



PRAMONĖS ĮMONIŲ KOKYBĖS KULTŪROS PLĖTOJIMAS

Renata BARAVSKA

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva
El. paštas renata.baravska@gmail.com

Santrauka. Šiame straipsnyje teoriškai nagrinėjama kokybės kultūra, jos formavimas pramonės įmonėse, aptariamas kultūrinis požiūris į kokybę. Nustatoma, kad kokybė, kuri grindžiama kultūriniu požiūriu, yra įgyvendinama ne tik įrankiais ir metodais, o yra kultūrinių veiksnių rezultatas, kurie pagrįsti įmonės vertybėmis ir gerąją praktika. Straipsnyje apžvelgiamos vertybės, kurios daro įtaką sėkmingai kokybės kultūros integracijai į visą įmonės veiklą, pateikiamas kokybės kultūros plėtojimą įtakojančių esminių veiksnių tyrimas ir siūlomas koncepcinis situacijos tyrimo modelis. Atliktų empirinių tyrimų išvados patvirtina, kad lyderystė ir įmonės kultūra yra svarbiausi sėkmės veiksniai. Vadovai turi motyvuoti darbuotojus įgyvendinti teigiamus įmonės kultūros pokyčius. Kiekviena įmonė pati yra atsakinga už kokybės kultūros formavimą.

Reikšminiai žodžiai: kokybės 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 *et al.* 2014). Kokybė yra neabejotinai viena iš aktualiausių šiandienos temų, nagrinėjamų knygoje, žurnaluose, seminaruose ir konferencijose. Tiriant kokybę bandoma ieškoti vis naujų sistemų ir koncepcijų, kurios leistų užtikrinti gaminių ir teikiamų paslaugų kokybę, tenkinančią vartotojų, darbuotojų ir savininkų poreikius.

Kultūros įtakos kokybei požiūris atsirado iš empirinių tyrimų, kurie rodė, kad įmonės kokybės programos yra nepakankamos be nuoseklios vertybių sistemos, taip pat daug problemų iškyla dėl nepalankios darbo aplinkos (Campos *et al.* 2014). Didelio masto aplaidumas, socialinių, psichologinių ir emocinių darbuotojų poreikių ignoravimas dabar vertinami kaip didžiausia kokybės programų nesėkmių priežastis (Waddell, Barrett 2000).

Kultūrinio požiūriu kokybė yra organizacinė sistema, o kultūrai būdingos vertybės ir įsitikinimai. Vertybės yra ilgalaikiai tikslai, atspindintys pagrindinius žmonių gyvenimo principus, darantys įtaką žmonių veiksams. Įsitikinimai apibūdinami kaip bendros prielaidos, susijusios su tuo, kaip individai organizacijose suvokia juos supančią aplinką ir kaip šie įsitikinimai daro įtaką veiksams konkrečiose situacijose.

Kokybės kultūros plėtojimas įmonėje yra sudėtingas ir daug laiko reikalaujantis procesas. Pakeisti žmonių vertybes, požiūrį ar elgesį yra kur kas sudėtingiau, negu įmonėje įdiegti kokybės programas ir standartus (Malhi 2013). Tam reikalingos palankios sąlygos – tinkama darbo atmosfera, demokratiškas vadovavimo stilius, darbuotojų dalyvavimas įmonės veikloje, dėmesys žmonių poreikiams, veiklos ir mąstymo stiliaus pokyčiai (Molenda 2012).

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

Vertybės – žingsnis kokybės kultūros link

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

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

1 vertybė – sąsajos (Visi esame susiję: įmonė, tiekėjai, klientai). Vertybė kyla iš idėjos, kad įmonė yra sistema. Todėl individuali sėkmė priklauso nuo to, kaip kiekvienas įmonėje dirba kartu su kitais, o įmonės sėkmė priklauso nuo visų asmenų, kurie gerai atlieka savo darbą.

2 vertybė – viršininkų ir pavaldinių lygybė. Tai įmonės kultūra, pagal kurią nelieka santykio „viršininkas-pa-

valdiny“, tad žmonės gali laisviau išreikšti savo mintis, nebijodami susidorojimo. Įmonėje bendradarbiaujama, darbuotojai jaučiasi kolegos, o ne smulkūs varžteliai, kontroliuojami iš aukščiau.

3 vertybė – atviras ir sąžiningas bendravimas. Šios vertybės pirmas svarbus aspektas – gebėjimas suprasti kitą asmenį. Be empatijos įmonė tampa nepajėgi atvirai komunuikuoti ir bendradarbiauti. Antras svarbus aspektas – gebėjimas išklausti. Išklausymu siekiama skatinti toleranciją ir atsisakyti išankstinio nusistatymo.

4 vertybė – informacijos prieinamumas. Informacijos prieinamumas yra vykdomo darbo pagrindas. Įmonės lyderiai turėtų atvirai keisti informacija apie įmonės strateginius tikslus, nes ši informacija nurodo darbo kryptį tolesnei veiklai ir, dar svarbiau, tobulėjimui.

5 vertybė – orientavimasis 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 sprendimą.

6 vertybė – nėra sėkmių ar nesėkmių, tik mokymosi patirtis. Svarbu suprasti, kad sėkmė ir nesėkmė yra vertinamos subjektyviai. Priimdami šią vertybę, darbuotojai išlaisvina kūrybiškumą, vaizduotę, išreiškia tai, ką galvoja, ir realizuoja savo užduotis (Woods 1998).

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, Labenskytė 2011). Vertybės išryškina veiksnius, kurie padeda formuoti ir gerinti 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 аспекte.

Literatūroje yra nurodomi 3 pagrindiniai veiksniai, kurie lemia kokybės kultūros plėtrą.

Lyderystė motyvuoja bendrą viziją, orientaciją į bendrą gerovę įmonėje. Lyderiai vaidina itin svarbų vaidmenį plėtojant kultūrą įmonėje. Jie asmeniškai turi vadovauti kultūros pertvarkymui ir stiprinti naują įmonės kultūrą darbais ir žodžiais, parodydami sektiną norimo elgesio pavyzdį darbuotojams (Molenda 2012). Darbuotojai seka lyderių

elgesį ir mokosi iš pastabų. Tik matomas ir aktyvus vadovavimas padeda susidoroti su pasipriešinimu pokyčiams ir priimti naujas vertybes ir praktiką. Iš visų kokybės kultūros veiksmų lyderystė yra dažniausiai minima literatūroje, kaip turinti didžiausią įtaką rezultatams (Waddell, Barrett 2000).

Įgalinimas literatūroje apibrėžiamas kaip asmens gebėjimas kontroliuoti savo paties veiklą ir priimti atsakomybę už atliktus veiksmus. Įgalinimas apima valdžios ir atsakomybės perdavimą iš lyderių darbuotojams (Tvarijonavičius 2014). Įgalinimo procesas skatina įmones keisti įsitikinimus apie strateginę įmonės darbuotojų vertę. Kultūriniu 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 suteikdamos darbuotojams didesnes galias įmonės gauna didesnį našumą ir darbuotojų pasitenkinimą. Per įgalinimą žmonės įtikinami priimti naujas nuostatas ir mąstyseną.

Įmonės kultūra kuriama darbuotojų pripažintų vertybių pagrindu. Įmonės kultūra – „sąsamingai vadovybės sukurta kultūra tam tikriems tikslams pasiekti“ (Patapas, Labenskytė 2011). Pagal Scheino (Schein 2004) modelį įmonės kultūra kyla iš trijų šaltinių: įsitikinimų ir vertybių kūrėjo t. y. vadovo / lyderio; įmonės narių mokymosi patirties ir įnešamų 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 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 tarp jų yra stiprus ryšis. Pasirenkamos 6 hipotezės (H), kurios bus nagrinėjamos tyrime.

Pirmoji hipotezė: literatūros analizė rodo, kad autoriai sutaria dėl lyderystės / vadovavimo svarbos plėtojant kokybės kultūrą. Lyderystė kokybės kultūroje pateikiama kaip aktyvus, dinamiškas, motyvuojantis ir turinti didžiausią reikšmę plėtos rezultatams lemiamas sėkmės veiksnys. Vadovai / lyderiai irgi yra įmonės veiklos rezultatus stipriai lemiantis veiksnys.

Taigi, hipotezė H1 – lyderystė teigiamai įtakoja įmonės kokybės kultūrą.

Antroji hipotezė: įmonės lyderiai skatina darbuotojų atsakomybę už atliekamą veiklą įgalinimo priemonėmis. Darbuotojų išitraukimas į sprendimo priėmimo procesus, jų aktyvumas ir dalyvavimas padeda išvengti kokybės problemų arba jas išspręsti. Taigi hipotezė 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 įtakoja jos sėkmingą plėtrą. Taigi hipotezė H3 – įgalinimas teigiamai įtakoja įmonės kokybės kultūrą.

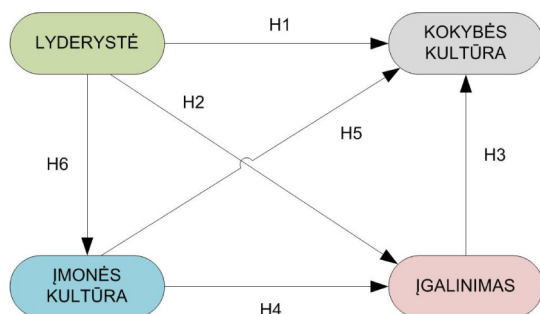
Ketvirtoji hipotezė: bendrą darbuotojų galios patyrimą formuoja juos supanti aplinka įmonėje. Aplinką asocijuojame su įmonės kultūra, kurioje darbuotojai jaučiasi įgalinti ir jų vertybės atitinka įmonės vertybes. Taigi hipotezė H4 – įmonės kultūra teigiamai įtakoja įgalinimą įmonėje.

Penktoji hipotezė: įmonės kultūra apima vertybes, įpročius ir įsitikinimus, kurie sukuria palankią aplinką plėtoti kokybės kultūrą. Įmonės kultūra didina darbuotojų išipareigojimą ir lojalumą, taupo laiką, nusako kaip žmonės turi elgtis, palengvina bendradarbiavimą, suteikia prasmę ir tikslą dirbti, leidžia įgyvendinti strateginius tikslus (Malhi 2013).

Taigi hipotezė H5 – įmonės kultūra teigiamai įtakoja kokybės kultūrą.

Šeštoji hipotezė: įmonės kultūra skatina siekti bendrų tikslų. Specialistai teigia, kad skatinti ir tobulinti įmonės kultūrą pirmiausia privalo įmonės vadovai t. y. lyderiai (Verslo žinios 2003). Lyderiai per įmonės viziją, tikslus ir veiklos principus sudaro pagrindą norimos kultūros formavimuisi. Jie asmeniškai vadovauja kultūros pertvarkymui ir stiprina ją darbais ir žodžiais. Kultūros puoselėjimas užtikrina įmonės veiklos tęstinumą, skatina darbuotojų vienybę, tarpusavio bendradarbiavimą bei lojalumą. Taigi hipotezė H6 – lyderystė teigiamai įtakoja įmonės kultūrą ir jos puoselėjimą.

Koncepcinis modelis bus sudarytas iš 4 kintamųjų. Žemiau pateikiamas 1 paveikslas, kuris atspindi ryšius tarp



1 pav. Ryšiai tarp kokybės kultūros veiksnių
Fig. 1. The links between the quality cultural factors

kintamųjų (modelio sudarymas paremtas Campos *et al.* (2014) tyrimu).

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 turi didžiausią įtaką.

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

Tyrimui atlikti buvo įvykdyta apklausa raštu. Ją sudarė 4 dalių klausimynas, įvertinantis kokybės kultūrą įtakančius veiksnius:

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

2 dalis. Įgalinimas. Ši klausimyno dalis apibūdina respondentų pasitenkinimą darbu. Tirtas 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 respondentai pasiskirsto pagal išsilavinimą, amžių, užimamas pareigas, darbo stažą.

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

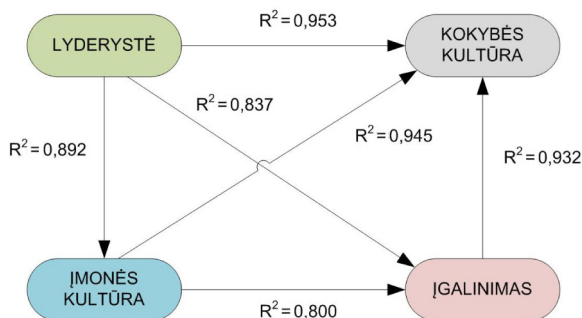
Tyrimo analizė ir rezultatai

Tarp respondentų daugiausia buvo gamybos darbuotojų. Jie sudaro 55 % visų apklaustųjų. Pagal amžių daugiausia atstovų buvo iš 29–39 metų grupės, kurie sudarė 33 % visų apklaustųjų, antra pagal amžių buvo 40–50 metų grupė, į kurią pateko 24 % apklaustųjų. Aukštąjį išsilavinimą turėjo tik 26 % respondentų.

Pateikiami sukurto koncepcinio modelio rezultatai, parodantys ryšius tarp ankščiau pateiktų kintamųjų (2 pav.). Šis kokybės kultūros tyrimo modelis remiasi kultūrinio

požiūriu į kokybę. Kintamieji buvo matuojami apklausos metodu.

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



2 pav. Ryšiai tarp kokybės kultūros veiksnių
Fig. 2. The links between the quality cultural factors

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

Iš visų veiksnių stipriausią ryšį turi lyderystė ($R^2 = 0,953$), kuri literatūroje minima kaip turinti didžiausią įtaką rezultatams (Waddell, Barrett 2000). Lyderystė yra pagrindinis veiksnys plėtojant kokybės kultūrą įmonėje, ypač kai vadovas tiesiogiai susijęs su kokybe, vykdo ir motyvuoja kultūros pokyčius.

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

Įmonės kultūra yra esminis bendrų vertybių ir įsitikinimų rinkinys, kuris sąveikauja su žmonėmis, struktūromis ir sistemomis (Molenda 2012). Būtent įmonės kultūra yra galinga jėga, kuri kreipia ir formuoja individų elgesį įmonėje, akcentuoja svarbiausias vertybes, kolektyvui padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus, skatina darbuotojų lojalumą, formuoja tinkamą veiklos atmosferą ir sudaro sąlygas plėtoti kokybės kultūrą. Todėl nustatytas labai stiprus ryšys tarp įmonės kultūros ir kokybės kultūros – $R^2 = 0,945$.

Įmonė, kurioje darbuotojai jaučia ramybę, komfortą ir išvengia įtampos, skatina kiekvieno individo asmeninį pripažinimą, jo kompetencijų ugdymą, iniciatyvos skatinimą. Tyrime atlikta koreliacinė – regresinė analizė parodė labai stiprų ryšį tarp kokybės kultūros ir įgalinimo praktikos įmonėje $R^2 = 0,932$. Įgalinimas padidina darbuotojų motyvaciją, galimybes pasireikšti kūrybiškumui ir inovatyvumui, sumažina klaidų kiekį. Įgalinti ir motyvuoti darbuotojai

plėtos kokybės kultūrą įmonėje, kurioje jie jausis traktuojami vienodai ir teisingai. Taip bus stiprinamas stabilumas ir pusiausvyra įmonėje.

Tyrimo rezultatai parodo labai stiprius teigiamus ryšius ($>0,9$) tarp trijų nagrinėjamų sėkmės veiksnių, kurie įtakoja kokybės kultūros plėtojimą. Todėl anksčiau iškeltos šešios hipotezės yra patvirtintos. Atliktas tyrimas parodo, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp pačių kintamųjų: lyderystės – įgalinimo, lyderystės – įmonės kultūros, įmonės kultūros – įgalinimo.

Išvados

1. Atlikta mokslinės literatūros apžvalga rodo, kad kokybės procesai yra neatsiejami nuo kultūrinio požiūrio.
2. Tyrime iškeltos šešios hipotezės ir jos visos patvirtintos: nustatyti 3 veiksniai, teigiamai įtakojantys kokybės kultūros plėtojimą: lyderystė, įgalinimas (motyvacija) ir įmonės kultūra.
3. Iš tyrimo rezultatų matyti labai stipri teigiama analizuojamų veiksnių įtaka kokybės kultūros plėtojimui. Nustatytas didesnis nei 0,9 koreliacinio 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 ir buvo tikėtasi, kokybės kultūros plėtra prasideda nuo įmonės viršaus.
5. Nustatyta, kad remiantis tyrimo rezultatais sukurtas modelis yra reikšmingas tiriant sėkmės veiksnius ir plėtojant kokybės kultūrą.

Literatūra

- Campos, A. C.; Mendes, J. C.; Silva, J. A.; do Valle, P. O. 2014. Critical success factors for a total quality culture: a structural model, *Tourism & Management Studies* 10(1) [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. 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, *Journal of Defense Management* S3. 4 p. [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. 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* 1891: 209–219 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. 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 apskrityje valstybinėje mokesčių inspekcijoje, *Viešoji politika ir administravimas* 10(4): 589–603 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 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%2F%2Fmokslo_darbai%2Fvpa%2Farchyvas%2Fdw.php%3Fid%3D302635&ei=ktA2VZ_KA-TVyAO9oHIDw&usg=AFQjCNFMVEImiSjSMTiL1RCUV9pxmHiLCA&bvm=bv.91071109,d.bGQ
- Schein, E. H. 2014. *Organizational culture and leadership* [interaktyvus]. 3th ed. Jossey Bass [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- TvariJonavičius, M. 2014. *Psichologinis darbuotojų igalimumas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje*: daktaro disertacija. Vilniaus universitetas, Vilnius [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 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
- Verslo žinios [interaktyvus]. 2003. Nr. 87, Vilnius [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/print.php?strid=1118&id=163918>
- 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 Sevilla 2000*, 26–30 August 2000, Sevilla, Spain [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.aloj.us.es/gideoa/pomsevilla2000/papers/1013.pdf>
- Woods, J. A. 1998. *The six values of a quality culture, The quality Yearbook*. CWL Publishing Enterprises.

QUALITY CULTURE DEVELOPMENT IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

R. Baravska

Abstract

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 a conceptual model is proposed. 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 the quality culture in the company. The connection between leadership and empowerment certifies that each company itself is responsible for the formation of the quality culture.

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