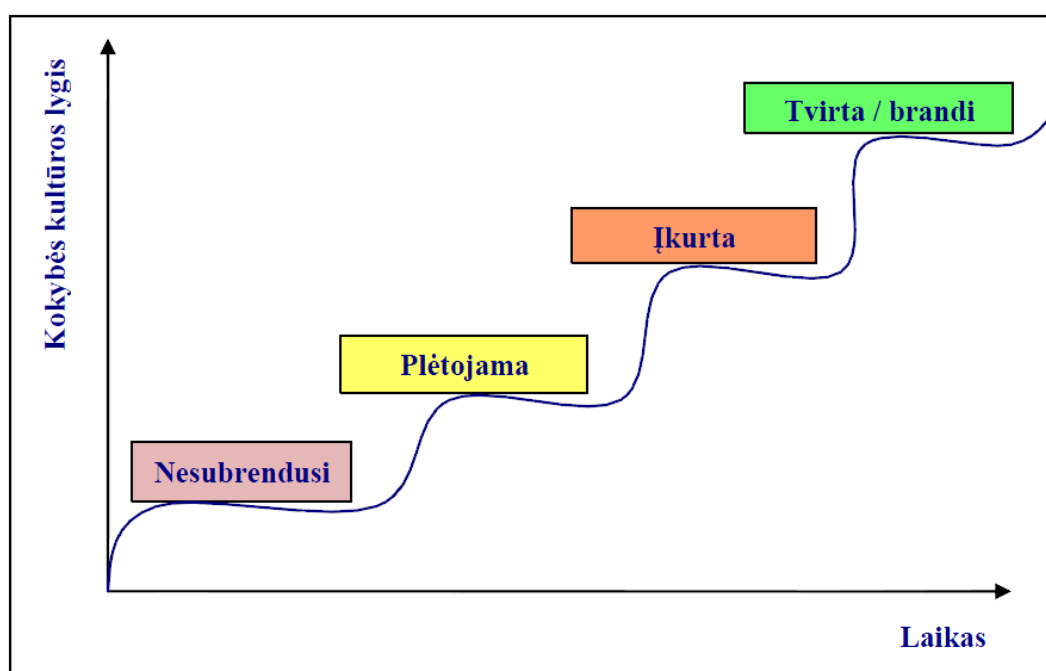


5 pav. Žingsniai kuriant kokybės kultūrą (Malhi 2013)

Įmonėms reikia kokybės kultūrą plėtoti iš viršaus į apačią. Vadovybė nustato toną, aiškiai formuluoja viziją ir lūkesčius. Visų pirma reikia apibrėžti, ką kokybė reiškia, nustatyti kokybės tikslus ir skleisti šiuos tikslus, įvertinti grupinį ir individualų darbą, apdovanoti tuos, kurie to nusipelnė. Autoriai išskiria vieną dalyką, jog negalima tiesiog įpareigoti kokybės kultūros (Hacker 2004).

1.5.1. Kokybės kultūros plėtojimas

Įdiegti kokybės kultūrą į įmonės veiklą – sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas. Pakeisti žmonių vertybes, požiūrį ar elgesį yra kur kas sudėtingiau nei įdiegti įmonėje registruotus kokybės standartus. Sėkmingos kultūros pertvarkymo pastangos įmonėje nukreiptos į aiškiai apibrėžtus rezultatus, suderinant naują kultūrą įmonėje su jos vizija ir strategija (Malhi 2013).



6 pav. Kokybės kultūros raida (Davidson 2014)

S. Hackeris (2004) numato penkių elementų modelį, skirta kokybės kultūrai formuoti. Pirmas elementas – vadovybės įsipareigojimai ir lūkesčiai. Tonas nustatomas iš viršaus. Antrasis elementas – atskaitomybės integravimas į kiekvieno darbuotojo pareigybę, nepaisant jų užimamų pareigų įmonėje. Kokybė – kiekvieno darbo dalis. Trečias – pripažinimo programų nustatymas. Ketvirtas elementas yra komunikacijos plano plėtra. Svarbu, kad žmonės galėtų suprasti kuo ir kaip jie prisideda prie kokybės kultūros formavimo ir užtikrinimo. Paskutinis, penktas elementas susijęs, su darbuotojo įgalinimu.

Toliau aptarsime kokybės kultūros plėtojimo sudedamąsias dalis. Tikėtina, kad kiekviena iš šių dalių nukreipta į stiprios kokybės kultūros pažangą. Bendrai šios dalys sukuria tvarios kokybės kultūros pamatus.

Dėmesys į detales. Diegiant kokybės kultūrą būtina apsvarstyti įmonės kokybės viziją, vertybes ir vadovavimą. Nustatyti, kokie komponentai svarbūs visapusiškai kokybės kultūrai ir kaip įmonė sėkmingai juos formuoja (Hacker 2004).

Vadovybės įsipareigojimai. Pagrindinis vaidmuo kuriant ir palaikant kokybės kultūrą atitenka lyderiui ir lyderystei. Jis turi viziją, vertybes nuostatas, prielaidas dėl to, ką ir kaip jis nori pasiekti (Lagrosen 2008). Šiuos dalykus jis perduoda įmonės personalui – įgalina, motyvuoja, inspiruoja. Parodo sektiną norimo elgesio pavyzdį darbuotojams. To tarpu darbuotojai seka lyderių elgesį. Tačiau lyderio vertybės bus pripažintos ir įdiegtos tik tada, kada jo nuostatos ir elgesys ves į sėkmę – t. y. kai jo vadovaujama grupė ar komanda pasieks tikslą ir nariai bus patenkinti.

Lyderiai turi skatinti abipusio pasitikėjimo atmosferą ir komandinį darbą, svarbų kuriant ir palaikant kokybės kultūrą. Šiuo požiūriu aukščiausio lygio vadovai privalo: laikytis pažadų ir įsipareigojimų, išlaikyti atvirą ir sąžiningą bendravimą, skatinti laisvą informacijos srautą, dėl kylančių problemų ir klausimų (Malhi 2013).

Be to labai svarbu rodyti įsipareigojimą ir aiškias pastangas, siekiant įvesti kokybę į įmonės kasdienį gyvenimą. Vadovai turi asmeniškai vadovauti kultūros pertvarkymui ir stiprinti naują organizacinę kultūrą darbais ir žodžiais. Turėtų skirti pakankamai išteklių kokybės gerinimo projektams, taip pat nustatyti kokybės reguliavimo priemones, prieinamas darbuotojams ir klientams. Kompetentinga lyderystė – vienas iš labiausiai matomų veiksmų, išskiriančių pagrindinius kultūrinius pokyčius (Malhi 2013).

Darbuotojų dalyvavimas ir įgalinimas. Lyderystė turi skatinti darbuotojus formuoti kokybės kultūrą jų kasdieniame darbe. Užtikrinti jiems reikalingą informaciją, žinias, įgūdžius, išteklius ir paramą. Suteikti nuolatinio mokymosi galimybes, pagalbą priimant sprendimus ir pašalinti baimę dėl nepasisekimo (Foundational Elements of a QI Culture 2013).

Turėtų būti vykdomi tinkami mokymai, skatinantys darbuotojus priimti naują kultūrą ir suprasti kokybės principus. Kiekvienas darbuotojas turi aiškiai suprasti savo vaidmenį užtikrinant kokybę. Mokymai turi prasidėti nuo aukščiausios vadovybės ir eiti žemyn. Apmokymai privalo būti vykdomi apie kokybę, pagrindines kokybės koncepcijas ir priemones, valdymo procesus, bendravimo įgūdžius, komandų formavimą. Visi darbuotojai turi būti įtraukti į kokybės pokyčius. Dalyvavimas kultūros kaitos procese sumažina pasipriešinimą pokyčiams, stiprina pasitenkinimą ir darbuotojų darbo našumą. Vadovybė turi skatinti pastangas kokybei gerinti.

Struktūra. Įmonės, norėdamos užtikrinti kokybės kultūrą, privalo turėti sistemas ir struktūrą. Kokybės kultūra turi būti suderinta su įmonės misija, vizija, strateginiu planu ir individualia veikla. Yra nustatomi stiprios kokybės kultūros struktūros komponentai (Foundational Elements of a QI Culture 2013):

Veiklos valdymo sistema – ciklinis matavimo, stebėjimo procesas strateginių įmonės tikslų ir uždavinių link. Ši sistema turi vadovautis strateginiu planu.

Kokybės kultūros planas – apibrėžiantis įmonės tikslus ir uždavinius. Lyderiai turi nuolat vertinti ir prižiūrėti planą.

Veiklos valdymo kokybės programa – skirta prižiūrėti ir vertinti kokybės kultūros plano įgyvendinimą. Remia individualius projektus.

Orientacija į klientą. Kokybė apibrėžiama ir vertinama klientų susidomėjimu. Įmonių misija privalo būti orientuota į kliento pasitenkinimą. Kiekviena įmonė turėtų puikiai suvokti kliento svarbą. Tai yra svarbiausias raktas į įmonės išlikimą ir sėkmę. Nors daugelis įmonės funkcijų negali aprėpti tiesioginio kontakto su klientais, tačiau įmonės privalo judėti link to, o žemesnio lygmens darbuotojai, turėtų visiškai suprasti savo vaidmenį ir atsakomybę, stengdamiesi patenkinti klientų poreikius (Kashfi 2001).

Komandinis darbas. Įmonėje, plėtojančioje kokybės kultūrą yra glaudus bendradarbiavimas tarp vadovų, darbuotojų ir padalinių (Malhi 2013). Komandinis darbas yra labai svarbus, nes jis sukuria atsakomybės ir įsipareigojimo jausmą. Komandos aiškiai apibrėžia veiklos lūkesčius ir sprendžia problemas, įgyvendina kokybės projektus, dalinasi įgyta patirtimi.

Atviras ir sąžiningas bendravimas. Darbuotojai turi kalbėti tiesą, o kokybės klausimai turėtų būti ne ignoruojami ir slepiami bet aptariami. Kokybė negali būti pasiekta, jei darbuotojai bijo sakyti tiesą. Darbuotojai turėtų valdyti konfliktus dalykiškai ir sugebėti juos išspręsti (Malhi 2013).

Nuolatinio proceso tobulinimas. Kokybė – besikeičiantys reiškinys, nėra vieno geriausio ar optimaliausio kokybės lygio. Įmonės privalo nuolat tobulinti savo produktų ir paslaugų kokybę siekdamas išsilaikyti konkurencingoje verslo aplinkoje (Malhi 2013). Apskritai – nuolatinis proceso gerinimas yra nesibaigiantis ieškojimas.

Tobulinimas palaipsniui gerina kasdienius procesus, kai norima sumažinti pokyčius darbe, pagerinti paslaugų kokybę ir padidinti klientų pasitenkinimą.

Procesų valdymas (Malhi 2013). Ilgalakis kokybės gerinimas skatina valdymo prevenciją, kurti darbo proceso kokybę. Kokybė turėtų būti pasiekta per klaidų ir defektų prevenciją, o ne per patikrinimą. Formuojant kokybės kultūrą daugiausia dėmesio skiriama prevencijai.

Apdovanojimai ir pripažinimas. Kokybės kultūroje apdovanojimai ir pripažinimas yra pagrįsti kokybės pasiekimais ir tinkamo elgesio demonstravimu (Malhi 2013). Įmonės turi stengtis

sukurti tinkamą paskatų derinį, įskaitydamos pripažinimą ir apdovanojimus, sudarydamos tinkamas sąlygas, tiesioginį kompensavimą ir skatinimą.

1.6. Įspėjamieji ženklai apie silpną kokybės kultūrą

Spartėjantis ekonomikos augimas rodo, kad įmonės, formuodamos ir išlaikydamos tikrą kokybės kultūrą, pasiekia užsibrėžtus kokybės tikslus. Autorius H. Morenas (2014) teigia, kad yra pastebimas skirtumas tarp aukščiausio lygio vadovų, vidurinės grandies vadovų, vadybininkų ir kokybės specialistų.

Aukščiausio lygio vadovai linkę vertinti savo įmonės kokybės kultūrą labiau teigiamai, jokios arba mažai kritikos. Nesąmoningai į kokybės kultūrą žiūri pro rožinius akinius. Jie mato visą vaizdą bet ne visada visas detales. O tuo tarpu vadybininkai, kiti vadovai, kurie yra arčiau kasdienio darbo, įmonės veiklą gali vertinti gan skeptiškai.

Įmonė privalo nedelsdama imtis veiksmų, jei aptinkamas vienas iš žemiau išvardintų ženklų (Moreno 2014):

- Generalinis direktorius ir kiti aukšto rango vadovai retai aptaria kokybę, juo labiau kokybės tikslų rezultatus.
- Įmonės kokybės vizija neegzistuoja arba turi minimalią sąsają su įmonės verslo strategija.
- Vadovai nesugeba nuosekliai apibrėžti visos įmonės kokybės, ir dėl to įmonė patiria nesėkmes.
- Įmonė turi tik kelis grįžtamojo ryšio ciklus nuolat gerinti kokybę.
- Įmonė neturi formalių priemonių klientų atsiliepimams rinkti ir analizuoti.
- Retai naudojami rodikliai veiklos rezultatams įvertinti.
- Tiek seni, tiek nauji darbuotojai nėra oficialiai susipažinę su įmonės kokybės vizija ir vertybėmis arba dar blogiau – į juos žiūri kaip į šūkius.

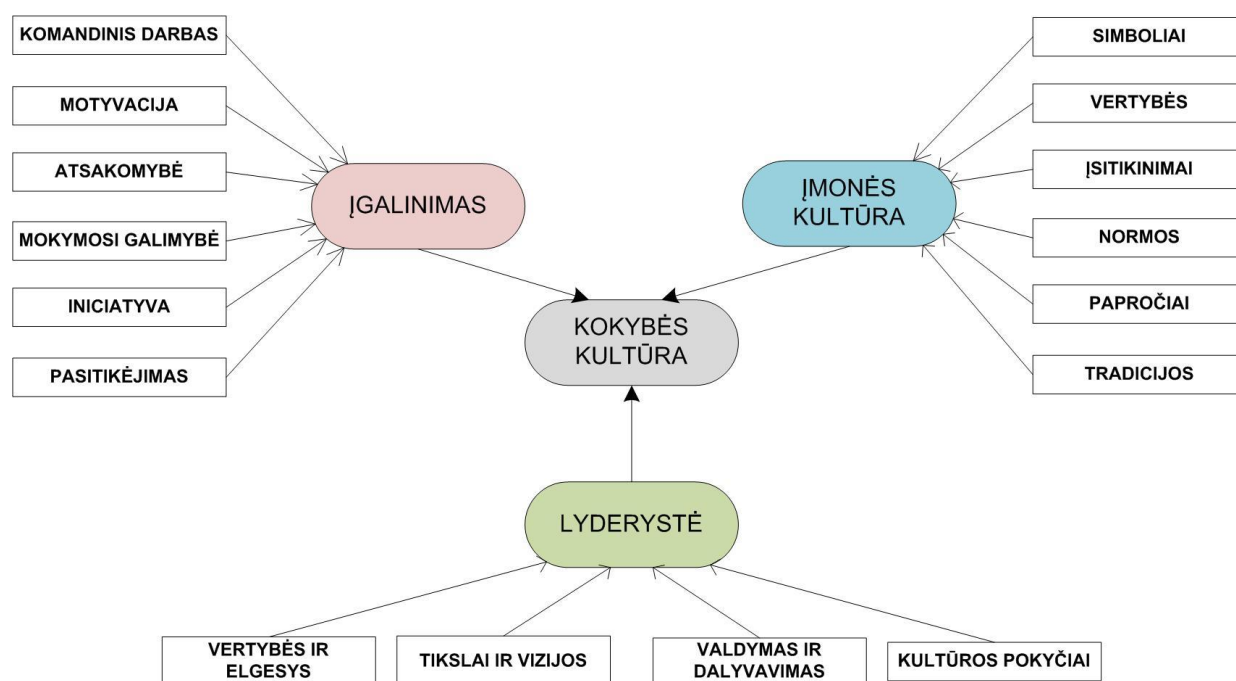
Šie ženklai įmonėje – silpnos kokybės kultūros rezultatas. O gal turima kokybės kultūra yra tik dūmas ar atspindys? Todėl įmonės, norinčios turėti realią kokybės kultūrą, turi imtis visų priemonių jai plėtoti, kurti ir palaikyti bei eliminuoti aukščiau išvardintus ženklus iš savo veiklos.

2. KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO TYRIMO METODIKA

Šiame skyriuje, remiantis atlikta literatūros analize, išskiriamos pagrindinės priemonės, toliau vadinamos veiksniais, nulemiantys kokybės kultūros plėtojimą įmonėse. Jų pagrindu sudaromas koncepcinis modelis, skirtas kokybės kultūros tyrimui pramonės įmonėse. Tyrimo modelis atspindi kokybės kultūros ir ją nulemiančių veiksnių tarpusavio ryšį.

2.1. Tyrimo koncepcinis modelio sudarymas

Remiantis literatūra, išskiriami galimi trys svarbiausi kokybės kultūros formavimo veiksniai: lyderystė, įgalinimas ir įmonės kultūra. Numanoma, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp minėtų veiksnių ir jų įtaka kokybės kultūros plėtojimui. Veiksnių ir jų sudėtinių dalių ryšys pavaizduotas grafiškai (žr. 7 pav.).



7 pav. Sėkmės veiksniai, formuojantys kokybės kultūrą (Campos *et al.* 2014)

Lyderystė: motyvuoja bendrą viziją, orientaciją į bendrą gerovę įmonėje. Lyderiai vaidina itin svarbų vaidmenį, plėtodami norimą kultūrą įmonėje. Jie asmeniškai turi vadovauti kultūros pertvarkymui ir stiprinti naują įmonės kultūrą darbais ir žodžiais, parodydami sektiną norimo elgesio pavyzdį darbuotojams (Molenda 2012). Tuo tarpu darbuotojai seka lyderių elgesį ir mokosi iš pastabų. Tik matomas ir aktyvus vadovavimas susidoroja su pasipriešinimu pokyčiams ir priima naujas vertybes ir praktiką (Waddell *et al.* 2000).

Igalinimas: literatūroje apibrėžiamas kaip asmens gebėjimas kontroliuoti savo paties veiklą ir priimti atsakomybę už atliktus veiksmus. Įgalinimas apima valdžios ir atsakomybės perdavimą nuo lyderių / vadovų iki darbuotojų (Tvarijonavičius 2014). Įgalinimo procesas skatina įmones keisti įsitikinimus apie strateginę įmonės darbuotojų vertę. Vertinant kultūriniu požiūriu įgalinimas yra susijęs su atviru bendravimu, komandiniu darbu, pagarba darbuotojų kūrybiškumui, jų tobulėjimui ir žinioms. D. Waddellas ir B. Barretas (2000) padarė išvadą, kad įgalinimas teigiamai veikia kokybės charakteristikas, todėl įmonės, suteikdamos darbuotojams didesnes galias, gauna didesnę našumą ir darbuotojų pasitenkinimą.

Įmonės kultūra: kuriama darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Įmonės kultūra – „sąmoningai vadovybės sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“ (Patapas *et al.* 2011). Pagal A. Sheino (2004) modelį, įmonės kultūra kyla iš trijų šaltinių: įsitikinimų ir vertybių kūrėjo, t. y. lyderio (vadovo); įmonės narių mokymosi patirties ir naujo nario ar lyderio siūlomų įsitikinimų ir vertybių. Kiekvienas iš šių šaltinių vaidina lemiamą vaidmenį įmonės kultūros plėtojimui, tačiau svarbiausias kultūros šaltinis yra lyderių poveikis (Schein 2004).

Įmonės kultūra yra palaikoma istorijomis, mitais, herojais bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Įmonės kultūra atlieka daug funkcijų ir yra naudinga tiek įmonei, tiek joje dirbantiems žmonėms.

Moksliniam tyrimui atlikti ir tyrimo modeliui sukurti iškeliamos 6 hipotezės (H), kurios bus patvirtintos arba paneigtos atlikus tyrimą. Hipotezės leis apibrėžti tyrimo koncepciją ir konkretizuoti tyrimo kryptį.

Pirmoji hipotezė

Iš visų kokybės kultūros veiksnių, literatūroje *lyderystė* yra dažniausiai minima, kaip turinti didžiausią įtaką kokybės kultūros ugdymui (Waddell *et al.* 2000). Autoriai sutaria, kad lyderiai vaidina itin svarbų vaidmenį plėtodami norimą kultūrą įmonėje.

Lyderystė, kaip lemiamas sėkmės veiksnys kokybės kultūroje, pateikiama kaip aktyvi, dinamiška, motyvuojanti ir turinti didžiausią reikšmę plėtros rezultatams. Vadovai/lyderiai yra įmonės veiklos rezultatus stipriai lemiantis faktorius. Tik matomas ir aktyvus vadovavimas geba susidoroti su pasipriešinimu pokyčiams ir priimti naujas vertybes ir praktiką. Taigi hipotezė **H1**: lyderystė daro įtaką įmonės kokybės kultūrai.

Antroji hipotezė

Įmonės lyderiai skatina darbuotojų atsakomybę už atliekamą veiklą įgalinimo priemonėmis: motyvacija, komandinis darbas, mokymosi galimybė ir t. t. Darbuotojų įsitraukimas į sprendimo priėmimo procesus, jų aktyvumas ir dalyvavimas padeda išvengti ar išspręsti kokybės problemas. Per įgalinimą žmonės įtikinami priimti naujas nuostatas ir mąstyseną.

Taigi hipotezė **H2**: lyderystė daro įtaką įgalinimui įmonėje.

Trečioji hipotezė

D. Waddello ir B. Barretto (2000) tyrimas parodė, kad įgalinimo indėlis kokybės kultūrą veda sėkmingos plėtros link. Darbuotojai įgavę įgaliojimus ir laisvę veikti – pasinaudos atsakomybės jausmu. Tai leis jiems manyti, jog jie turi galimybes rūpintis, kad viskas būtų įgyvendinta.

Taigi hipotezė **H3**: įgalinimas daro įtaką įmonės kokybės kultūrai.

Ketvirtoji hipotezė

Bendrą darbuotojų galios patyrimą formuoja juos supanti įmonės aplinka. Aplinką asocijuojame su įmonės kultūra, kurioje darbuotojai jaučiasi įgalinti ir jų vertybės atitinka įmonės vertybes.

Darbuotojai kurs pridėtinę vertę tik toje aplinkoje, kurioje egzistuoja palankios sąlygos – tinkama darbo atmosfera, demokratiškas vadovavimo stilius, darbuotojų dalyvavimas įmonės veikloje (Molenda 2012).

Taigi hipotezė **H4**: įmonės kultūra daro įtaką įgalinimui įmonėje.

Penktoji hipotezė

Įmonės kultūra apima vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kuriančius palankią aplinką kokybės kultūrai plėtoti. Įmonės kultūra apima žmonių veiklą, įmonės struktūras ir sistemas ir kuria norimą elgesį. Ji didina darbuotojų įsipareigojimą ir lojalumą, taupo laiką, nes nusako, kaip žmonės turi elgtis, palengvina bendradarbiavimą, suteikia prasmę ir tikslą dirbti bei leidžia įgyvendinti strateginius tikslus (Malhi 2013).

Taigi hipotezė **H5**: įmonės kultūra daro įtaką kokybės kultūrai.

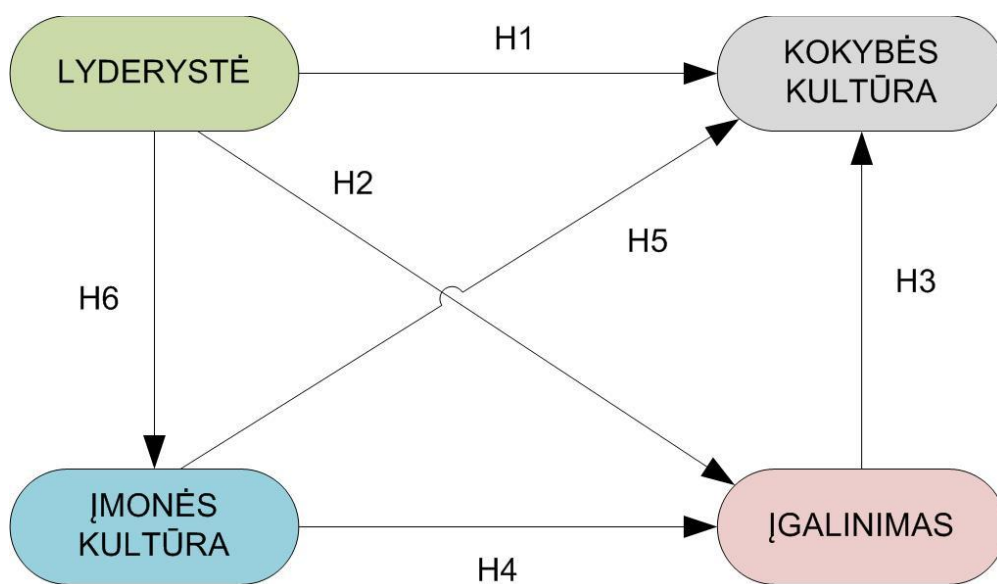
Šeštoji hipotezė

Įmonės kultūra skatina siekti bendrų tikslų, todėl vis labiau suvokiama jos svarba. Specialistai teigia, kad skatinti ir tobulinti įmonės kultūrą pirmiausia privalo įmonės vadovai, t. y. lyderiai (*Verslo žinios* Nr. 87 2003). Lyderiai per įmonės viziją, tikslus ir veiklos principus sudaro pagrindą formuoti norimai kultūrai. Jie asmeniškai vadovauja kultūros pertvarkymui ir stiprina naują organizacinę kultūrą darbais ir žodžiais. Kultūros puoselėjimas užtikrina įmonės veiklos tęstinumą, skatina darbuotojų vienybę, tarpusavio bendradarbiavimą bei lojalumą.

Įmonių atstovai įmonės kultūrą įvardina kaip nematomą terpę, kuri veikia verslo efektyvumą, darbuotojų motyvaciją bei strateginių tikslų įgyvendinimą (*Verslo žinios* Nr. 87 2003).

Taigi hipotezė **H6**: lyderystė daro įtaką įmonės kultūrai.

Pateikiamas koncepcinis modelis sudarytas iš 4 kintamųjų: lyderystės, įgalinimo, įmonės kultūros ir kokybės kultūros (8 pav.). Toks modelis paremtas kultūriniu požiūriu į kokybę ir atspindintis ryšius tarp kintamųjų (modelio sudarymas paremtas Campos *et al.* 2014 tyrimu).



8 pav. Ryšiai tarp kintamųjų

2.2. Empirinio tyrimo atlikimo metodika

Suformulavus hipotezes ir sukūrus tyrimo modelį, pasirenkamas tinkamiausias tyrimo metodas, leidžiantis patikrinti iškeltas hipotezes remiantis tuo, ar jos buvo priimtose ar paneigtose, padaryti išvadas ir pateikti pasiūlymus.

Duomenų kaupimui buvo naudojamas empirinis anketinės apklausos metodas. Apklausa buvo vykdoma raštu ir jai atlikti sudarytas klausimynas.

Anketos klausimyną sudaro 4 dalys:

1 dalis. Vadovavimo stilius. Ši klausimyno dalis apibūdina vadovavimą įmonėje, kurioje dirba respondentas. Tiriama, kaip vadovai perteikia norimą elgesį ir vertybes.

2 dalis. Įgalinimas. Ši klausimyno dalis apibūdina respondentų pasitenkinimą darbu. Respondentų dalyvavimas, atsakomybė, pasitikėjimas ir iniciatyva.

3 dalis. Įmonės kultūra. Ši klausimyno dalis apibūdina įmonės vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kurie leidžia sukurti ir pristatyti produktus ir paslaugas.

4 dalis. Demografiniai klausimai. Jie padeda susidaryti bendrą vaizdą apie respondentą. Kaip pasiskirsto respondentai pagal išsilavinimą, amžių, užimamas pareigas, darbo stažą.

Klausimyno pateiktiems teiginiams įvertinti pasirinkta 5 balų Likerto skalė (1 – visiškai nepritariu, 5 – visiškai pritariu). Naudojant šią skalę kiekvienoje dalyje buvo pateikta po 20 teiginių apie tam tikrą objektą. Teiginiai buvo pozityvūs, kurie apibūdina kokybės kultūros požymius.

Respondento buvo prašoma nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo laipsnį su kiekvienu teiginiu. Atsakymai vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui. Anketa pateikta šio darbo I priede.

Imties nustatymas

Imties tyrime dalyvaujančių respondentų visuma nustatoma netikimybinio būdu. Numanoma, kad tokio tyrimo rezultatai gali būti pakankamai patikimi, nes tyrimui parenkami respondentai, esantys greta ir sudarantys tikslinę grupę.

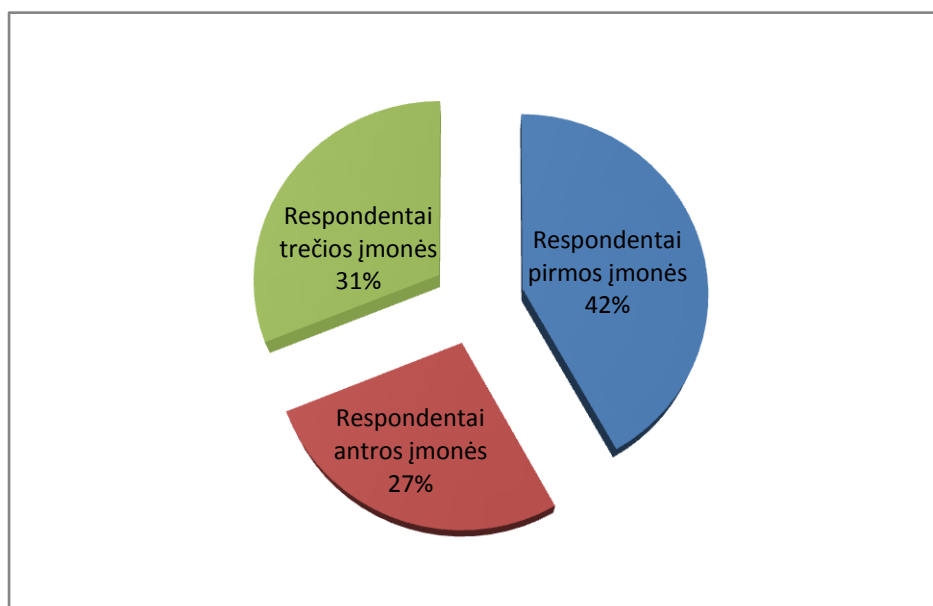
Tikslinę tyrimo grupę sudaro Vilniuje esančių trijų pramonės įmonių darbuotojai. Tyrimui pasirinktos tos pramonės įmonės, kurios specializuojasi šaldymo įrangos gamybos srityje. Tyrimo respondentai – tai šių įmonių skirtingų padalinių darbuotojai.

Skirtingi padaliniai turi savo ypatybes, atlieka skirtingas funkcijas ir užduotis. Būtent tai sukuria potencialų darbuotojų požiūrio skirtumą į jų įmonėje esamą kokybės kultūrą ir kokybę.

Be abejo, tyrime svarbu ne tik tinkamai parinkti respondentus, bet ir jų skaičių. Šiuo atveju būtina nustatyti imties dydį. Imties dydžiui nustatyti panaudota internetinė skaičiuoklė [Imties skaičiuoklė: <http://www.factus.lt/main-calculator/>]. Ši skaičiuoklė sudaryta remiantis T. Yamano *et al.* tyrimų kompanijos patirtimi.

Priimta 5 proc. paklaida pagrįsta 95 proc. patikimumu. Visumos dydis 80 vienetų, o būtinas imties dydis 66 vienetai. Tyrimas atliktas 2014 m. spalio–lapkričio mėn. Iš viso surinktos 74 anketos: 42 % apklaustųjų pirmos įmonės, 27 % – antros ir 31 % – trečios įmonės. Užtikrintas imties tūris būtinas tyrimo patikimumui.

Anketos buvo anoniminės ir pildomos tiesiogiai ir internetu. Nustatomas anketų grįžtamumas 92,5 %. Apklaustųjų skaičius pagal tiriamas įmones pasiskirsto pagal 9 pav.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tiriamas įmones (proc.)

Kitame skyriuje analizuojami surinkti tyrimo duomenys, remtasi respondentų sutikimo laipsniu. Kiekybiniam duomenų įvertinimui naudota kompiuterinė programa IBM SPSS *Statistic* 20 ir *Microsoft Excel*. Šiose programose sudaroma duomenų suvedimo formos. Duomenys surašomi pagal anketas, kurios numeruojamos ir jiems priskiriami sutikimo laipsnių kintamieji. Duomenys toliau apdorojami, sisteminami, sudaromos diagramos ir grafikai.

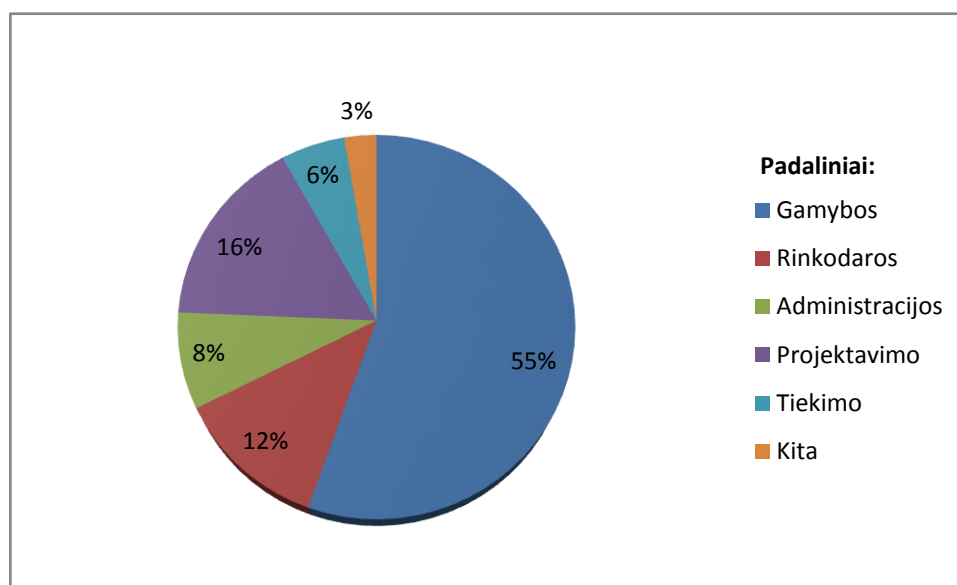
2.3. Tyrimo analizė ir rezultatai

Šiame skyriuje pristatomi eksperimentiniai sukurto tyrimo modelio rezultatai. Vertinant ryšius tarp pasirinktų kintamųjų, naudojamas koreliacijos koeficientas R^2 . Identifikuojami sėkmės veiksniai, darantys didžiausią įtaką pramonės įmonių kokybės kultūros plėtojimui. Tikrinamas iškeltų hipotezių galimumas.

2.3.1. Demografijos analizė

Ketvirtos anketos dalies (I priedas) demografiniai klausimai padeda susidaryti bendrą vaizdą apie respondentus. Kaip pasiskirsto respondentai pagal išsilavinimą, amžių, užimamas pareigas bei darbo stažą.

Tyrime dalyvavo 74 respondentai iš trijų pramonės įmonių. Anketų analizė parodė, kad respondentai pagal užimamas pareigas įmonėje pasiskirstė taip (žr. 10 pav.):

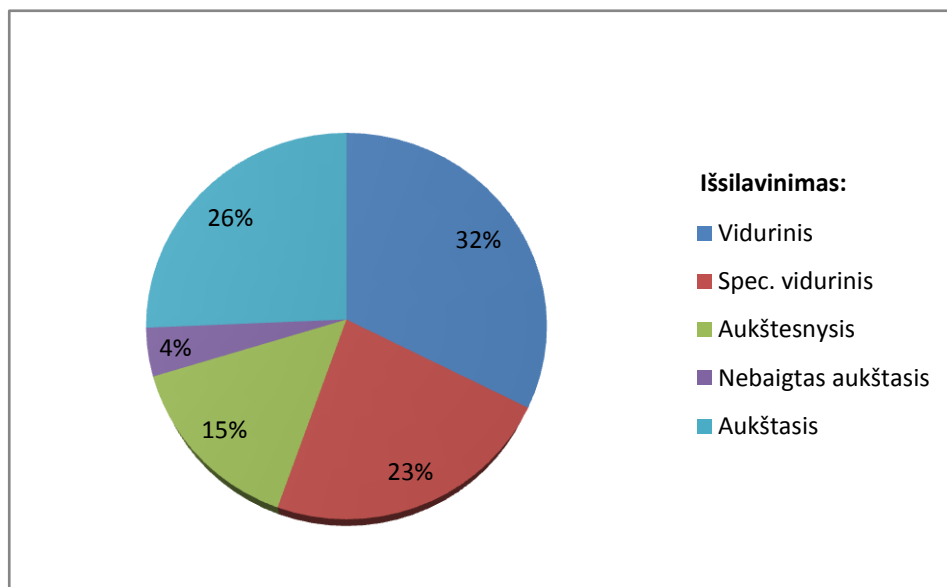


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal padalinius (proc.)

10 pav. matome, kad daugiausia respondentų dirba gamybos padalinyje – 55 %. Taip yra dėl to, kad tyrimas buvo vykdomas pramonės įmonėse, kur didžiausia dalis – gamybos cechų ir barų darbininkai.

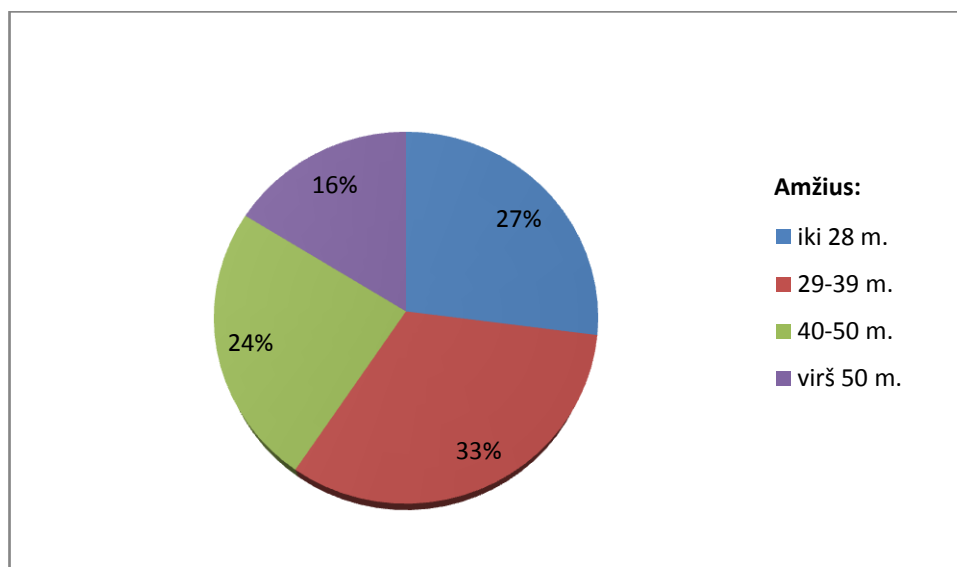
Svarbiausias įmonių projektų vykdymo variklis – tai projektavimo padalinys. Šio padalinio darbuotojai privalo turėti daug žinių, susijusių su termodinamikos, mechanikos, temoinžinerijos sritimis, kai projektuojamos šaldymo sistemos. Tyrime dalyvavo 16 % šio padalinio respondentų – antras pagal statistiką padalinys, kuriame dirba daugiausia darbuotojų.

Pagal išsilavinimą dominuoja respondentų pasirinktas vidurinis išsilavinimas, tokia tendencija yra gamybos ceche (bare), kur dirba nekvalifikuoti darbuotojai: pakuotojai, surinkėjai, šaltkalviai, pagalbiniai darbininkai. Vidurinį išsilavinimą turi 32 % visų apklaustųjų. (žr. 11 pav.). 23 % respondentų turi specialiojo vidurinio mokymo programos išduotus diplomus, liudijančius apie įgytą specialųjį vidurinį išsilavinimą ir suteiktą profesinę kvalifikaciją (techniko, technologo, suvirintojo ir kt.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Respondentų amžius buvo skirstomas į keturis intervalus: iki 28 metų amžiaus, 29–39 metai, 40–50 metai ir daugiau nei 50 metų (žr. I priedą). Daugiausia respondentų, patekusių į 29–39 metų intervalą, jų iš viso tyrime dalyvavo 33 %. Antras pagal amžiaus pasiskirstymą išskiriamas iki 18 metų intervalas, į jį pateko 27 % apklaustųjų (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

2.3.2. Kokybės kultūrą nulemiančių veiksnių analizė

Norint patvirtinti arba paneigti iškeltas hipotezes ir nustatyti, kokiomis veiksniais (priemonėmis) plėtojama kokybės kultūra įmonėse, buvo pateiktos trys teiginių grupės (I priedas). Teiginiams įvertinti naudojama Likerto 5 balų skalė (5 – visiškai pritariu, 1 – visiškai nepritariu). Surinkti duomenys yra apdorojami *Microsoft Excel* programa. Veiksnių analizei ir jų stiprumui nustatyti naudojama koreliacinė regresinė analizė.

Koreliaciniu analizės – statistiniu metodu tiriami atsitiktinių dydžių tarpusavio ryšiai. Šis metodas kiekybiškai išmatuoja tų ryšių stiprumą.

Regresinė analizė – statistinis metodas priklausomybių tarp atsitiktinių dydžių regresijos lygčiai nustatyti ir jos parametrus analizuoti. Darbe bus naudojama tiesinės regresinės analizės tiesė $Y = a + bx$.

Ryšio stiprumą tarp kokybės kultūros ir kintamųjų rodo apskaičiuotas koreliacijos koeficientas R^2 .

Koreliacijos koeficiento ženklas taip pat parodo ryšio pobūdį ir kryptį. Šio koeficiento reikšmė priklauso intervalui nuo -1 iki 1. Reikšmės artimos 1 arba -1 parodo, kad tarp dviejų kintamųjų egzistuoja stipri priklausomybė. Ir atvirkščiai, reikšmės artimos 0 parodo, kad priklausomybė yra labai silpna. Kai koreliacijos koeficientas lygus 0, ryšio tarp kintamųjų nėra.

Darbe vertinant ir analizuojant priklausomybės tarp kintamųjų naudojamosi 2 lentelė (Kasiulevičius 2008):

2 lentelė. Koreliacijos koeficiento vertinimas

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretavimas
0,00-0,19	Labai silpnas tarpusavio ryšys
0,20-0,39	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai stiprus tarpusavio ryšys

Kadangi analizė atliekama *Microsoft Excel* programa, todėl reikėtų paminėti, kad skaičiavimai atliekami pasirinkus opciją *Trendline* ir pažymėjus *Display Equation on chart* – apskaičiuoja tiesinės regresijos analizės lygtį, o pažymėjus *Display R-squared value on chart* – koreliacijos koeficientą.

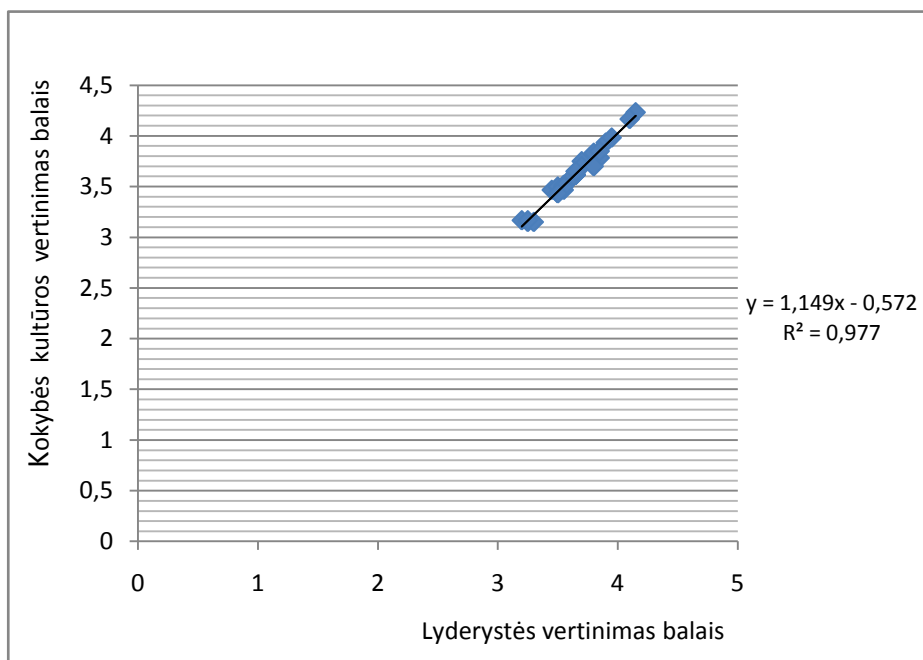
Kokybės kultūrą nusako 60 teiginių, sugrupuotų į tris pagrindines grupes: vadovavimo stilius, įgalinimas ir įmonės kultūra. Jie turi įtakos kokybės kultūros plėtojimui įmonėse (žr. I priedą). Analizuojama lyderystė, įgalinimas ir įmonės kultūra apibrėžiami kaip kintamieji X, kurie turi silpną arba stiprų ryšį su kokybės kultūra Y.

Respondentas vertindamas teiginius nuo 1 iki 5 balų maksimaliai gali surinkti 300 balų. Balai parodo trijų pramonės įmonių kokybės kultūros lygį. Skaičiavimai atliekami *Microsoft Excel* programa.

Toliau pateikiami vienos iš tiriamų įmonių sukurto koncepcinio tyrimo modelio rezultatai, parodantys ryšius tarp kintamųjų X ir Y. Kaip buvo minėta aukščiau, šie kintamieji išmatuoti naudojant apklausos metodą. Modelio kintamųjų tarpusavio ryšys yra grindžiamas koreliacijos rodikliu, kaip stipriai vienas kintamasis (veiksny) daro įtaka kitam kintamajam (veiksniui).

Pirmosios įmonės tyrimo duomenų analizė (42 % visų apklaustųjų)

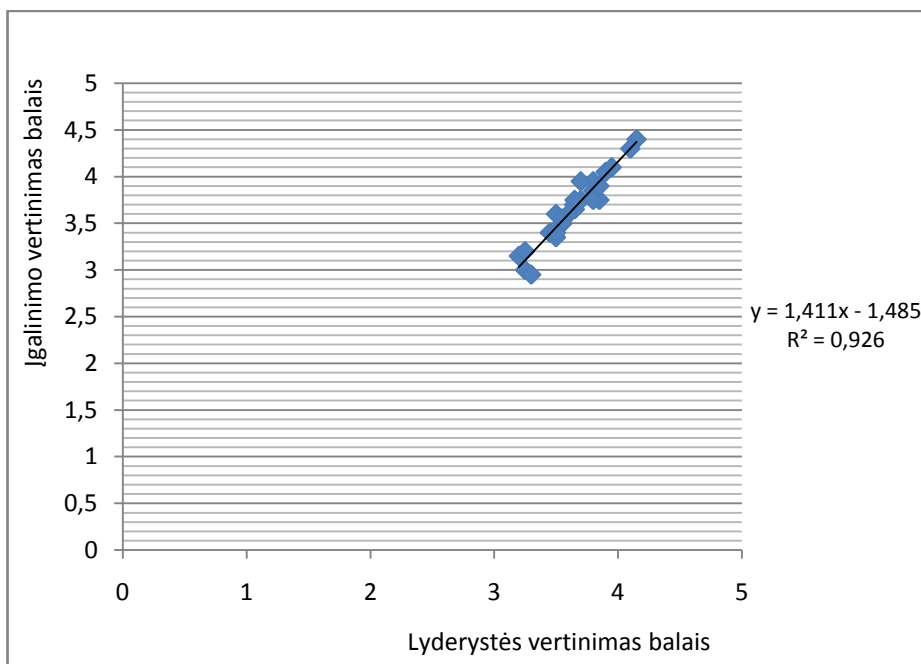
Pateikiama pirmos įmonės koreliacinės – regresinės analizės grafikų grupė, parodanti ryšius tarp kintamųjų X (lyderystė, įgalinimas ir įmonės kultūra) ir Y (kokybės kultūros):



13 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo lyderystės

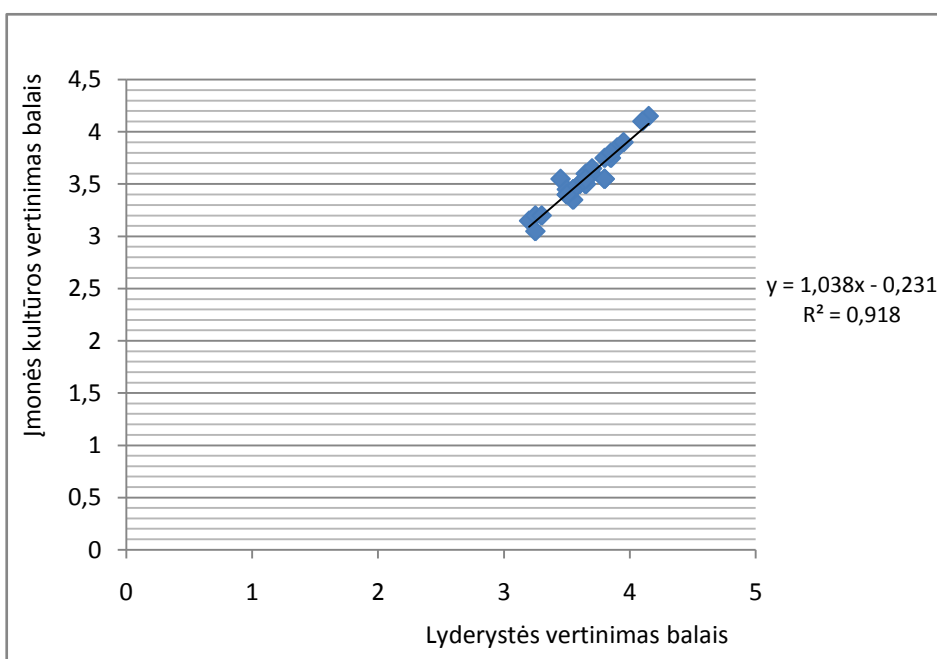
Koreliacinės – regresinės analizės pirmos tiriamos įmonės grafikas (žr. 13 pav.) parodo labai stiprų kokybės kultūros ir įgalinimo tarpusavio ryšį $R^2 = 0,977$. Tikėtina, kad čia

lyderis ar vadovas tiesiogiai susijęs su kokybės kultūros plėtojimu. Lyderio pasikeitimas šioje įmonėje smarkiai lemtų kokybės kultūros plėtojimą arba jos nebuvimą.



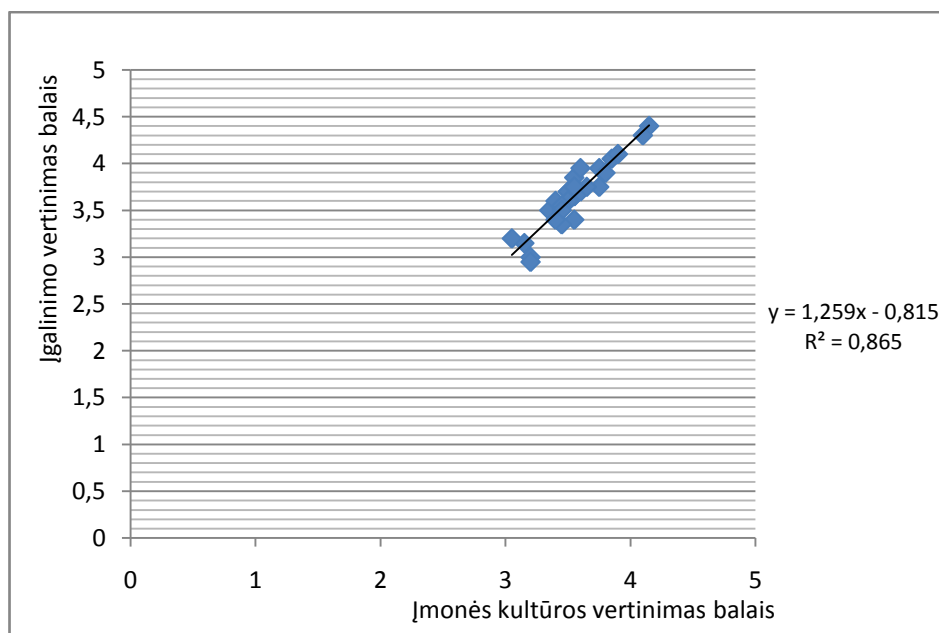
14 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo lyderystės

Nustatomas labai stiprus įgalinimo ir lyderystės tarpusavio ryšys $R^2 = 0,926$ (žr. 14 pav.). Šios įmonės apklausos dalyviai įvertino, kad lyderiai atsakomybę už atliktus veiksmus perleidžia pavaldiniams. Skatina tobulinti darbuotojų įgūdžius ir kvalifikaciją. Palaiko palankią darbo aplinką ir skatina atvirą bendravimą.



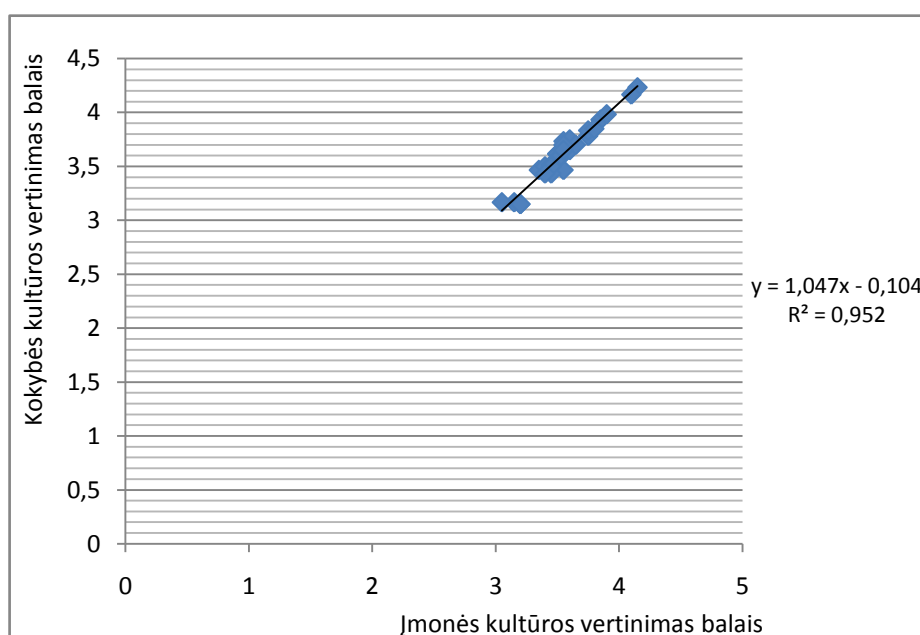
15 pav. Įmonės kultūros priklausomybė nuo lyderystės

Koreliacinės – regresinės analizės grafikas (žr. 15 pav.) parodo labai stiprų įmonės kultūros ir lyderystės tarpusavio ryšį $R^2 = 0,918$. Šios įmonės lyderiai puoselėja vertybes, įsitikinimus ir tradicijas, taip formuoja stiprią įmonės kultūrą.



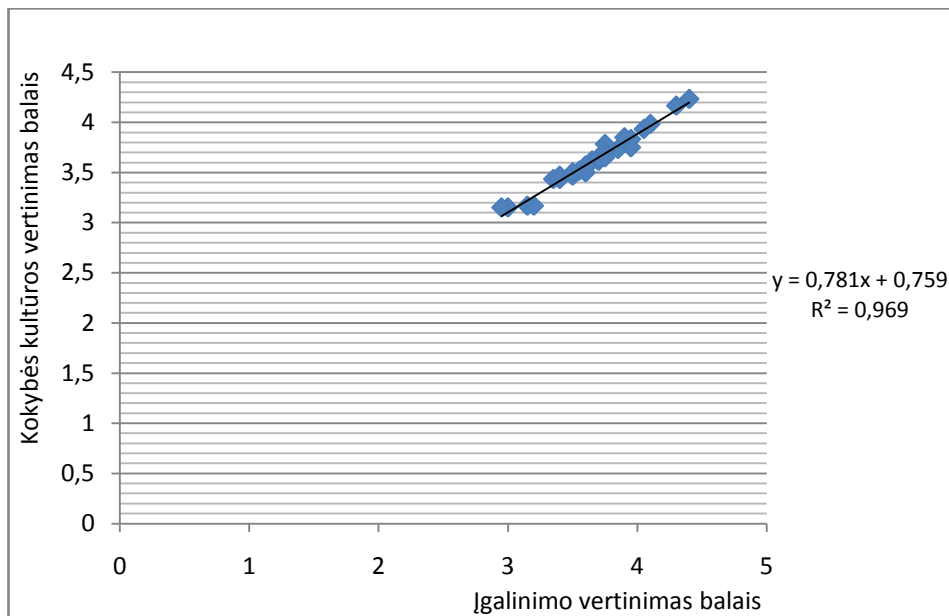
16 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo įmonės kultūros

Koreliacinė – regresinė analizė rodo stiprų įgalinimo ir įmonės kultūros tarpusavio ryšį $R^2=0,865$. Įmonė kurdama jaukią vidinę kultūrą ir įtraukdama darbuotojus į įmonės veiklą, skatina juos naudoti kūrybiškumą, žinias, vaizduotę be išankstinio nusistatymo ir nebijoti susidorojimo.



17 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įmonės kultūros

Nustatomas labai stiprus kokybės kultūros ir įmonės kultūros tarpusavio ryšys $R^2 = 0,952$ (žr. 17 pav.). Šios įmonės kokybės kultūra plėtojama aplinkoje, kurioje sudaryta tinkama darbo atmosfera, demokratiškas vadovavimo stilius, dėmesys žmogiškiems veiksniams. Būtent įmonės kultūros pokyčiai skatina priimti norimą kultūrą.

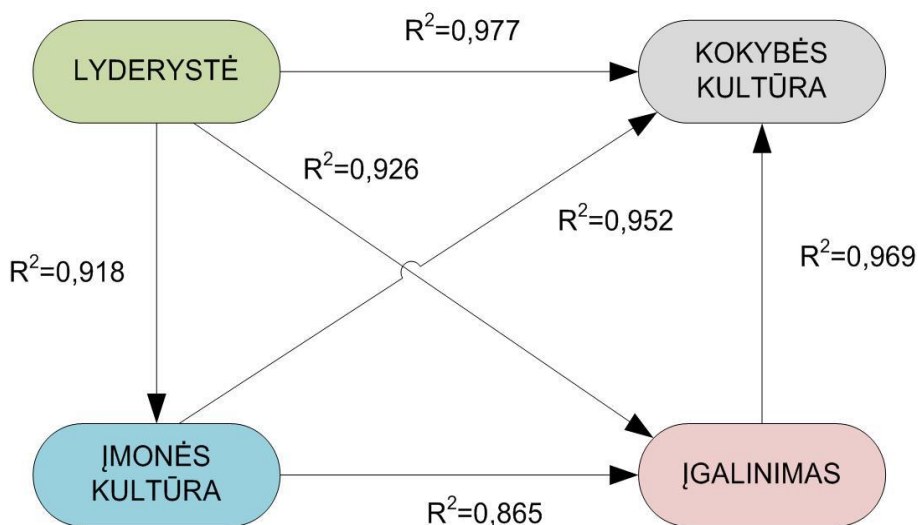


18 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įgalinimo

Nustatomas labai stiprus kokybės kultūros ir įgalinimo praktikos įmonėje tarpusavio ryšys $R^2 = 0,969$ (žr. 18 pav.). Darbuotojai įgavę įgaliojimus ir laisvę veikti – pasinaudos atsakomybės jausmu. Padidėja jų pasitikėjimas savimi, išauga moralė. Įgalinti ir motyvuoti darbuotojai plėtos kokybės kultūrą įmonėje, kurioje jie jausis traktuojami vienodai ir teisingai. Taip bus stiprinamas stabilumas įmonėje ir pusiausvyra.

Pirmos tiriamos įmonės analizės apibendrinimas

Tyrimo analizei supaprastinti į sukurta koncepcinį tyrimo modelį surašomi pirmos įmonės tiriamų veiksnių koreliacijos koeficientai (žr. 19 pav.).

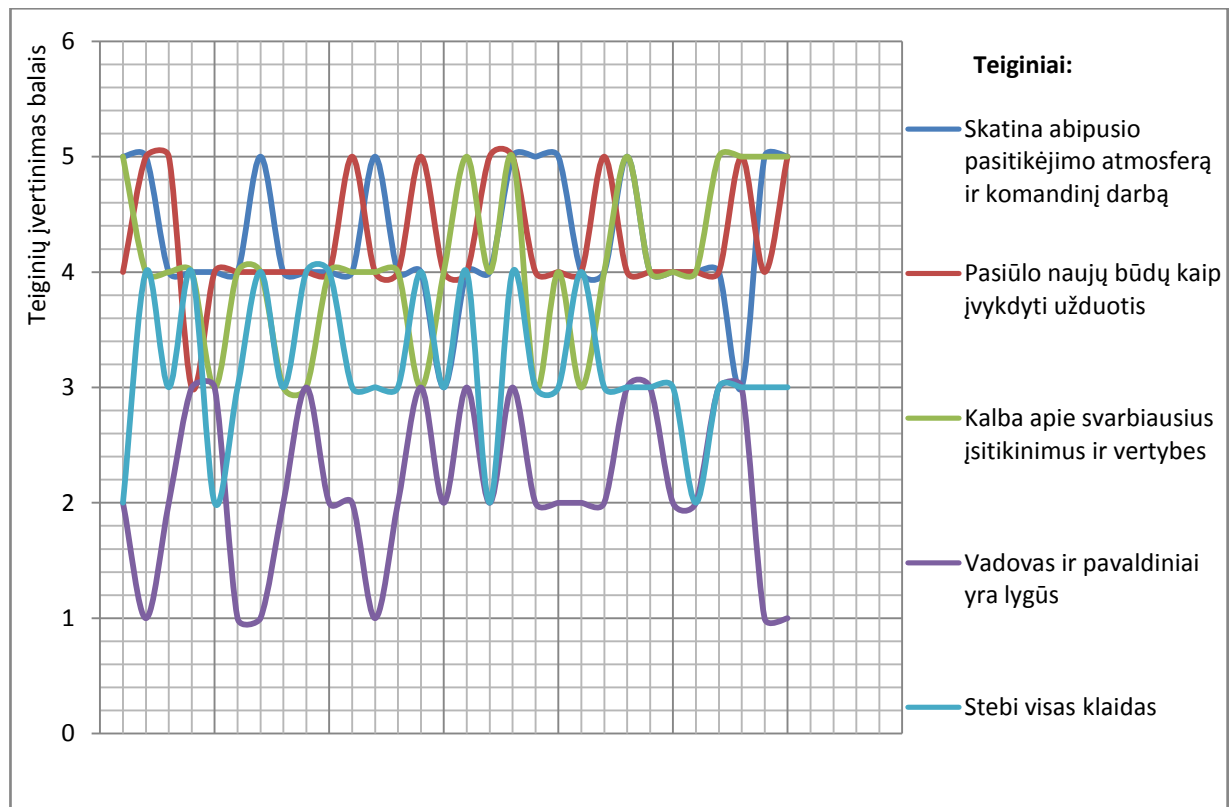


19 pav. Pirmos įmonės tyrimo rezultatai

Pirmos įmonės tyrimo rezultatai parodo labai stiprius teigiamus ryšius tarp trijų nagrinėjamų sėkmės veiksnių (lyderystė, įgalinimas, įmonės kultūra) ir kokybės kultūros. Iš visų veiksnių stipriausią įtaką kokybės kultūrai turi lyderystė ($R^2 = 0,977$), kuri būtent literatūroje minima turinti didžiausią įtaką rezultatams (Waddell *et al.* 2000). Lyderystė yra pagrindinis veiksnys diegti įmonės kokybės kultūrą, ypač kai vadovas tiesiogiai susijęs su kokybe, formuoja ir motyvuoja kultūros pokyčius. Iš trijų tiriamų įmonių, numanoma, kad būtent šioje lyderis turi didžiausią valdžią ir įtaką.

Šioje įmonėje lyderystė daro labai stiprų poveikį darbuotojų įgalinimui ($R^2 = 0,926$) ir įmonės kultūrai ($R^2=0,918$). Tikėtina, kad šios įmonės lyderis (-iai) pateikia pagrindines idėjas: misiją, tikslus, vertybes, kurios ir nulemia darbuotojų elgesį ir požiūrį į darbą.

Daugiausia respondentų teigiamai įvertino, kad jų lyderis skatina abipusio pasitikėjimo atmosferą ir komandinį darbą įmonėje, pasiūlo naujų būdų, kaip įvykdyti užduotis ir paaiškina, ko tikėtis gerai atlikus darbą, kalba apie svarbiausius įsitikinimus ir vertybes (žr. 20 pav.). Visi šie lyderio bruožai stiprina ir plėtoja kokybės kultūrą įmonėje.

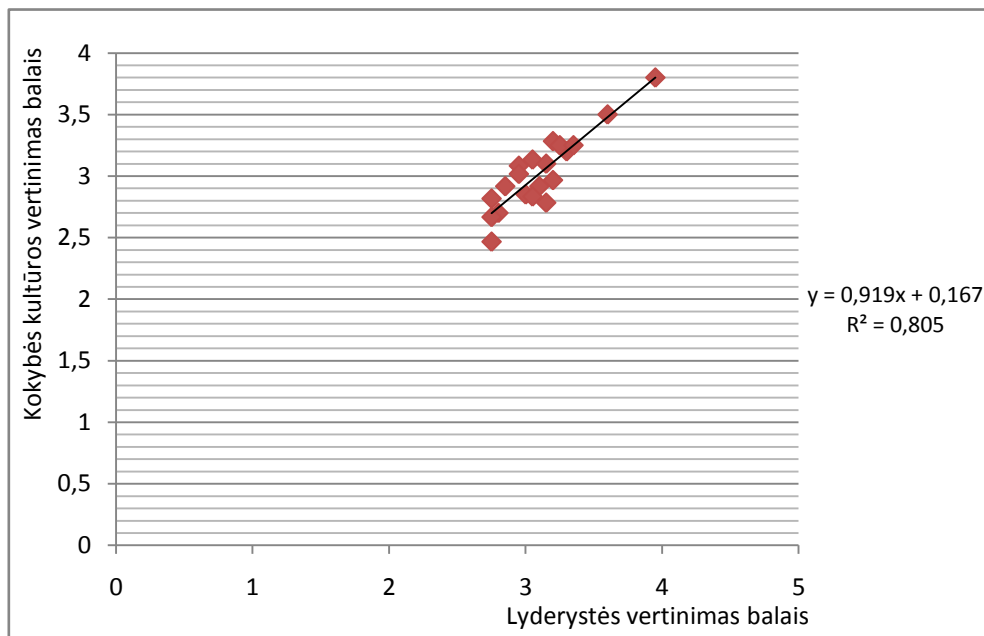


20 pav. Respondentų pateiktų teiginių įvertinimo skalė (balais)

Respondentai mažiausiai sutiko su teiginiu, kad vadovas ir pavaldiniai yra lygūs, tikėtina dėl to, kad lyderis šioje įmonėje parodo sektingą norimo elgesio pavyzdį darbuotojams (žr. 20 pav.). Lyderio požiūris ir įžvalgos, veiksmai ir pastebėjimai turi įtakos darbuotojų sprendimams ir poelgiams.

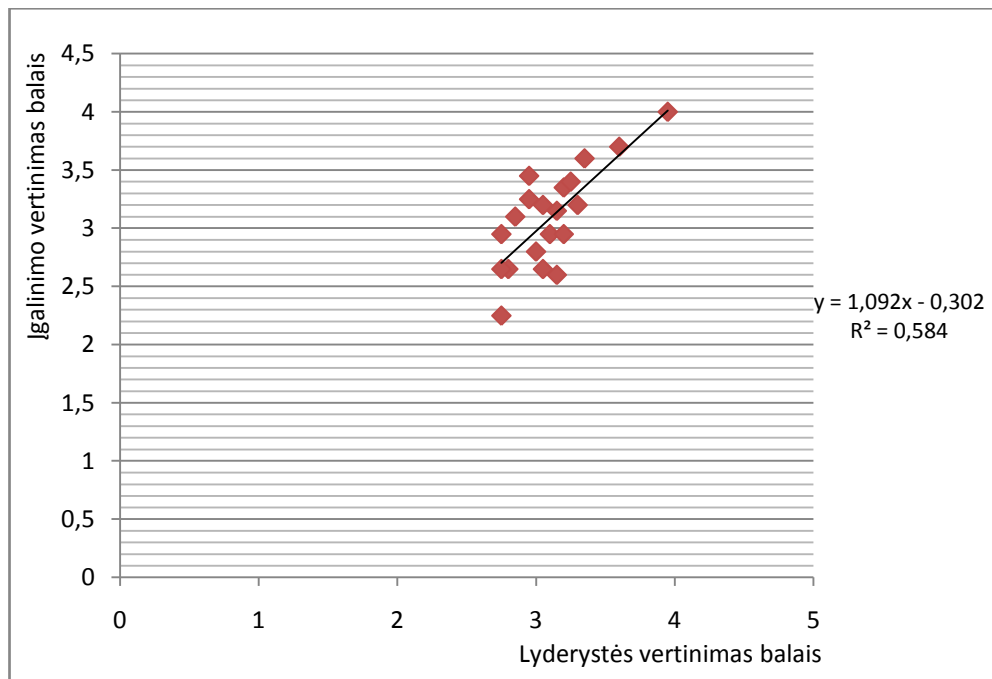
Antrosios įmonės tyrimo duomenų analizė (27 % visų apklaustųjų)

Pateikiama antros tiriamos įmonės koreliacinės – regresinės analizės grafikų grupė, rodanti ryšius tarp kintamųjų X (lyderystė, įgalinimas ir įmonės kultūra) ir Y (kokybės kultūros):



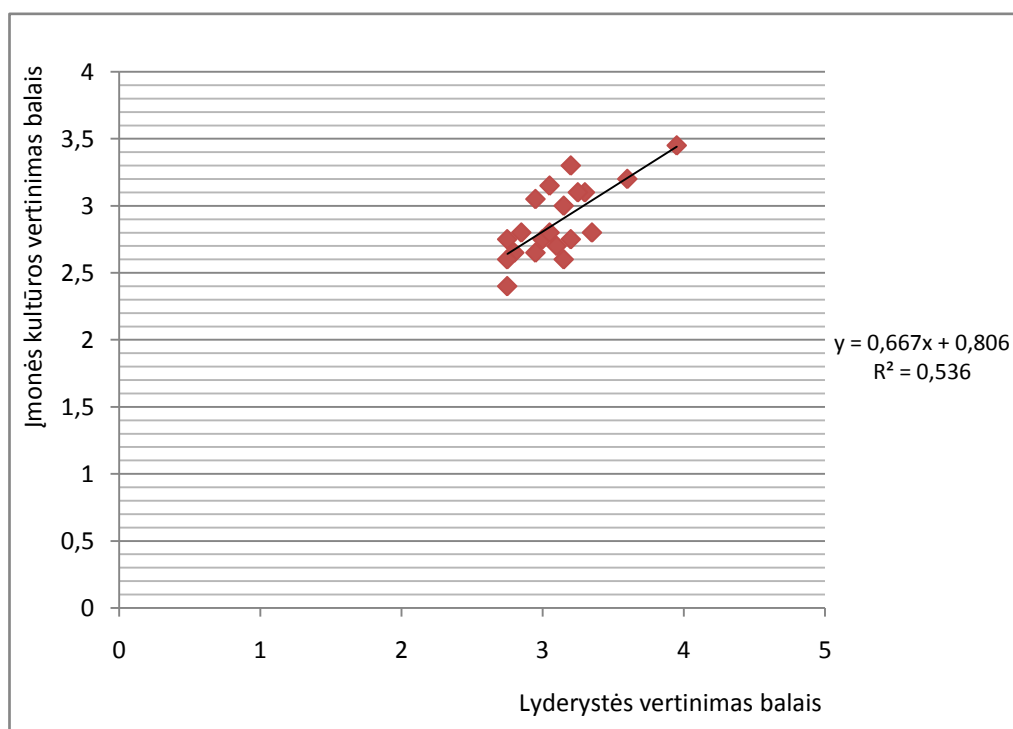
21 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo lyderystės

Koreliacinės – regresinės analizės antros tiriamos įmonės grafikas (žr. 21 pav.) parodo stiprų kokybės kultūros ir įgalinimo tarpusavio ryšį $R^2 = 0,805$. Šios įmonės apklaustieji mano, kad jų lyderis labai retai kalba apie svarbiausius įsitikinimus ir vertybes, tačiau dažnai skatina atvirą ir skaidrų bendravimą. Lyginant su pirmąja įmone, šios lyderis yra mažiau suinteresuotas plėtoti kokybės kultūrą.



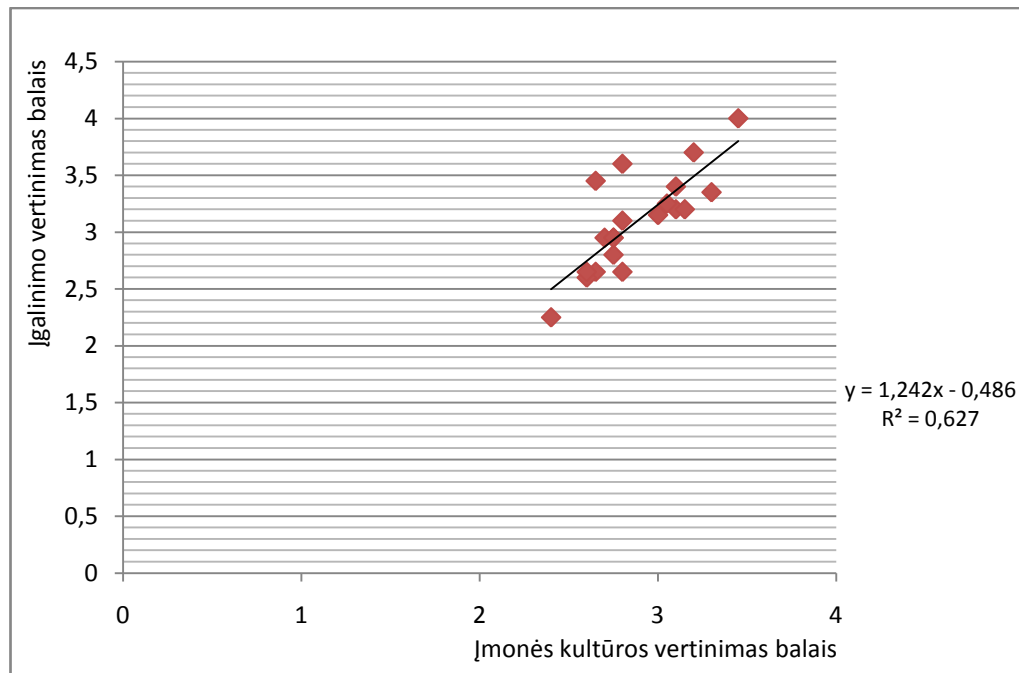
22 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo lyderystės

Tarp įgalinimo praktikos įmonėje ir lyderystės nustatomas vidutinis ryšys $R^2 = 0,584$ (žr. 22 pav.). Iš trijų tiriamų įmonių šis ryšys yra silpniausias. Šios įmonės respondentai teigia, kad jų lyderis (vadovas) labai retai ugdo ir lavina darbuotojų stipriąsias savybes, kelia kvalifikaciją, skatina ir motyvuoja. Šios įmonės vadovas nėra suinteresuotas stiprinti tarpusavio ryšį su pavaldiniais.



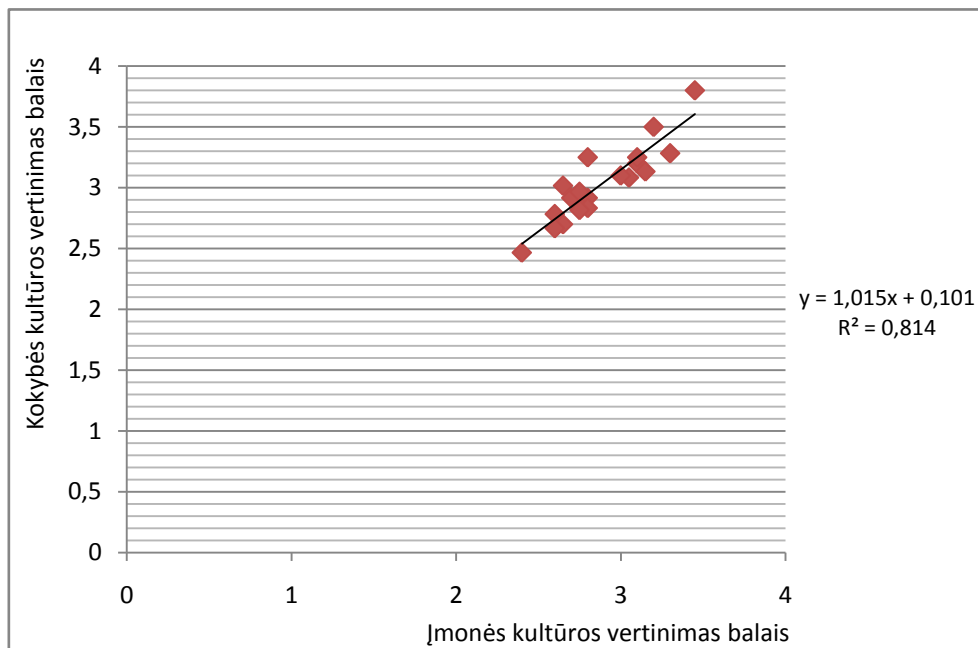
23 pav. Įmonės kultūros priklausomybė nuo lyderystės

Atlikus koreliacinę – regresinę analizę antroje įmonėje, nustatomas vidutinis ryšys $R^2 = 0,536$ tarp įmonės kultūros ir lyderystės (žr. 23 pav.). Šioje įmonėje, iš trijų tiriamų yra silpniausia lyderio įtaka įmonės kultūrai. Numanoma, kad šios įmonės lyderiai / vadovai nėra suinteresuoti plėtoti vertybių ir įsitikinimų sistemą, taip pat teigiamai veikti darbuotojus. Šios įmonės apklaustieji teigia, kad darbe nejaučia ramybės, komforto ir retai išvengia įtampas. Respondentai vidutiniškai įvertino ir darbo atmosferą įmonėje, ir sistemą „mes visi čia kartu“.



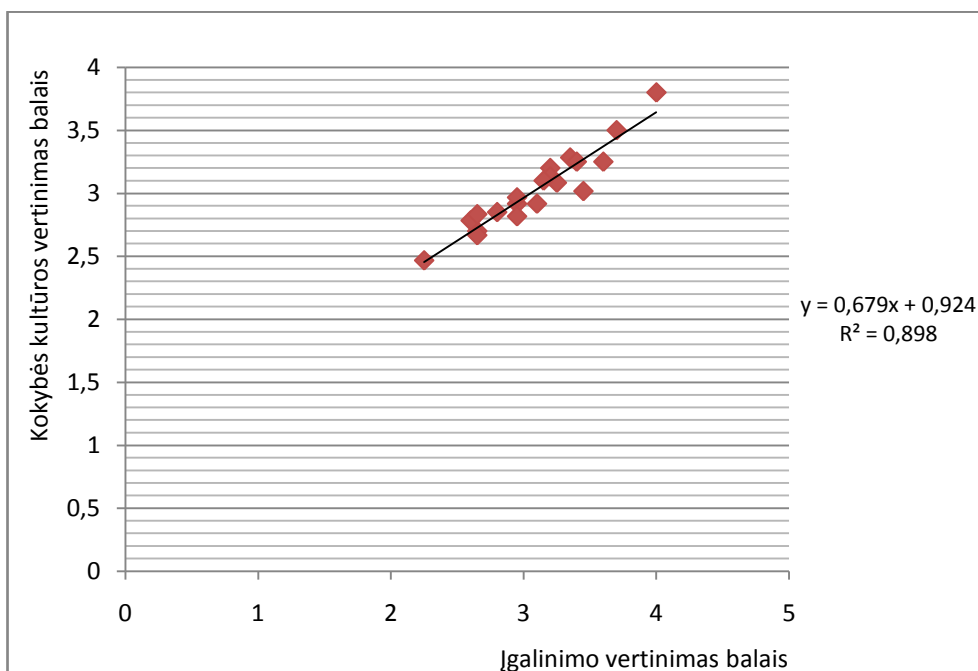
24 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo įmonės kultūros

Iš 24 pav. matome, kad antroje įmonėje egzistuoja vidutinis ryšys $R^2 = 0,627$ tarp įgalinimo praktikos ir įmonės kultūros. Kadangi šios įmonės vadovai / lyderiai neline palaikyti bendros įmonės gerovės, todėl nepalanki įmonės kultūra silpnai paveikia darbuotojų įgalinimą. Čia įmonės kultūra yra orientuota į kiekvieną įmonės individą.



25 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įmonės kultūros

Antroje įmonėje nustatomas stiprus ryšys tarp kokybės kultūros ir įmonės kultūros $R^2 = 0,814$ (žr. 25 pav.). Įmonė formuoja darbuotojų kultūrą per jų lūkesčius, normas, pažiūras, asmenines vertybes, plėtoja kokybės kultūrą.

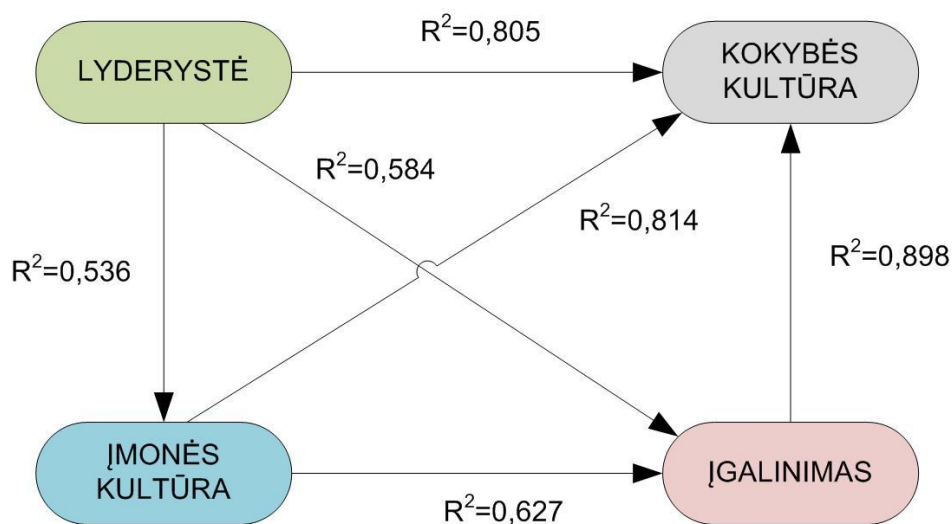


26 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įgalinimo

26 pav. parodo stiprų ryšį tarp kokybės kultūros ir įgalinimo – $R^2 = 0,898$. Šioje įmonėje darbuotojų išipareigojimais ir jų indėlis į įmonę teigiamai veikia kokybės kultūros plėtojimą.

Antros tiriamos įmonės analizės apibendrinimas

Tyrimo analizei supaprastinti į sukurta koncepcinį tyrimo modelį surašomi antros įmonės tiriamų veiksnių koreliacijos koeficientai (žr. 27 pav.).

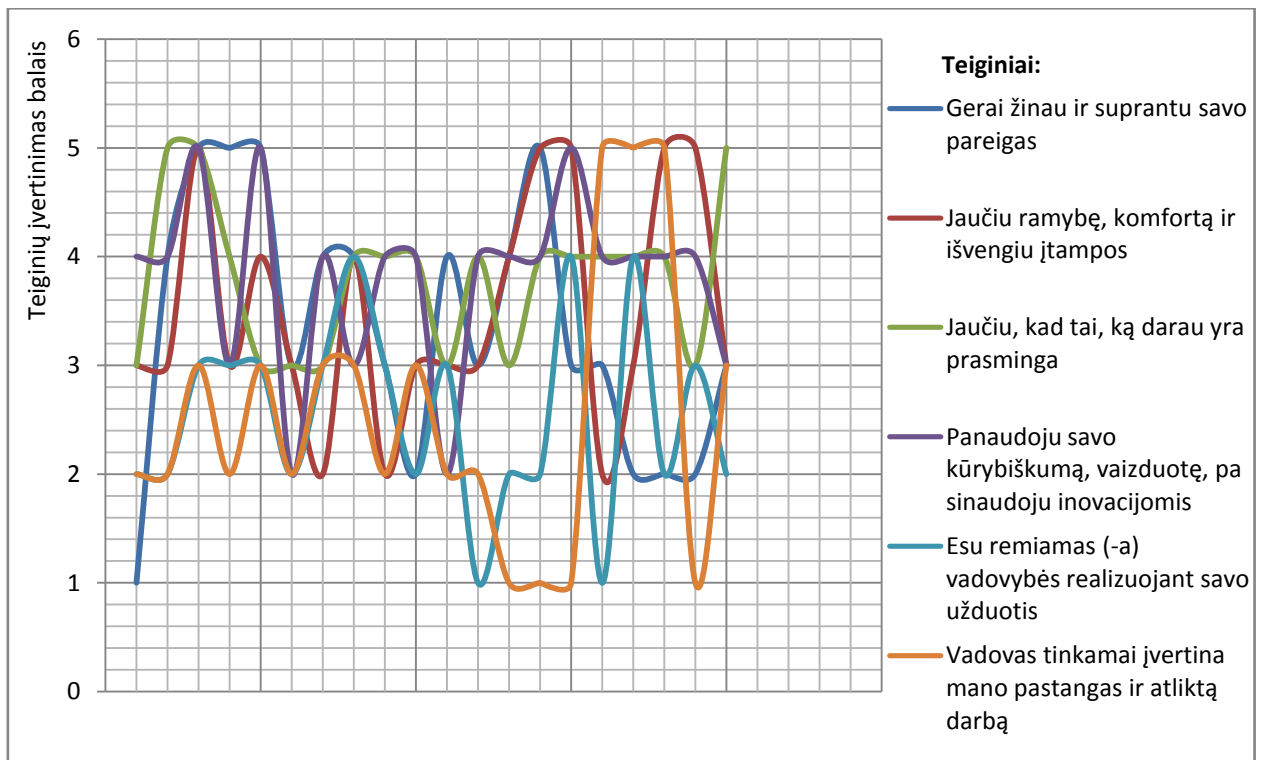


27 pav. Antros įmonės tyrimo rezultatai

Antros įmonės tyrimo rezultatai išskiria didžiausią įgalinimo įtaką ($R^2 = 0,898$) kokybės kultūrai plėtoti įmonėje. Ryšys patvirtina, kad lyderiai ir/ arba įmonės kultūrą motyvuoja, skatina atsakomybę ir įgalina darbuotojus, kurie priima naujas nuostatas, jų mąstysena plėtoja kokybės kultūrai palankią aplinką.

Šioje įmonėje darbuotojams didesnis įgalinimas yra suteikiamas ne per lyderį, o per įmonės kultūrą ($R^2 = 0,627$). Iš trijų tiriamų įmonių šioje lyderio pozicija nėra stipri, nes respondentai nesutinka su pateiktais teiginiais apie lyderį: skatina tobulinti įgūdžius, kalba apie vertybes ir įsitikinimus, padeda lavinti ir ugdyti stipriąsias savybes. Numanoma, kad šios įmonės lyderis yra mažiau suinteresuotas motyvuoti, įgalinti darbuotojus ir kurti palankią įmonės aplinką, nukreiptą į kokybės kultūros plėtojimą.

Darbuotojų įgalinimą formuoja juos supanti aplinka, kuri asocijuojasi su įmonės kultūra, dėl to darbuotojai jaučiasi įgalinti ir jų vertybės atitinka įmonės vertybes. Atlikdami gerai savo darbą, panaudodami kūrybiškumą ir vaizduotę, žinodami ir suprasdami savo pareigas ir jausdami savo darbo prasmę darbuotojai plėtoja kokybės kultūrą šioje įmonėje (žr. 28 pav.).



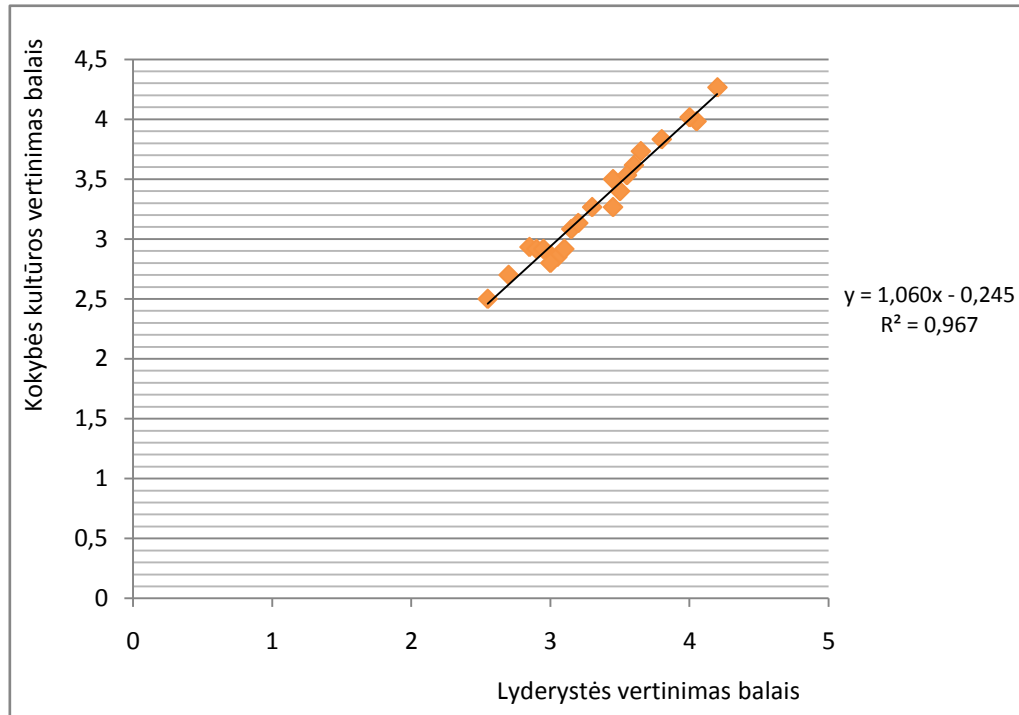
28 pav. Respondentų pateiktų teiginių įvertinimo skalė (balais)

Mažiausiai respondentai sutiko su teiginiais, apibūdinančiais jų vadovą lyderį (žr. 28 pav.). Respondentų manymu, vadovai / lyderiai neįvertina jų pastangų ir neremia realizuojant užduotis. Neigiamas šių teiginių įvertinimas patvirtinta anksčiau nustatytą silpną lyderio poziciją įmonėje.

Gana stiprus ryšys nustatomas ($R^2 = 0,814$) tarp įmonės kultūros ir kokybės kultūros. Įmonės kultūra literatūroje minima kaip viena iš svarbiausių veiksnių, kuri sukuria ir palaiko kokybės gerinimui palankią darbo aplinką. Įmonės kultūra aprėpdama tinkamą darbo atmosferą, demokratišką vadovavimo stilių, dėmesį žmogiškiems veiksniams stiprina kokybės kultūros plėtojimą įmonėje.

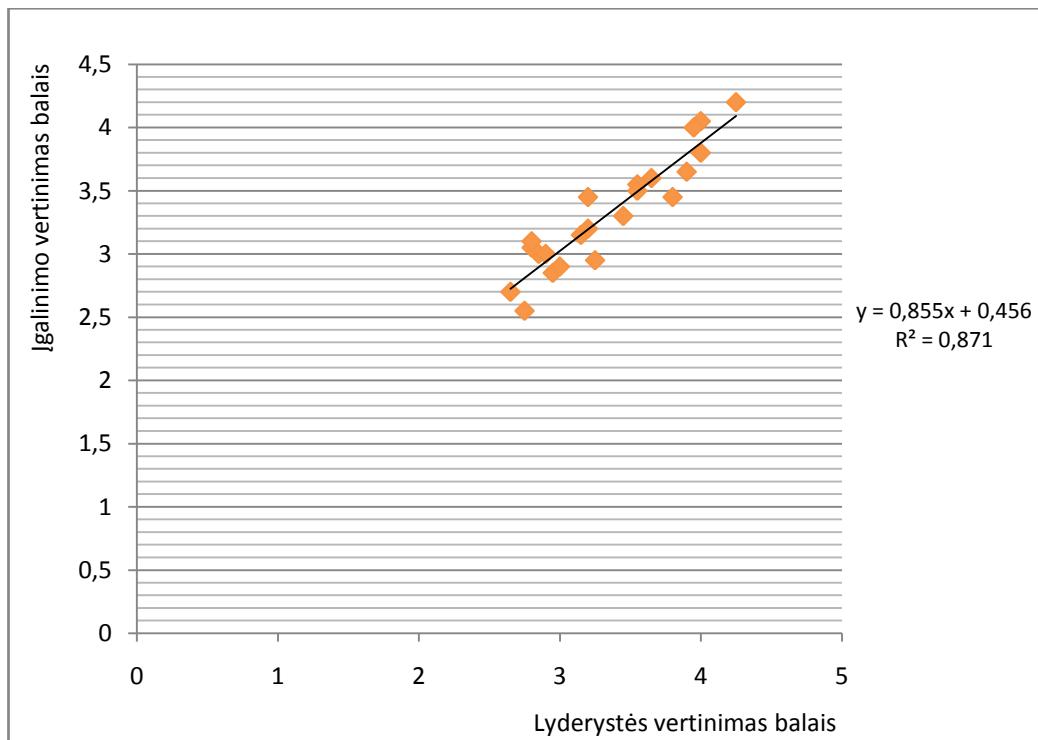
Trečiosios įmonės tyrimo duomenų analizė (31% visų apklaustųjų)

Pateikiama trečios įmonės koreliacinės – regresinės analizės grafikų grupė, rodanti ryšius tarp kintamųjų X (lyderystė, įgalinimas ir įmonės kultūra) ir Y (kokybės kultūros):



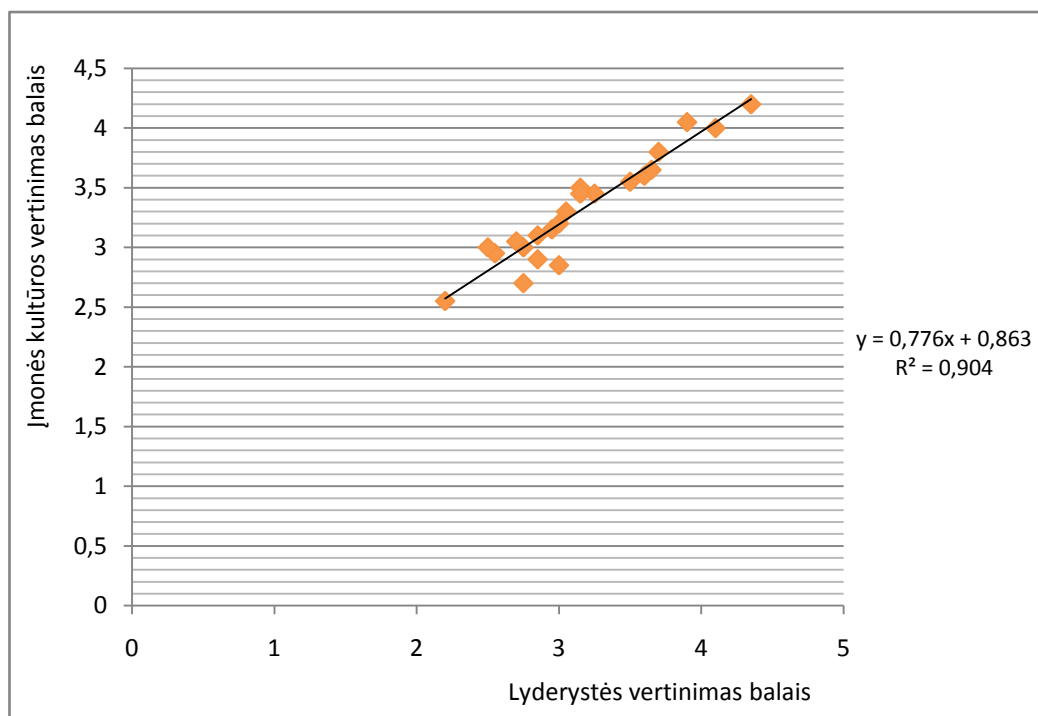
29 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo lyderystės

Koreliacinės – regresinės analizės trečios tiriamos įmonės grafikas (žr. 29 pav.) parodo labai stiprų ryšį tarp kokybės kultūros ir lyderystės $R^2 = 0,967$. Respondentai teigia, kad lyderis (vadovas) su entuziazmu kalba apie vertybes ir įsitikinimus, skatina atvirą ir sąžiningą bendravimą. Manoma, kad lyderiams rūpi siekti bendrų tikslų ir koordinuoti įmonės veiklą.



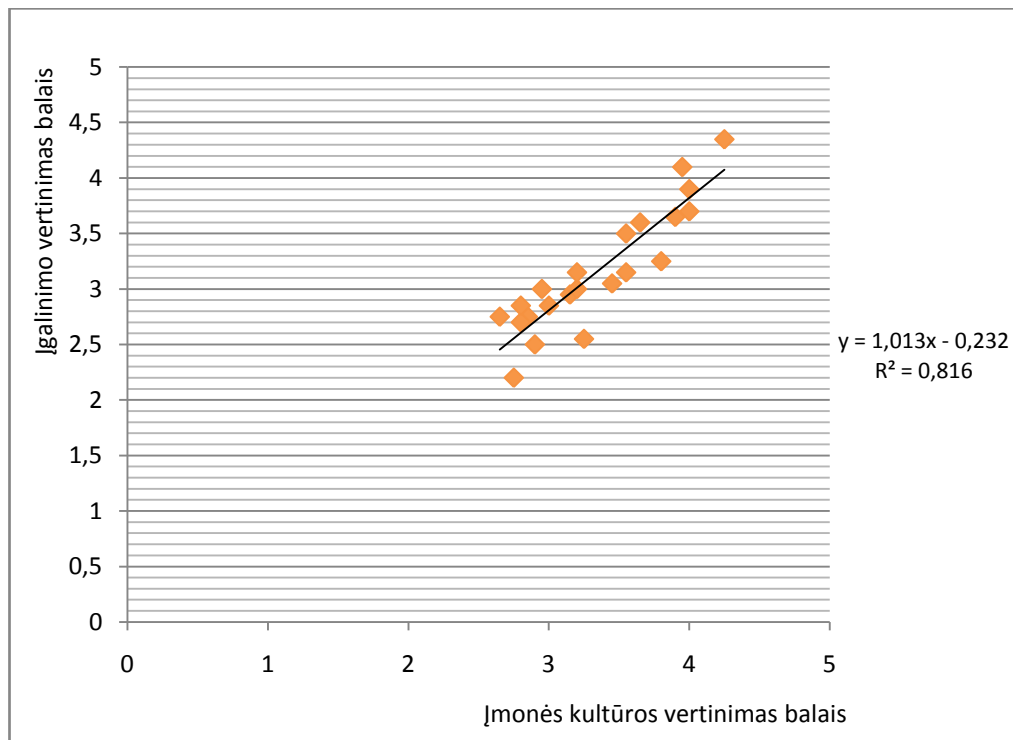
30 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo lyderystės

Tarp įgalinimo praktikos ir lyderystės trečioje įmonėje nustatomas stiprus ryšys – $R^2 = 0,871$ (žr. 30 pav.). Lyderiai šioje įmonėje skatina darbuotojų entuziazmą priimti atsakomybę, patenkinti klientų poreikius. Lyderiai įgalina priimti sprendimus netgi tada jei dalis tų sprendimų neidealūs.



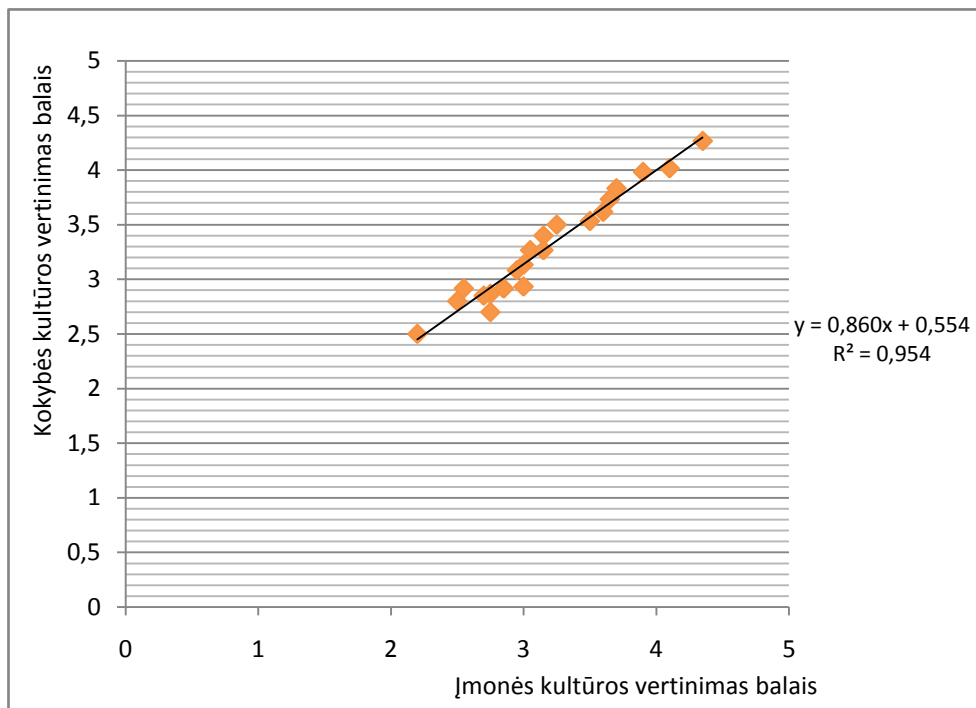
31 pav. Įmonės kultūros priklausomybė nuo lyderystės

Koreliacinė – regresinė analizė nustato labai stiprų ryšį tarp įmonės kultūros ir lyderystės – $R^2 = 0,871$ (žr. 31 pav.). Šios, trečios tiriamos įmonės, lyderiai siekia harmoningų santykių ir kuria darną komandoje ir įmonėje. Respondentai teigia, kad jų lyderis skatina abipusio pasitikėjimo atmosferą, komandinį darbą ir skaidrų bendravimą.



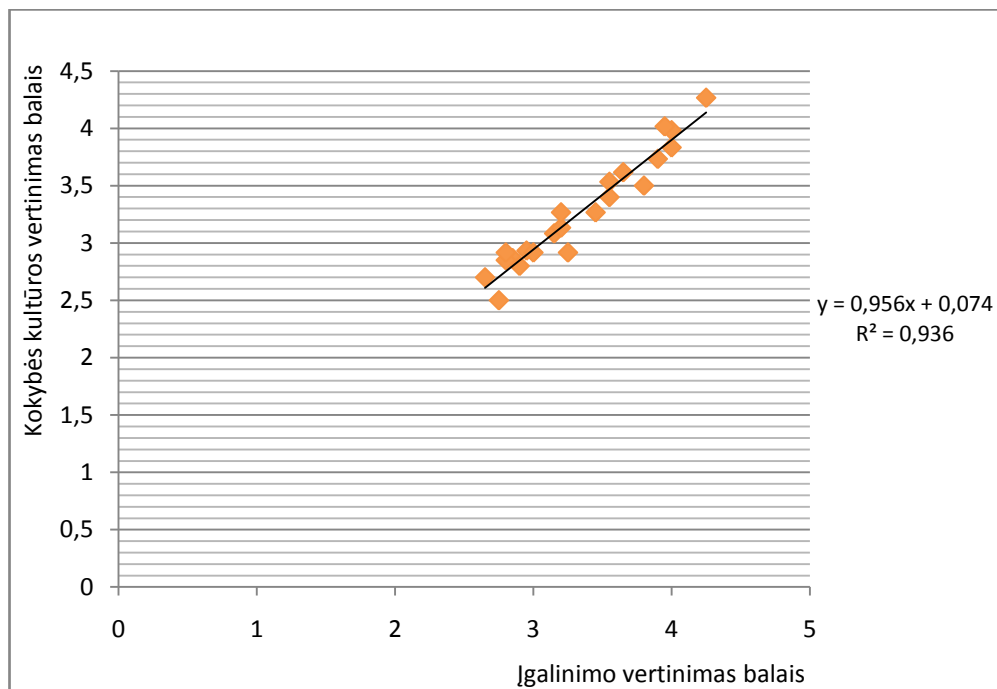
32 pav. Įgalinimo priklausomybė nuo įmonės kultūros

32 pav. parodo stiprų ryšį tarp įgalinimo praktikos ir kultūros įmonėje $R^2 = 0,816$. Įmonės kultūra užtikrina reikalingą darbuotojų veiksmų laisvę bei autonomiją įmonės bendriems tikslams siekti.



33 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įmonės kultūros

Trečioje įmonėje nustatytas labai stiprus ryšys tarp kokybės kultūros ir įmonės kultūros $R^2 = 0,954$ (žr. 33 pav.). Tai yra stipriausias nustatytas ryšys tarp trijų tiriamų įmonių. Kultūra lemia pagrindinius įmonės siekius ir tikslus. Respondentai teigia, kad jų įmonė puoselėja vertybes, įsitikinimus ir tradicijas, taigi stiprina kokybės kultūros plėtojimą.

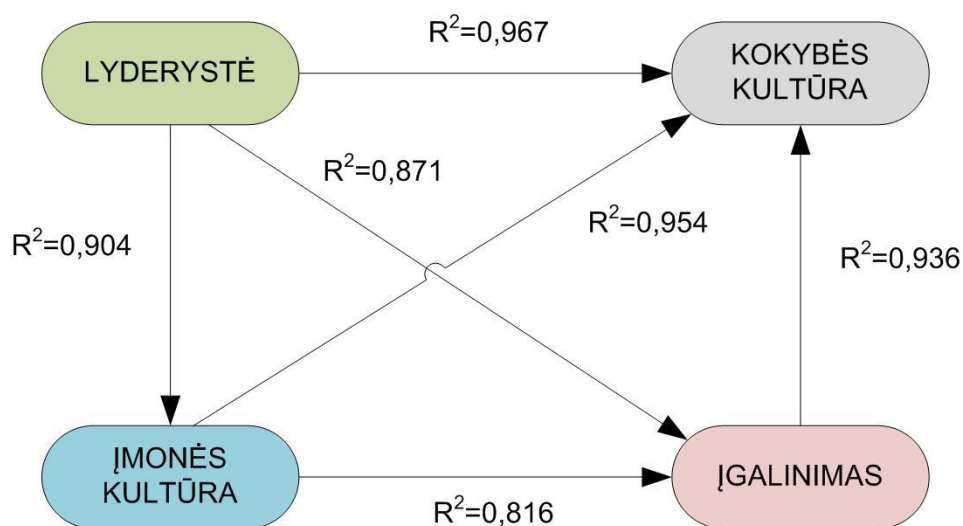


34 pav. Kokybės kultūros priklausomybė nuo įgalinimo

Atlikta koreliacinė – regresinė analizė parodė labai stiprų ryšį tarp kokybės kultūros ir įgalinimo praktikos įmonėje $R^2 = 0,936$ (žr. 34 pav.). Įgalinimas padidina darbuotojų motyvaciją ir sumažina klaidų kiekį, padidina galimybes pasireikšti kūrybiškumui ir inovatyvumui. Respondentai teigia, kad jie gerai žino ir supranta savo pareigas ir gali laisvai sakyti tai, ką galvoja.

Trečios tiriamos įmonės analizės apibendrinimas

Tyrimo analizei supaprastinti į sukurta koncepcinį tyrimo modelį surašomi trečios įmonės tiriamų veiksnių koreliacijos koeficientai (žr. 35 pav.).



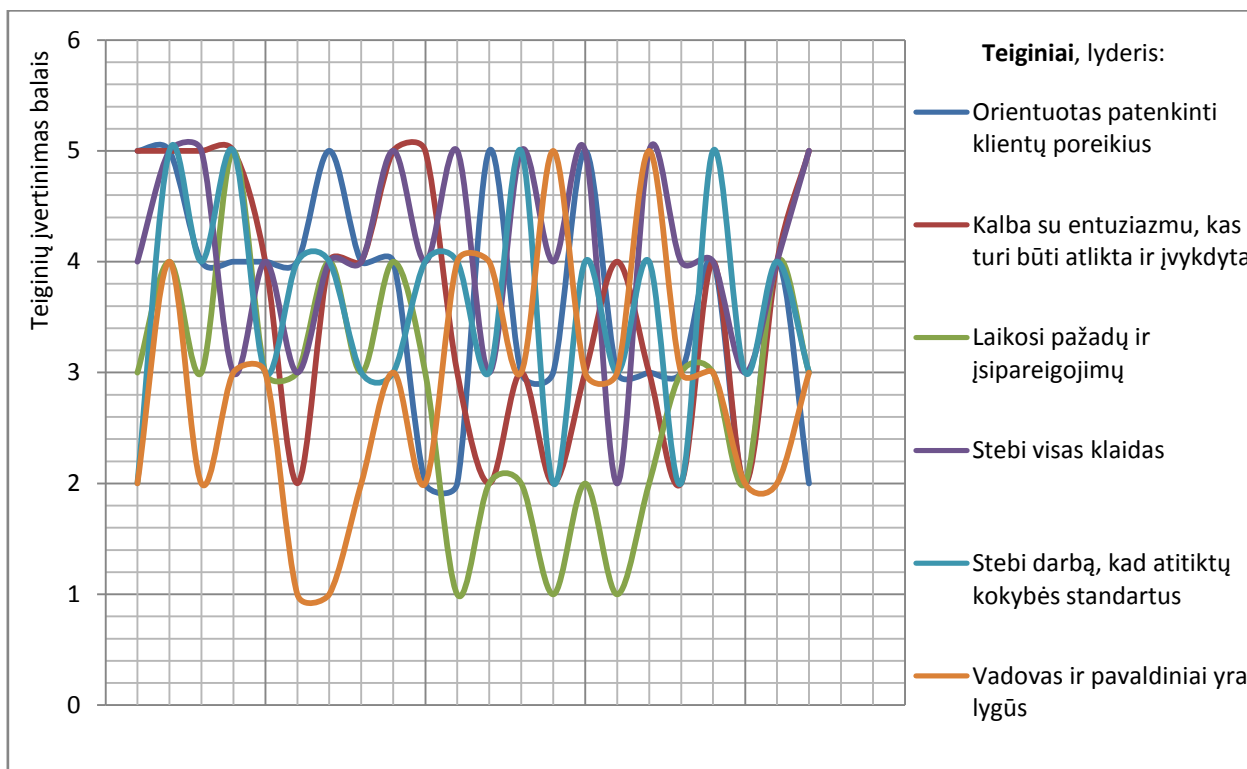
35 pav. Trečios įmonės tyrimo rezultatai

Išanalizavę trečios tiriamos įmonės duomenis ir sudarę koreliacinę – regresinę kintamųjų X ir Y analizę nustatome labai stiprią lyderio įtaką ($R^2 = 0,967$) kokybės kultūrai. Šioje įmonėje kaip ir pirmoje dominuoja lyderio pozicija. Lyderis formuoja norimą elgesį įmonėje.

Labai stiprią įtaką kokybės kultūros formavimui įmonėje turi įmonės kultūra ir įgalinimas. Nustatomas visų nagrinėjamų kintamųjų ryšys su kokybės kultūra didesnis nei $>0,9$.

Daugiausia trečios įmonės respondentų teigiamai įvertino teiginius, kad jų lyderis orientuotas patenkinti klientų poreikius, be to entuziastingai kalba apie tai, kas turi būti atlikta ir stebi visas klaidas (žr. 36 pav.). Lyderis skatina darbuotojus siekti bendros vizijos, kuria įmonėje harmoniją, mezga ryšius tarp žmonių.

Kaip ir pirmoje įmonėje respondentai teigė, kad pavaldiniai ir vadovai yra lygūs labai retai, nors kokybės kultūros koncepcija teigia atvirkščiai. Apklaustųjų manymu, jų vadovas labai retai laikosi pažadų ir įsipareigojimų, tačiau tai kompensuoja kiti vadovo bruožai: skatina pasitikėjimo atmosferą, atvirą bendravimą, ugdo ir lavina darbuotojų stipriąsias puses.

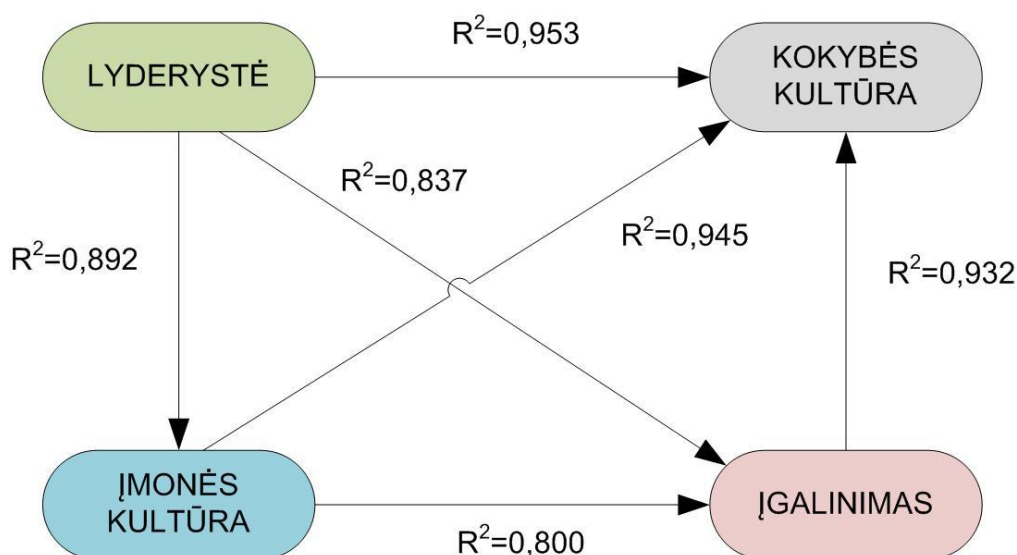


36 pav. Respondentų pateiktų teiginių įvertinimo skalė (balais)

Kokybės kultūros plėtojimo tyrimo apibendrinti rezultatai

Trijų anksčiau išanalizuotų įmonių rezultatai parodė, kad kokybės kultūra įmonėse plėtojama per 3 pagrindinius sėkmės veiksnius: lyderystę, įmonės kultūrą ir įgalinimą. Šių veiksnių įtaka gali būti ir stipri, ir silpna, tai priklauso nuo pačių įmonių požiūrio ir svarbos plėtoti norimą kultūrą.

Nustatyta, kad tyrimo modelis yra universalus ir gali būti pritaikytas įmonėse nežiūrint į tai, kokia jų veikla. Žemiau pateikiami apibendrinti trijų įmonių rezultatai, kurie parodo labai stiprų ryšį tarp kintamųjų (žr. 37 pav.). Keisdami vieną kintamąjį, pastebime ryšio stiprumo kitam kintamajam pokytį.



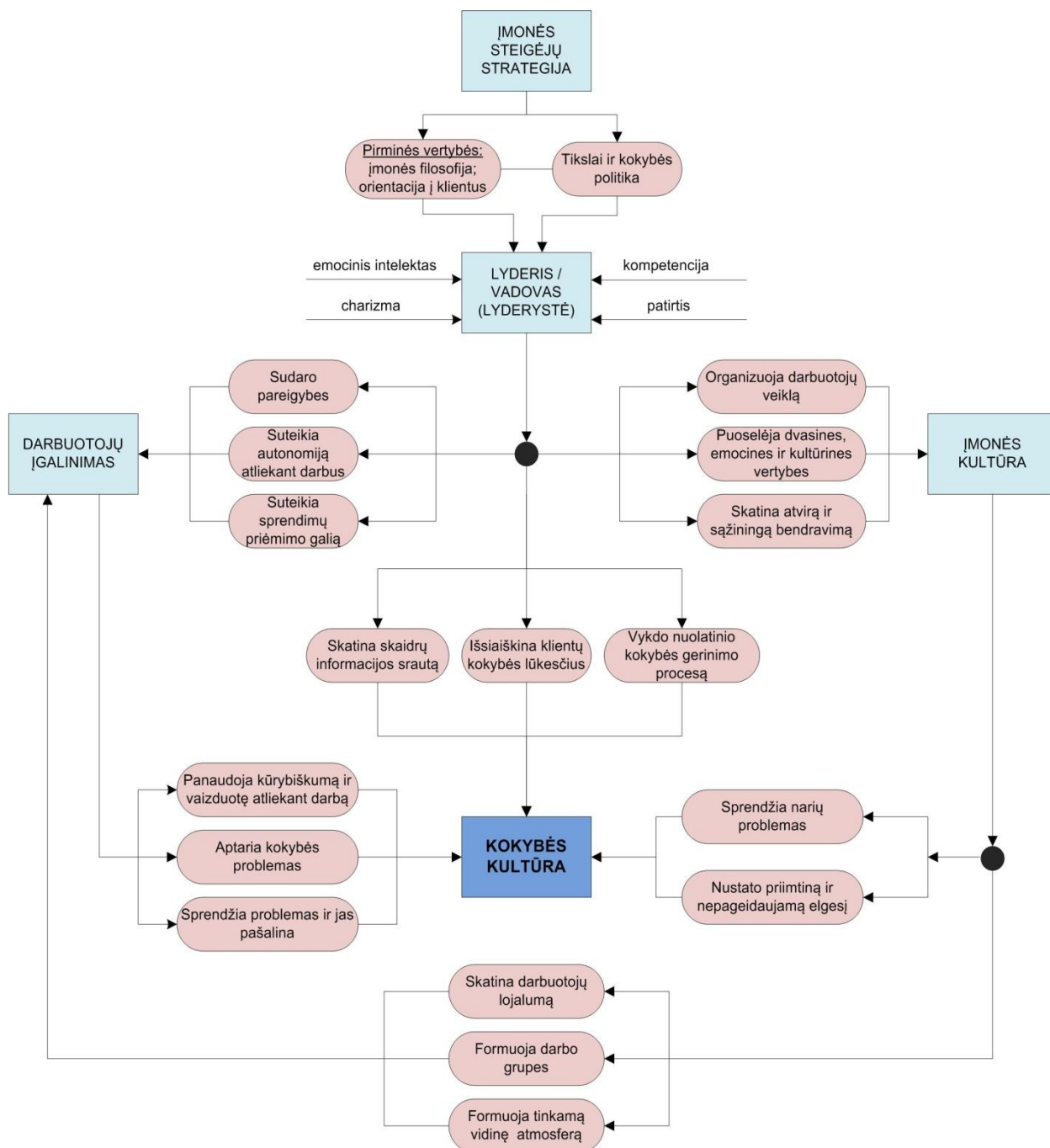
37 pav. Trijų įmonių apibendrinti rezultatai

Tyrimo rezultatai parodė stiprius teigiamus ryšius tarp trijų nagrinėjamų sėkmės veiksnių, lemiančių kokybės kultūros plėtrą įmonėje. Todėl anksčiau iškeltos hipotezės H1, H2, H3, H4, H5 ir H6 yra patvirtintos. Nustatyta, kad lyderystė, įgalinimas ir kokybės kultūra teigiamai veikia kokybės kultūros plėtojimą įmonėse.

Iš visų veiksnių stipriausią ryšį turi lyderystė ($R^2 = 0,953$). Būtent ji privalo dominuoti įmonėse, plėtojančiose kokybės kultūrą. Kaip ir tikėtasi, kokybės kultūros plėtra prasideda nuo įmonės viršaus.

3. KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMO MODELIS

Kokybės kultūra yra būtina visoms efektyviai dirbančioms įmonėms (Kashfi 2001). Veiklos tobulinimas, didesnis efektyvumas ir konkurencingumas tiesiogiai priklauso nuo kokybės kultūros ir nuo to, koku mastu ji yra plėtojama visuose įmonės lygiuose. Kokybės kultūros plėtojimo įmonėse modelis (žr. 38 pav.) yra sukurtas remiantis atliktu tyrimu, kuriame nustatyti kokybės kultūros plėtojimo sėkmės veiksniai: lyderystė, įmonės kultūra ir įgalinimas.



38 pav. Kokybės kultūros plėtojimo įmonėse modelis

Lemiamą vaidmenį kokybės kultūros plėtojimui turi įmonės strategijos pasirinkimas. Įmonės be strateginio mąstymo ir planavimo, apibrėžtos politikos ir suformuluotų tikslų negali tikėtis sėkmės nuolat kintančioje globalioje aplinkoje. Visi vadovai ir darbuotojai turėtų vieningai siekti tikslų.

Dažnai tenka girdėti – „koks vadovas, tokia ir įmonė“. Įmonės veiklos efektyvumo didinimą dažniausiai lemia darbuotojai. Iš jų reikalaujama aukštos darbo kokybės ir klientų lūkesčių viršijimo. Todėl labai svarbus įmonės lyderis, rodantis sektiną norimo elgesio pavyzdį, vadovaujantis įmonės kultūros pertvarkymui, motyvuojantis ir padrašinantis darbuotojus. Kad darbuotojai sektų lyderį, kuris, jų nuomone, lemia sėkmę, jis turi pasižymėti tokiais asmenybės bruožais: kompetencija, patirtimi, emociniu intelektu, charizma ir kt. Toks lyderis atkakliai siekia savo ir įmonės tikslų, įgyvendina idėjas, prisiima atsakomybę už įvykdytus pokyčius ir sprendimų priėmimo riziką, išlaiko atvirą ir sąžiningą bendravimą.

Lyderis formuoja naują įmonės kultūrą, pakeičia nusistovėjusius įpročius ir įsitikinimus. Užtikrina, kad nauja kultūra – kokybės kultūra būtų suderinta su įmonės strategija ir tikslais. Lyderis išaiškina klientų kokybės lūkesčius norimos kokybės kultūros link ir stengiasi juos viršyti. Renka ir analizuoja klientų atsiliepimus. Lyderis yra ir inovacijų katalizatorius, plėtoja nuolatinio gerinimo kokybės procesą ir užtikrina skaidrų informacijos srautą.

Šiuolaikinis lyderis privalo sukurti darnų klimatą, kad darbuotojai jaustųsi pripažinti, motyvuoti ir įgalinti. Kiekvienam darbuotojui svarbus asmeninis pasitenkinimas. Taip pat kiekvienas darbuotojas tikisi gauti sutartą atlyginimą už atliktą darbą. Tačiau, ar dirbame tik dėl pinigų? Žinoma, pinigai yra pirmasis žingsnis būti pripažintam ir apdovanotam. Juk natūralus žmogaus poreikis jaustis pripažintu ir gerbiamu už savo pastangas.

Kad būtų pasiektas darbuotojo dalyvavimas, jis turi būti stipriai motyvuotas, laikytis įmonės kokybės politikos ir tikslų. Lyderiai skatina ir leidžia darbuotojams prisiimti asmeninę atsakomybę už atliekamą darbą ir prisidėti prie įmonės tikslų siekimo. Darbuotojų įgalinimo esminiai veiksniai tokie: vidinė motyvacija, dalyvavimas priimant sprendimus, žinių ir įgūdžių įgijimas.

Lyderiai, įgalindami darbuotojus, skatina jų kasdienio darbo kokybės kultūrą. Pavaldiniams yra sudaromos pareigybės nepriklausomai nuo to, kokį darbą jie atlieka. Jiems priskiriama atsakomybė už darbo rezultatus. Suteikiama veiksmų ir sprendimų galia ir autonomija dirbant. Toks lyderio elgesys parodys, kad jis pasitiki darbuotojais, nors kartais jie ir klysta. Lyderiai įtraukia darbuotojus į kokybės kaitos pokyčius, jiems suteikiama sprendimų priėmimo galia. Darbuotojai, įgavę įgaliojimus ir laisvę veikti – pasinaudos atsakomybės jausmu.

Igalintas darbuotojas priima atsakomybę už kokybę, jis greičiau patenkina klientų poreikius, prisiima atsakomybę už savo darbų rezultatus ir jų gerinimą (Stanišauskienė 2006).

Igalintas darbuotojas, pagamina prekę ar suteikia paslaugą atsakingai, kad patenkintų nuolat kintančius klientų poreikius. Įgalinimas sukuria darbuotojų pasitenkinimą darbu, susijusiu su aukšta produktų ar paslaugų kokybe. Būtent įgalinti darbuotojai sumažina pasipriešinimą kokybės pokyčiams.

Darbuotojai, įgavę įgaliojimus ir laisvę veikti, panaudos savo kūrybiškumą, vaizduotę ir inovacijas nebijodami išankstinio nusistatymo. Sukurdami darbo grupes spręš iškilusias kokybės problemas ir jas pašalins. Žiūrėdami į lyderį, kaip į sektiną norimo elgesio pavyzdį, darbuotojai priims ir plėtos kokybės kultūrą įmonėje.

Autorius H.A. Kashfis (2001) teigia, kad patenkinti vartotojai yra tik tada, kai yra patenkinti darbuotojai. Būtent tuo tikslu sukuriamą tinkamą įmonės kultūrą, teigiamai veikianti darbuotojus. Dažniausiai įmonės kultūrą kuria lyderiai (vadovai), kurių asmenybė įmonėje yra labai svarbi. Jie įmonėje išplėtoja vertybių ir įsitikinimų sistemą, kurios tikslas įprasminti darbuotojų veiklą, įkvėpti laikytis pripažintų normų (Šimanskienė *et al.* 2010). Lyderiai, skatindami atvirą ir sąžiningą bendravimą, puoselėdami dvasines, emocines ir kultūrines darbuotojų ir savo vertybes ir įsitikinimus, kuria, plėtoja ir palaiko įmonės kultūrą.

Įmonės kultūra, kai darbuotojai jaučia ramybę, komfortą ir išvengia įtampos, sukuria palankias sąlygas kokybės kultūros plėtrai ir darbuotojų įgalinimui.

Įmonės kultūra yra galinga jėga, nukreipianti ir formuojanti individų elgesį įmonėje. Ji akcentuoja svarbiausias vertybes, padeda pasiekti kolektyvui užsibrėžtus tikslus, skatina darbuotojų lojalumą, formuoja tinkamą veiklos atmosferą ir sudaro sąlygas darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimui. Tokie įmonės kultūros veiksniai skatina kiekvieno individo asmeninį pripažinimą, kompetencijų ugdymą ir iniciatyvumą.

Toks sukurtas kokybės kultūros modelis (žr. 38 pav.) galimas visiems įmonių pobūdžiams. Svarbiausi šio modelio elementai yra: aukščiausioji valdžia, lyderis (vadovas) ir darbuotojai, tarpusavyje susiję, plėtojantys įmonės kokybės kultūrą. Reikėtų paminėti, kad šie tys elementai praktiškai yra sutinkami visose sėkmingai veikiančiose įmonėse, siekiančiose bendro tikslo.

Visiškas modelio funkcionavimas yra sėkmingas, kai visi įmonės individai pasiruošę priimti naują kultūrą, nukreiptą tenkinti klientų poreikius. Autorius M. Lushas (2013) teigia, kad galima išmokyti darbuotojus įgūdžių, tačiau labai sunku pakeisti jų mąstyseną. Kokybės kultūra eina teisinga linkme, kai ji plėtojama iš viršaus į apačią.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, kad kokybės procesai yra neatsiejami nuo kultūrinio požiūrio. Kokybės kultūrą sudaro tokie pagrindiniai elementai: stipri lyderystė, darbuotojų įgalinimas ir vertybėmis paremta įmonės kultūra.
2. Diegti kokybės kultūrą paskatina šie įmonės vidiniai motyvai: produktyvumo gerinimas, incidentų ir (ar) pasipiktinimų mažinimas, procesų nuolatinis gerinimas, kokybės valdymas; išoriniai įmonės motyvai: siekis gerinti įmonės įvaizdį, rinkos dalies išlaikymas ir (ar) didinimas, klientų poreikių tenkinimas, konkurencija rinkoje.
3. Tyrime iškeltos šešios hipotezės (**H**) yra patvirtintos:
 - H1.** Yra labai stiprus ir teigiamas lyderio ir kokybės kultūros ryšys ($R^2 = 0,953$).
 - H2.** Yra stiprus ir teigiamas lyderio ir darbuotojų įgalinimo ryšys ($R^2 = 0,837$).
 - H3.** Yra stiprus ir teigiamas darbuotojų įgalinimo ir kokybės kultūros ryšys ($R^2 = 0,892$).
 - H4.** Yra stiprus ir teigiamas įmonės kultūros ir darbuotojų įgalinimo ryšys ($R^2 = 0,800$).
 - H5.** Yra labai stiprus ir teigiamas įmonės kultūros ir kokybės kultūros ryšys ($R^2 = 0,945$).
 - H6.** Yra labai stiprus ir teigiamas lyderio ir įmonės kultūros koreliacijos ryšys ($R^2 = 0,932$).
4. Tyrimas atliktas trijose pramonės įmonėse, specializuojančiose šaldymo įrangos gamybos srityje. Tyrimo respondentai – šių įmonių skirtingų padalinių darbuotojai. Iš viso surinktos 74 anketos: 42 % apklaustųjų pirmos įmonės, 27 % – antros ir 31 % – trečios įmonės. Daugiau nei pusė visų apklaustųjų sudarė gamybos padalinio / cecho darbuotojai (55 %).
5. Atliktas tyrimas patvirtino lyderystės, kaip pagrindinio sėkmės veiksnio svarbą diegiant ir formuojant įmonės kokybės kultūrą. Kaip ir buvo tikėtasi, kokybės kultūros plėtra prasideda nuo įmonės viršaus.
6. Remiantis atliktu tyrimu sukurtas kokybės kultūros plėtojimo modelis. Modelis pagrįstas kokybės kultūros diegimu iš viršaus į apačią, t. y. nuo aukščiausios valdžios iki darbuotojų. Be to, šis modelis yra lengvai pritaikomas visose veiklą vykdančiose įmonėse, kurios yra pasiruošusios sugriauti kai kurias nusistovėjusias tradicijas ir įsitikinimus. Modelis nustato kokybės kultūros plėtojimo įmonėse dėsningumą ir naudojamus įrankius, tinkamus efektyviau panaudoti personalo potencialą.
7. Tikėtina, kad kokybės kultūros integravimas į įmonės veiklą pagerins klientų aptarnavimą, valdymo efektyvumą, sumažins neatitiktis ir eliminuos problemas. Įmonė nebepriklausys nuo vieno asmens. Bus vykdomas delegavimas visuose įmonės padaliniuose. Kokybės kultūra yra vienodai svarbi skirtingo dydžio įmonėms ir viešojo ar privataus sektoriaus organizacijoms.

Pasiūlymai

1. Siūloma kokybės kultūros plėtojimą įmonėje pradėti nuo aiškos kokybės politikos ir kokybės tikslų formulavimo. Patariama aiškiai apibrėžti kokybės tikslų įgyvendinimo priemones, skatinančias nuolat gerinti gaminių ir paslaugų kokybę. Aukščiausioji įmonės valdžia turėtų užtikrinti, kad visos kokybės kultūros diegimo priemonės būtų suplanuotos, įgyvendinamos ir prižiūrimos.
2. Plėtojant kokybės kultūrą, įmonėms siūloma spręsti jos narių problemas ir jas pašalinti, vykdyti nuolatinio gerinimo procesą, aptarti kokybės problemas ir išsiaiškinti klientų kokybės lūkesčius.
3. Sukurtas tobulinimo modelis pateikia lyderį kaip pagrindinį veiksnį, kuriant ir palaikant įmonės kokybės kultūrą. Siūloma, kad lyderis pasižymėtų tokiom savybėmis: kompetencija, patirtimi, charizma ir emociniu intelektu. Taip pat rekomenduojama lyderį ugdyti. Įmonėms siūloma tobulinti esamas ir stiprinti norimas lyderių savybes.
4. Kadangi lyderiai asmeniškai vadovauja kokybės kultūros plėtojimui, daro įtaką įgalinimui ir lemia įmonės kultūrą, todėl į lyderio poziciją siūloma pasirinkti tokią asmenybę, kuri atsakingai vykdytų savo pareigas ir pelnytų personalo pasitikėjimą. Sukurtas tobulinimo modelis siūlo lyderiui priemones, kurios įgalina darbuotojus ir sukuria palankią įmonės kultūrą. Lyderis, suteikdamas darbuotojams autonomiją ir sprendimų priėmimo galią, įgalina darbuotojus. Puoselėdamas dvasines, emocines, kultūrines vertybes ir skatindamas sąžiningą bendravimą formuoja įmonės kultūrą.
5. Atlikus tyrimą pramonės įmonėse paaiškėjo, kad vidurinį išsilavinimą turi 32 % visų apklaustųjų, specialųjį vidurinį – 23 %. Dauguma respondentų turi žemesnį nei aukštąjį išsilavinimą. Plėtojant kokybės kultūrą svarbu, kad visi darbuotojai būtų įtraukti į kultūros pokyčius ir suprastų kokybės kultūros naudą. Įmonėms siūloma vykdyti darbuotojų apmokymus apie kokybės svarbą, pagrindines kokybės koncepcijas, valdymo procesus, komandinį darbą. Kiekvienas įmonės darbuotojas turi aiškiai suprasti savo vaidmenį užtikrinant kokybę.
6. Sukurtas tobulinimo modelis pasiūlo įmonėms priemones (veiksnius) kokybės kultūrai plėtoti. Tačiau jis neverčia jo naudotis kaip „šūkių rinkinio“. Rekomenduojama šį modelį tobulinti ir keisti atsižvelgiant į įmonės poreikius ir jos individualumą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Cameron, K.; Sine, W. 1999. A Framework for Organizational Quality Culture. *ASQ, Quality management journal*, p. 7-25 [interaktyvus]. United States, Cleveland: Case Western Reserve University [žiūrėta 2014 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/FrameworkOrgQualCulture.pdf>>.
2. Campos, A. C.; Mendes, J. da C.; Silva, J. A.; Oom do Valle, P. 2014. Critical success factors for a total quality culture: A structural model, *Tourism & Management Studies*, 10(1) [interaktyvus]. Portugal: University of the Algarve, Faculty of Economics [žiūrėta 2015 m. kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.academia.edu/6095653/CRITICAL_SUCCESS_FACTORS_FOR_A_TOTAL_QUALITY_CULTURE_A_STRUCTURAL_MODEL> .
3. Chougale, S. 2012. *Feeling the Culture of Quality* [interaktyvus]. United Arab Emirates [žiūrėta 2015 m. balandžio 05 d.]. Prieiga per internetą: <<https://sam4quality.wordpress.com/2012/08/31/feeling-the-culture-of-quality/#comments>>.
4. Davidson, M. 2014. Quality culture. *Contract Operations Quality Assurance* [interaktyvus]. United States [žiūrėta 2015 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://xavierhealth.org/wp-content/uploads/Davidson_Quality-Culture.pdf>.
5. Foundational Elements of a QI Culture. 2013. *National Association of County & City Health Officials* [interaktyvus]. United States [žiūrėta 2015 m. balandžio 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://qiroadmap.org/culture-to-qi/foundational-elements-for-building-a-qi-culture/>>.
6. Hacker, S. 2004. Culture of quality. accelerating growth and performance in the enterprise. *Forbes insights* [interaktyvus]. New York [žiūrėta 2015 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://eaq.ee/sites/default/files/lisad/culture-of-quality.pdf>>.
7. Isaak, V. 2000. Culture for Quality – An Empirical Examination in Israel [interaktyvus]. Israel: University of Haifa [žiūrėta 2015 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/conferences/pmrc/Files/isaak_culture%20for%20quality%20-%20an%20empirical%20examination%20in%20israel.pdf>.
8. Jonach, M.; Gramlinger, F.; Hartl, S. 2012. Quality needs culture: The Quality Culture Concept and its applicability in the context of (vocational) schools [interaktyvus]. German [žiūrėta 2015 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bwpat.de/ausgabe21/jonach_etal_en_bwpat21.pdf>.

9. Kashfi, H.A. 2001. How to enhance QMS effectiveness and efficiency by building a quality culture [interaktyvus]. Iranas [žiūrėta 2014 m. birželio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.iso.org%2Fiso%2Flivelinkgetfileisocs%3FnodeId%3D15055199&ei=WJH_U4rCOsXmyQOO84CgDw&usg=AFQjCNG8KQn55iq2s4rhC34tMfIy_56eQ&bvm=bv.74115972,d.bGQ>.
10. Kasiulevičius, V.; Denapienė, G. 2008. Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus Universitetas [žiūrėta 2015 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2008/nr_3/2008_176_180.pdf>.
11. Lagrosen, S. 2008. A European Quality Culture [interaktyvus]. Sweden: Växjö University [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.snee.org/filer/papers/44.pdf>>.
12. Lush, M. 2013. Quality Culture For The 21st Century. *NSF-DBA: The Journal EU Issue 24* [interaktyvus]. United Kingdom [žiūrėta 2015 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.nsf.org/newsroom_pdf/Tech_Talk_issue_24.pdf>.
13. Malhi, R. S. 2013. Creating and Sustaining: A Quality Culture, *Defense Management* [interaktyvus]. Kuala Lumpur, Malaysia [žiūrėta 2014 m. sausio 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.omicsgroup.org/journals/creating-and-sustaining-a-quality-culture-2167-0374.S3-002.pdf>>.
14. Moreno, H. 2014. 10 Warning Signs of a Weak Culture of Quality [interaktyvus]. United States of America [žiūrėta 2015 m. gegužės 03 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2014/11/05/10-warning-signs-of-a-weak-culture-of-quality/>>.
15. Molenda, M. 2012. Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości, *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej Nr. 1891* [interaktyvus]. Polska, Śląsk [žiūrėta 2013 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z63a/ARTYKU%20A3%2014.pdf>>.
16. Patapas, A.; Labenskytė G. 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešojo politika ir administravimas* [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [žiūrėta 2015 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2Flt%2Fmokslo_darbai%2Fvpa%2Farchyvas%2Fdwn.php%3Fid%3D302635&ei=ktA2VZ_KATVYAOf9oHIDw&usg=AFQjCNFMVEImiSjSMTiL1RCUV9pxmHiLCA&bvm=bv.91071109,d.bGQ>.

17. Safty, El S. 2012. Five essential ingredients for a quality culture [interaktyvus]. London: PEX institute [žiūrėta 2013 m. gruodžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-businesstransformation/articles/key-ingredients-for-quality-culture-development/>>.
18. Schein, E. H. 2004. Organizational Culture and Leadership. *Publication: Book, third edition. ISBN 0-7879-6845-5* [interaktyvus]. United States of America [žiūrėta 2014 m. sausio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf>.
19. Stanišauskienė, J. 2006. Klientų aptarnavimo darbuotojų įgalinimas paslaugų įmonėse. *Baigiamasis magistro darbas* [interaktyvus]. Vilnius: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas [žiūrėta 2015 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LTeLABa0001:E.02~2006~D_20061113_10032344980/DS.005.0.02.ETD>.
20. Šimanskienė, L.; Tarasevičius, T. 2010. Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos [interaktyvus]. Klaipėda: Klaipėdos universitetas [žiūrėta 2015 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vadyba.asu.lt/20/146.pdf>>.
21. Tejaningrum, A. 2014. Analysis of Variance Quality Culture on a different scale production, *International Conference on Law, Education and Humanities (ICLEH'14)* [interaktyvus]. Thailand [žiūrėta 2015 m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<http://icehm.org/siteadmin/upload/9635ED0114530.pdf>>.
22. Triaxia Partners. 2010. Creating a Productive Organizational Culture [interaktyvus]. U.S. [žiūrėta 2015 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://trixiapartners.com/corp/leadership/learning-solutions/creating-a-productive-organizational-culture>>.
23. TvariJonavičius, M. 2014. Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. *Daktaro disertacija* [interaktyvus]. Vilnius: Vilniaus universitetas [žiūrėta 2015 m. kovo 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20140602_082809-69838/DS.005.0.01.ETD>.
24. Waddell D.; Barrett B. 2000. Critical Quality Culture Factors And Their Relationship With Quality Performance Outcomes [interaktyvus]. Australia [žiūrėta 2015 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aloj.us.es/gideo/pomsevilla2000/papers/1013.pdf>>.
25. Woods, A.J. 1998. The six values of a quality culture, *The Quality Yearbook* [interaktyvus]. United States: CWL Publishing Enterprises, 1998 [žiūrėta 2013 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://my.execpc.com/~jwoods/6values.htm>>.
26. *Verslo žinios* Nr. 87 [interaktyvus]. 2003. Vilnius [žiūrėta 2015 m. balandžio 02 d.]. Prieiga per internetą: <<http://archyvas.vz.lt/print.php?strid=1118&id=163918>>.

I PRIEDAS

ANKETA

Esu Vilniaus Gedimino technikos universiteto pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos II kurso magistro studentė. Siekdama baigti savo studijas atlieku tyrimą apie kokybės kultūros plėtojimą, priemonės įmonėje.

Tyrimui atlikti yra sudarytas klausimynas. Jį užpildyti užtruks apie 10-15 min. Jūsų atsakymai bus apdorojami konfidencialiai ir bus panaudoti tik šio tyrimo tikslais.

Jūsų indėlis yra labai svarbus šiam tyrimui, todėl prašau, atsakyti į klausimus sąžiningai ir tiksliai, dėl šio tyrimo sėkmės.

Labai ačiū už Jūsų laiką ir pagalbą

I dalis. Vadovavimo stilius

Ši klausimyno dalis apibūdina vadovavimą Jūsų įmonėje. Kaip vadovai perteikia norimą elgesį ir vertybes. Prašome atsakyti į pateiktus klausimus pateiktame lape naudojantis šia skale:

1 = niekada

2 = labai retai

3 = kartais

4 = dažnai

5 = labai dažnai / visada

Kl. Nr.	Mano vadovas (lyderis)	Vertinimo skalė				
1.	Remia mane realizuojant užduotis	1	2	3	4	5
2.	Yra orientuotas patenkinti klientų poreikius	1	2	3	4	5
3.	Skatina tobulinti mano įgūdžius ir kelti kvalifikaciją	1	2	3	4	5
4.	Kalba apie svarbiausius įsitikinimus ir vertybes	1	2	3	4	5
5.	Kalba su entuziazmu kas turi būti atlikta ir įvykdyta	1	2	3	4	5
6.	Suprantamai paaiškina, kokio paskatinimo tikėtis įvykdžius duotas užduotis	1	2	3	4	5
7.	Skatina abipusio pasitikėjimo atmosferą ir komandinį darbą	1	2	3	4	5
8.	Laikosi pažadų ir įsipareigojimų	1	2	3	4	5
9.	Stebi visas klaidas	1	2	3	4	5
10.	Demonstruoja savo valdžią ir pasitikėjimą savimi	1	2	3	4	5
11.	Skatina diskusijas apie problemas ir klausimus	1	2	3	4	5
12.	Stebi mano darbą, kad atitiktų kokybės standartus	1	2	3	4	5
13.	Mato mano gebėjimus, poreikius ir siekius	1	2	3	4	5
14.	Padedą man pažvelgti į problemą iš įvairių kampų	1	2	3	4	5
15.	Padedą ugdyti / lavinti mano stipriąsias savybes	1	2	3	4	5
16.	Pasiūlo naujų būdų, kaip įvykdyti užduotis	1	2	3	4	5
17.	Sutelkia dėmesį į klaidas, pažeidimus ir nukrypimus nuo standartų	1	2	3	4	5
18.	Vadovas ir pavaldiniai yra lygūs	1	2	3	4	5
19.	Randa laiko mokymui ir instruktavimui	1	2	3	4	5
20.	Skatina atvirą ir sąžiningą bendravimą	1	2	3	4	5

II dalis. Įgalinimas

Ši klausimyno dalis apibūdina, kas Jūs motyvuoja jausti pasitenkinimą darbu ir kokybiškai dirbti. Prašome atsakyti į pateiktus klausimus pateiktame lape naudojantis šia skale:

1 = nepritariu visiškai

2 = nepritariu

3 = negaliu apsispręsti

4 = pritariu

5 = pritariu visiškai

Kl. Nr.	Mano darbe.....	Vertinimo skalė				
1.	Mokamas teisingas užmokestis už atliktą darbą	1	2	3	4	5
2.	Darbo užmokestis atitinka atliekamo darbo kokybę, svarbą ir įdėtas pastangas	1	2	3	4	5
3.	Suteikiama galimybė tobulinti įgūdžius	1	2	3	4	5
4.	Mane tenkina mano atliekamas darbas	1	2	3	4	5
5.	Esu aprūpintas (-a) visais būtiniais darbui įrankiais ir prietaisais, darbo rūbais	1	2	3	4	5
6.	Mane tenkina darbo vietos įrengimas (apšvietimas, ventiliacija, temperatūra darbo vietoje ir t.t.)	1	2	3	4	5
7.	Vadovas tinkamai įvertina mano pastangas ir atliktą darbą	1	2	3	4	5
8.	Jaučiu, kad tai, ką darau, yra prasminga	1	2	3	4	5
9.	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	1	2	3	4	5
10.	Jaučiu ramybę, komfortą ir išvengiu įtampas	1	2	3	4	5
11.	Panaudoju savo kūrybiškumą, vaizduotę, pasinaudoju inovacijomis	1	2	3	4	5
12.	Turiu galimybę dalyvauti įvairiuose mokymuose, kursuose, seminaruose	1	2	3	4	5
13.	Dalyvauju sprendimų priėmimo procese	1	2	3	4	5
14.	Galiu laisvai išreikšti tai, apie ką galvoju	1	2	3	4	5
15.	Atlikdamas (-a) gerai savo darbą turiu galimybę būti paaugštintas (a)	1	2	3	4	5
16.	Siekiama skatinti toleranciją ir atsakyti išankstinio nusistatymo	1	2	3	4	5
17.	Komandinis darbas yra labai svarbus	1	2	3	4	5
18.	Gerai žinau ir suprantu savo pareigas	1	2	3	4	5
19.	Esu remiamas (-a) vadovybės realizuojant savo užduotis	1	2	3	4	5
20.	Dalyvauju įgyvendinant įmonės tikslus	1	2	3	4	5

III dalis. Įmonės kultūra

Ši klausimyno dalis apibūdina Jūsų įmonės vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kurie leidžia sukurti ir pristatyti produktus ir paslaugas. Prašome atsakyti į pateiktus klausimus pateiktame lape naudojantis šia skale:

1 = nepritariu visiškai

2 = nepritariu

3 = negaliu apsispręsti

4 = pritariu

5 = pritariu visiškai

Kl. Nr.	Mano įmonė:	Vertinimo skalė				
1.	Puoselėja vertybes, įsitikinimus ir įmonės tradicijas	1	2	3	4	5
2.	Nėra priklausoma nuo vieno asmens	1	2	3	4	5
3.	Stiprina naują įmonės kultūrą darbais ir žodžiais	1	2	3	4	5
4.	Skatina savarankišką darbą	1	2	3	4	5
5.	Kūrybinga	1	2	3	4	5
6.	Orientuojasi į pastovų kokybės kėlimą ir standartų gerinimą	1	2	3	4	5
7.	Aktyviai reaguoja į nusiskundimus	1	2	3	4	5
8.	Skatina / motyvuoja	1	2	3	4	5
9.	Sukuria tinkamą darbo atmosferą	1	2	3	4	5
10.	Bendradarbiauja su geriausiais tiekėjais	1	2	3	4	5
11.	Ištraukia klientus į įmonės procesus	1	2	3	4	5
12.	Suteikia darbuotojams daugiau įgaliojimų ir atsakomybės	1	2	3	4	5
13.	Produkto kokybę susieja su įmonės strategija	1	2	3	4	5
14.	Investuoja į naujausią techniką, įrangą ir prietaisus	1	2	3	4	5
15.	Yra sistema „Mes visi čia kartu“	1	2	3	4	5
16.	Viršija klientų lūkesčius	1	2	3	4	5
17.	Taiko kokybės gerinimo techniką ir metodus	1	2	3	4	5
18.	Ypač vertina naujoves	1	2	3	4	5
19.	Pašalina problemas iki joms sukeltų pasekmes	1	2	3	4	5
20.	Orientuota į klientų poreikius ir reikalavimus	1	2	3	4	5

Žemiau yra keletas klausimų, kurie padės susidaryti bendrą vaizdą apie respondentą. Visi duomenys lieka anonimiški.

1. Kokio įmonės skyriaus (padalinio) atstovas esate:

- ☐ Rinkodaros;
- ☐ Administracijos;
- ☐ Gamybos;
- ☐ Projektavimo;
- ☐ Tiekimo;
- ☐ Kita.

2. Jūsų išsilavinimas:

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

3. Jūsų darbo stažas įmonėje:

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

4. Jūsų amžius:

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



PRAMONĖS ĮMONIŲ KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMAS

Renata Baravska

Mechanikos inžinerijos katedra, Mechanikos fakultetas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. p.: renata.baravska@stud.vgtu.lt

Anotacija. Šiame straipsnyje teoriniu požiūriu nagrinėjama kokybės kultūra, jos formavimas pramonės įmonėse. Aptariamas kultūrinis požiūris į kokybę. Nustatoma, kad kokybė grindžiama kultūriniu požiūriu yra įgyvendinama ne tik įrankiais ir metodais, o yra kultūrinių veiksmų rezultatas – būtent įmonės vertybės ir praktika. Apžvelgiamos vertybės, kurios įtakoja sėkmingą kokybės kultūros integravimą į visą įmonės veiklą. Straipsnyje pateikiamas kokybės kultūros plėtojimo įtakojančių esminių veiksmų tyrimas ir siūlomas koncepcinis modelis. Atliktų empirinių tyrimų išvados patvirtina, kad lyderystė ir įmonės kultūra yra pirmosios svarbos ir pagrindiniai sėkmės veiksniai plėtojant kokybės kultūrą įmonėje. Ryšys tarp lyderystės ir įgalinimo patvirtina, kad kiekviena įmonė pati yra atsakinga už kokybės kultūros formavimą.

Reikšminiai žodžiai: kokybės kultūra, kokybė, kultūra, įmonės kultūra, lyderystė, vertybės, įgalinimas

Įvadas

Įmonių vadovai sutaria, kad kokybė yra konkurencinio pranašumo šaltinis globalioje verslo aplinkoje, kurioje reiklūs vartotojai, inovacijos ir technologijos vaidina lemiamą vaidmenį (Campos A. C. Mendes J. da C., Silva J. A., P. Oom do Valle 2014). Kokybė yra neabejotinai viena iš aktualiausių šiandienos temų nagrinėjama knygoje, žurnaluose, seminaruose ir konferencijose. Tiriant kokybę bandoma ieškoti vis naujų sistemų ir koncepcijų, kurios leistų užtikrinti gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę, kuri tenkintų vartotojų, darbuotojų ir savininkų poreikius.

Kultūrinis požiūris į kokybę atsirado iš empirinių duomenų, kurie rodė įmonės esamos kokybės programos nepakankamumą be nuoseklios vertybių sistemos ir problemų buvimo dėl nepalankios darbo aplinkos (Campos A. C. Mendes J. da C., Silva J. A., P. Oom do Valle 2014). Iš tiesų didelio masto aplaidumas socialinių, psichologinių ir emocinių poreikių suteikimas darbuotojams dabar vertinamas kaip didžiausia priežastis nesėkmei dėl ankstesnių kokybės programų (Waddell D., Barrett B. 2000).

Iš kultūrinio požiūrio kokybė yra organizacinė sistema, o kultūra pasižymi vertybėmis ir įsitikinimais. Vertybės yra ilgalaikiai tikslai, kurie tarnauja kaip pagrindiniai žmonių principai jų gyvenime ir daro įtaką jų veiksams. Įsitikinimai apibūdinamos kaip bendros prielaidos apie tai kaip individai organizacijose suvokia juos supančią aplinką ir veda prie veiksmų konkrečiose situacijose.

Kokybės kultūros plėtojimas įmonėje yra sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas. Pakeisti žmonių

vertybes, požiūrį ar elgesį yra kur kas sudėtingiau nei įdiegti įmonėje kokybės programas ir standartus (Malhi R. S. 2013). Tam reikalingos palankios sąlygos – tinkama darbo atmosfera, demokratiškas vadovavimo stilius, darbuotojų dalyvavimas įmonės veikloje, dėmesys žmogiškiems veiksniams, veiklos ir mąstymo stiliaus pokyčiai (Molenda, M. 2012).

Toliau straipsnyje bus nagrinėjama įmonės praktikos ir vertybių svarba plėtojant kokybės kultūrą.

Vertybės – pagrindas kokybės kultūros link

Kokybės kultūra yra organizacinės kultūros dalis susijusi su įpročiais, įsitikinimais ir vertybėmis, kurios sudaro įmonės kultūros pagrindą.

Literatūroje išskiriamos sekančios pagrindinės vertybės, kuriomis patariama vadovautis norint sėkmingai plėtoti kokybės kultūrą įmonėje:

1 vertybė: Mentalitetas „Mes visi čia kartu“ (įmonė, tiekėjai, klientai). Vertybė ateina iš idėjos, kad įmonė yra sistema. „Mes visi čia kartu“ primena mums, kad individuali sėkmė priklauso nuo to, kaip kiekvienas įmonėje dirba kartu, o įmonės sėkmė priklauso nuo visų asmenų atliekančių savo veiklą gerai (Woods A.J. 1998).

2 vertybė: Viršininkai ir pavaldiniai yra lygūs. Tai įmonės kultūra, kuri eliminuoja aukščiausių pavaldinių mentalitetą. Žmonės gali laisviau išreikšti tai apie ką galvoja nebijant susidorojimo. Įmonėje vyksta bendradarbiavimas, darbuotojai jaučiasi kaip kolegos, o ne kaip pavaldiniai (Woods A.J. 1998).

3 vertybė: Svarbus yra atviras ir sąžiningas bendravimas. Šios vertybės pirmas svarbus aspektas yra – gebėjimas suprasti kitą asmenį. Be jos įmonė tampa nepajėgi

atvirai komunikuoti ir bendradarbiauti. Antras svarbus aspektas – gebėjimas išklausti. Išklausimu siekiama skatinti toleranciją ir atsisakyti išankstinio nusistatymo (Shady El Safty 2012).

4 vertybė: Informacijos prieinamumas. Informacijos prieinamumas yra pagrindas darbo, kuris atliekamas. Įmonės lyderiai tyrėtu atvirai keisti informacija apie įmonės strateginius tikslus, nes ši informacija pateikia darbo kryptį – ką darysime vėliau ir kaip tai pagerinsime (Campos A. C. Mendes J. da C., Silva J. A., P. Oom do Valle 2014).

5 vertybė: Orientuotis į procesus. Ši vertybė geriau padeda visiems suprasti komandinio darbo ir bendradarbiavimo svarbą. Čia svarbiausia yra įrankiai, kurie padeda gerinti įmonės valdymą, efektyviau ir greičiau vystyti vidinius procesus. Kiekvienas turi tolti nuo mentaliteto „apkaltinti asmenį“ ir artėti prie „ieškoti gedimų procese ir juos pašalinti“. Tai yra požiūris į problemą ir jos pašalinimas (Woods A.J. 1998).

6 vertybė: Nėra sėkmių ar nesėkmių, tik mokymosi patirtis. Svarbu suprasti, kad sėkmė ir nesėkmė yra vertinamos subjektyviai (Woods A.J. 1998). Darbuotojai priimdami šią vertybę panaudoja savo kūrybiškumą, vaizduotę, išreiškia tai ką galvoja ir realizuoja savo užduotis.

Vertybių ir įsitikinimų sistema suformuoja įmonės kultūrą, kuri yra savita kiekvienoje įmonėje. Ji kaip jungiamoji dalis vienija visų darbuotojų pastangas. Įmonės kultūroje išryškėja vadovavimo stilius kuriam yra būdinga skatinti novatoriškumą, komandinį darbą, vieningumą, darbuotojų dalyvavimą sprendimo priėmimo procese (Patapas A., Labenskytė G. 2011). Nuo vertybių išryškėja veiksniai, kurie formuoja ir plėtoja kokybės kultūrą įmonėje.

Pagrindiniai veiksniai plėtojant kokybės kultūrą

Kokybės kultūra skirta siekti verslo tobulumo, nukreipti dėmesį į kiekvieną įmonės individą ir pagerinti kokybę kiekviename organizacijos aspekte. Literatūroje yra išskiriami 3 pagrindiniai veiksniai, kurie lemia kokybės kultūros plėtrą.

Lyderystė: motyvuoja bendrą viziją, orientaciją į bendrą gerovę įmonėje. Lyderiai vaidina itin svarbų vaidmenį plėtojant norimą kultūrą įmonėje. Jie asmeniškai turi vadovauti kultūros pertvarkymui ir stiprinti naują įmonės kultūrą darbais ir žodžiais parodydami sektiną norimo elgesio pavyzdį darbuotojams (Molenda, M. 2012). Tuo tarpu darbuotojai seka lyderių elgesį ir moko iš pastabų. Tik matomas ir aktyvus vadovavimas geba susidoroti su pasipriešinimu pokyčiams ir priimti naujas vertybes ir praktiką. Iš visų kokybės kultūros veiksmų, literatūroje lyderystė yra dažniausiai minima kaip turinti didžiausią įtaką rezultatams (D. Waddell'as ir B. Barrett 2001).

Igalinimas: literatūroje apibrėžiamas kaip asmens gebėjimas kontroliuoti savo paties veiklą ir priimti atsakomybę už atliktus veiksmus. Įgalinimas apima valdžios ir atsakomybės perdavimą nuo lyderių / vadovų iki darbuotojų (M. Tvarijonavičius 2014). Įgalinimo procesas

skatina įmones keisti įsitikinimus apie strateginę įmonės darbuotojų vertę. Vertinant kultūrinio požiūriu įgalinimas yra susijęs su atviru bendravimu, komandiniu darbu, pagarba darbuotojų kūrybiškumui, jų tobulėjimui ir žinioms. D. Waddell'as ir B. Barrett'as padarė išvadą, kad įgalinimas teigiamai veikia kokybės charakteristikas, todėl įmonės suteikdamos darbuotojams didesnes galias gauna didesnę našumą ir darbuotojų pasitenkinimą. Per įgalinimą žmonės įtikinami priimti naujas nuostatas ir mąstyseną.

Įmonės kultūra: kuriama darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Įmonės kultūra – „sąmoningai vadovybės sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“ (Patapas A., Labenskytė G. 2011). Pagal A. Scheino (A. Schein) modelį įmonės kultūra kyla iš trijų šaltinių: įsitikinimų ir vertybių kūrėjo t.y. vadovo / lyderio; įmonės narių mokymosi patirties ir įnešamu naujo nario ar lyderio įsitikinimų ir vertybių. Kiekvienas iš šių šaltinių vaidina lemiamą vaidmenį įmonės kultūros plėtojimui, tačiau svarbiausias kultūros šaltinis yra kūrėjų poveikis (Schein E. H. Schein 2004).

Įmonės kultūra yra palaikoma istorijomis, mitais, herojais bei pasireiškia per normas, tradicijas, kalbą ir simbolius. Įmonės kultūra atlieka daug funkcijų ir yra naudinga tiek įmonei tiek joje dirbantiems žmonėms.

Koncepcinis modelis ir tyrimo hipotezės

Išnagrinėjus literatūrą, išskiriami trys svarbiausi kokybės kultūros plėtojimo veiksniai: lyderystė, įgalinimas (aptinkami motyvacijos bruožai), įmonės kultūra. Numanoma, kad yra stiprus ryšis tarp jų. Pasirenkamos 5 hipotezės (H), kurios bus nagrinėjamos tyrime. Pirmą hipotezę: literatūros analizė parodo, kad autoriai sutaria dėl lyderystės / vadovavimo svarbos plėtojant kokybės kultūrą. Lyderystė, kaip lemiamas sėkmės veiksnys kokybės kultūroje pateikimas kaip aktyvus, dinamiškas, motyvuojantis ir turinti didžiausią reikšmę plėtos rezultatams. Vadovai / lyderiai yra įmonės veiklos rezultatus stipriai lemiantis faktorius.

Taigi hipotezę H1: lyderystė teigiamai įtakoja įmonės kokybės kultūrą.

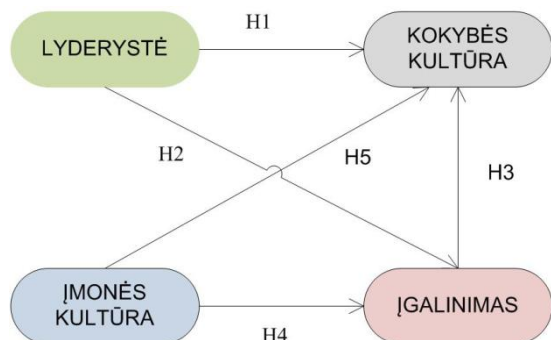
Antra hipotezė: įmonės lyderiai skatina darbuotojų atsakomybę už atliekamą veiklą įgalinimo priemonėmis. Darbuotojų įsitraukimas į sprendimo priėmimo procesus, jų aktyvumas ir dalyvavimas veda prie praktikos išvengti ar išspręsti kokybės problemas. Taigi hipotezę H2: lyderystė teigiamai įtakoja įgalinimo praktiką plėtojant kokybės kultūrą įmonėje.

Trečioji hipotezė: D. Waddell'o ir B. Barrett'o tyrimas parodė, kad įgalinimo indėlis kokybės kultūroje veda link jos sėkmingos plėtos. Taigi hipotezę H3: įgalinimas teigiamai įtakoja įmonės kokybės kultūrą.

Ketvirtoji hipotezė: bendrą darbuotojų galios patyrimą formuoja juos supanti aplinka įmonėje. Aplinką asocijuojame su įmonės kultūra, kurioje darbuotojai jaučiasi įgalinti ir jų vertybės atitinka įmonės vertybes. Taigi hipotezę H4: įmonės kultūra teigiamai įtakoja įgalinimą įmonėje.

Penktoji hipotezė: įmonės kultūra apima vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kurie sukuria palankią aplinką

plėtoti kokybės kultūrai. Taigi hipotezė H5: įmonės kultūra teigiamai įtakoja kokybės kultūrą. Konceptinis modelis bus sudarytas iš 4 kintamųjų. Žemiau pateikiamas paveikslas, kuris atspindi ryšius tarp kintamųjų 1 pav. (modelio sudarymas paremtas A. C. Campos, J. da C. Mendes, J. A. Silva ir P. Oom do Valle tyrimu).



1 pav. Ryšiai tarp kokybės kultūros veiksnių

Tyrimo metodika

Tyrimo objektas – kokybės kultūra. Tyrimą sudaro trys pasirinktos pramonės įmonės Vilniaus mieste.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kokios priemonės naudojamos kokybės kultūrai plėtoti įmonėje ir kokie veiksniai daro didžiausią įtaką.

Duomenų kaupimui buvo naudojamas empirinis anketinės apklausos metodas. Priimta paklaida buvo 5 proc. pagrįsta 95 proc. patikimumu. Visumos dydis 80 vienetų, o būtinas imties dydis 66 vienetų. Tyrimo apklausos dalyviai buvo pramonės įmonės, kurios specializuojasi šaldymo įrangos gamybos srityje. Tyrimas buvo atliekamas 2014 m. spalio – lapkričio mėn. Iš viso buvo surinkta 74 anketos, grįžtamumas 92,5%.

Tyrimui atlikti buvo sudaryta apklausa raštu. Ją sudaro 4 dalių klausimynas siekiant įvertinti kokybės kultūros įtakojančius veiksniai:

1 dalis. Vadovavimo stilius. Ši klausimyno dalis apibūdina vadovavimą įmonėje, kurioje dirba respondentas. Kaip vadovai / lyderiai perteikia norimą elgesį ir vertybes.

2 dalis. Įgalinimas. Ši klausimyno dalis apibūdina respondentų pasitenkinimą darbu. Respondentų dalyvavimas, atsakomybė, pasitikėjimas, iniciatyva.

3 dalis. Įmonės kultūra. Ši klausimyno dalis apibūdina įmonės vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kurie sukuria darbuotojams palankią darbo aplinką.

4 dalis. Demografiniai klausimai. Jie padeda susidaryti bendrą vaizdą apie respondentą. Kaip pasiskirsto respondentai pagal išsilavinimą, amžių, užimamas pareigas, darbo stažą.

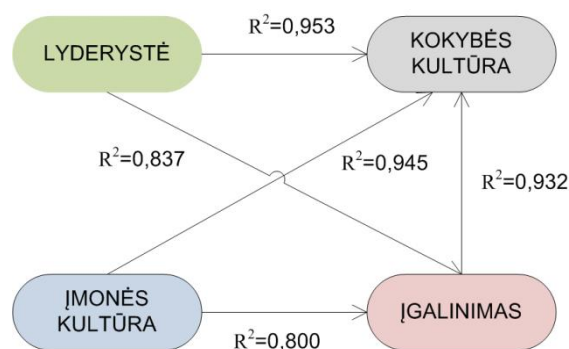
Klausimyno pateiktiems teiginiams įvertinti pasirinkta 5 balų Likerto skalė (1 – visiškai nepritariu, 5 – pritariu visiškai).

Tyrimo analizė ir rezultatai

Tarp respondentų daugiausia buvo gamybos darbuotojų jie sudaro 53% visų apklaustųjų. Pagal amžių daugiausia atstovų buvo iš grupės 29-39 metų jie sudaro 33% visų apklaustųjų, po to sekė 40-50 amžiaus grupės respondentai – 24%. Aukštąjį išsilavinimą turi tik 31% respondentų.

Pateikiami sukurto konceptinio modelio rezultatai parodantys ryšius tarp ankščiau pateiktų kintamųjų (3 pav.). Šio kokybės kultūros tyrimo modelis remiasi kultūriniu požiūriu į kokybę. Kintamieji buvo matuojami naudojant apklausos metodą.

Modelio kintamųjų tarpusavio ryšys yra grindžiamas koreliacijos rodikliu, kaip stipriai vienas kintamasis / veiksnys įtakoja kitą.



2 pav. Ryšiai tarp kokybės kultūros veiksnių

Tyrimo rezultatai parodė stiprius teigiamus ryšius tarp trijų nagrinėjamų sėkmės veiksnių, kurie įtakoja kokybės kultūros plėtrą.

Iš visų veiksnių stipriausią ryšį turi lyderystė ($R^2=0,953$), kuri būtent literatūroje ir minima turinti didžiausią įtaką rezultatams (D. Waddell'as ir B. Barrett 2001). Lyderystė yra pagrindinis veiksnys plėtojant kokybės kultūrą įmonėje ypač kai vadovas tiesiogiai susijęs su kokybe, veda ir motyvuoja kultūros pokyčius.

Ne mažiau stiprus ryšis nustatomas ($R^2=0,837$) tarp lyderystės ir galios suteikimo. Ryšis patvirtina, kad vadovai / lyderiai motyvuoja, skatina atsakomybę ir įgalina darbuotojus, kurie priimdami naujas nuostatas ir mąstysena plėtoja kokybės kultūrai palankią aplinką.

Įmonės kultūra yra esminis bendrų vertybių ir įsitikinimų rinkinys, kuris sąveikauja su žmonėmis, struktūromis ir sistemomis (Molenda M. 2012). Būtent įmonės kultūra sukuria palankias sąlygas naujai kultūrai t.y. kokybės kultūrai plėtoti – tinkamą darbo atmosferą, demokratišką vadovavimo stilių, darbuotojų dalyvavimą įmonės veikloje, dėmesį žmogiškiems veiksniams. Tarp jos ir kokybės kultūros nustatomas stiprus ryšys – $R^2=0,945$.

Visų trijų tyrimo kintamųjų ryšis su kokybės kultūra yra didesnis nei $>0,9$. Todėl ankščiau iškeltos hipotezės H1, H3 ir H5 yra patvirtinamos. Taip pat atliktas tyrimas parodo, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp kintamųjų: lyderystė-įgalinimas ir įmonės kultūra-įgalinimas, todėl hipotezės H4, H2 yra neatmetamos, taip pat patvirtinamos.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga parodė, kad kokybės procesai yra neatsiejami nuo kultūrinio požiūrio.
2. Tyrime iškeltos penkios hipotezės visos patvirtintos: nustatyti 3 veiksniai teigiamai įtakojantys kokybės kultūros plėtojimą: lyderystė, įgalinimas (motyvacija) ir įmonės kultūra.
3. Tyrimo rezultatai, parodė labai stiprią teigiamą analizuojamų veiksmų įtaką kokybės kultūros plėtojimą. Nustatytas didesnis nei $>0,9$ ryšio stiprumas tarp kintamųjų ir kokybės kultūros: lyderystė – kokybės kultūra ($R^2=0,953$), įgalinimas – kokybės kultūra ($R^2=0,932$) ir įmonės kultūra – kokybės kultūra ($R^2=0,945$).
4. Tyrimas patvirtino lyderystės, kaip pagrindinio sėkmės veiksnio plėtojančio kokybės kultūrą įmonėje svarbą. Kaip buvo ir tikėtasi kokybės kultūros plėtra prasideda nuo įmonės viršaus.
5. Nustatyta, kad tyrimo sukurtas modelis yra reikšmingas tiriant sėkmės veiksmus plėtojant kokybės kultūrą.

Literatūra

- Campos A. C.; Mendes J. da C.; Silva J. A.; P. Oom do Valle 2014. Critical success factors for a total quality culture: A structural model, *Tourism & Management Studies*, 10(1). Prieiga per internetą: http://www.academia.edu/6095653/CRITICAL_SUCCESS_FACTORS_FOR_A_TOTAL_QUALITY_CULTURE_A_STRUCTURAL_MODEL
- Malhi R. S. 2013. Creating and Sustaining: A Quality Culture Prieiga per internetą: <http://www.omicsgroup.org/journals/creating-and-sustaining-a-quality-culture-2167-0374.S3-002.pdf>
- Molenda, M. 2012. Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości, *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej*. Nr 1891. Prieiga per internetą: <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z63a/ARTYKU%A3%2014.pdf>
- Patapas A., Labenskytė G. 2011. Organizacinės kultūros ir vertybių tyrimas N apskrities valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešoji politika ir administravimas*. 2011, T. 10, Nr. 4, p. 589–60, straipsnis. Prieiga per internetą: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.mruni.eu%2F%2Fmokslo_darbai%2Fvpa%2Farchyvas%2Fdwn.php%3Fid%3D302635&ei=ktA2VT_KA-TVyAOf9oHIDw&usq=AFQjCNFMVEImiSjSMTiL1RCUV9pxmHiLCA&bvm=bv.91071109,d.bGQ
- Schein E. H. 2014. Organizational Culture and Leadership. Publication: Book, third edition. Prieiga per internetą: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organization%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Shady El Safty, 2012. Five essential ingredients for a quality culture, *Process excellence network*. Prieiga per internetą: <http://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-transformation/articles/key-ingredients-for-quality-culture-development/>
- Tvarijonavičius M. 2014. Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje, *Daktaro disertacija Socialiniai mokslai, psichologija (06 S)Vilnius*. Prieiga per internetą: [eLABa-0001:E.02~2014~D_20140602_082809-69838/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-</p></div><div data-bbox=)

Waddell D., Barrett B. 2000. Critical Quality Culture Factors And Their Relationship With Quality Performance Outcomes, *First World Conference on Production and Operations Management POM Servilla 2000*, article. Prieiga per internetą: <http://www.aloj.us.es/gideao/pomsevilla2000/papers/1013.pdf>

QUALITY CULTURE DEVELOPMENT IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

R. Baravskia

Summary

This article examines the theoretical viewpoint of quality culture, its formation in industrial plants. Here is discussed cultural approach to quality. It is determined that quality based on a cultural perspective is implemented not only by using tools and methods, but it is the result of cultural factors – exactly the company's values and practices. The values that affect a successful quality culture's integration into entire company's activity are overviewed. This article presents the study of key factors influencing the quality culture's development and it is proposed a conceptual model. The conclusions of performed empirical studies confirm that leadership and company's culture are of paramount importance and are the main success factors in developing quality culture in company. The connection between leadership and empowerment certifies that each company itself is responsible for the formation of quality culture.

Keywords: culture quality, quality, culture, company culture, leadership, values, įgalinimas, empowerment.