

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Aušra SIMONAVIČIENĖ**

*Kokybės vadybos programa*

**MAGISTRO DARBAS**

**SAVĖS ĮSIVERTINIMO KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO GALIMYBĖS  
MAŽOSE IR LABAI MAŽOSE VERSLO ORGANIZACIJOSE**

**SELF-ASSESSMENT QUALITY MANAGEMENT MODELS IMPLEMENTATION  
POSSIBILITIES IN A SMALL AND VERY SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja      **prof. D. Diskienė**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Prof. J. Ruževičius**

Darbo įteikimo data:  
Registracijos Nr.

**Vilnius, 2016**

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	4
<b>1. SAVĖS ĮSIVERTINIMO PROCESO IR DAŽNIAUSIAI NAUDOJAMŲ KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ APŽVALGA</b> .....	7
1.1. ISO 9004:2009 SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIS.....	9
1.2. EKVF TOBULUMO MODELIS IR BENDRASIS VERTINIMO MODELIS.....	11
1.3. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA.....	15
1.4. SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIŲ SĄSAJOS.....	16
<b>2. SAVĖS ĮSIVERTINIMO PROCESO TAIKYMO GALIMYBĖS MAŽOSE IR LABAI MAŽOSE VERSLO ORGANIZACIJOSE</b> .....	19
<b>3. INTEGRUOTAS SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIS</b> .....	25
<b>4. SAVĖS ĮSIVERTINIMO PROCESO TAIKYMO BEI INTEGRUOTO MODELIO PRITAikomUMO LIETUVOJE TYRIMAS</b> .....	28
4.1 TYRIMO METODIKA.....	28
4.2. INTEGRUOTO SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIO TINKAMUMO LIETUVOS MAŽOMS IR LABAI MAŽOMS ORGANIZACIJOMS TYRIMAS IR REZULTATŲ APŽVALGA.....	29
4.3. INTEGRUOTO SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIO PRAKTINIO PRITAIKYMO PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI.....	38
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	46
<b>APRIBOJIMAI</b> .....	48
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	49
<b>SANTRAUKA</b> .....	53
<b>SUMMARY</b> .....	55
<b>PRIEDAI</b> .....	57

## SUTRUMPINIMAI

<b>BVM</b>	Bendrasis vertinimo modelis
<b>CEN</b>	Europos standartizacijos komitetas
<b>CENELEC</b>	Europos elektrotechnikos standartizacijos komitetas
<b>EKVF modelis</b>	Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis
<b>ISĮM</b>	Integruotas savęs įsivertinimo modelis
<b>PDCA ciklas</b>	Planuok-Daryk-Tikrink-Koreguok (Plan-Do-Check-Act) ciklas

## IVADAS

Įmonių ateitis, nepriklausomai nuo jų dydžio, gali būti tiesiogiai siejama su gebėjimu nuolat ir nenutrūkstamai tobulėti, ilgą laiką nepriekaištingai tenkinti visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) esamus ir numanomus poreikius. Nuolat besikeičiančios rinkos sąlygos bei didėjanti konkurencija verčia skatina įmones ieškoti vis naujų veiklos efektyvumo didinimo būdų. Reikia pabrėžti, kad nuolatinę kovą tarp „kokybės“, „kiekybės“, „kainos“ ir „laiko“ papildo ir šie veiksniai:

- ✓ pasaulinė konkurencija,
- ✓ globalizacija,
- ✓ besikeičiančios darbo sąlygos dėl komunikacinių technologijų plėtros,
- ✓ didėjantis naujų verslo rūšių kiekis,
- ✓ produktyvumo ir efektyvumo didėjimas,
- ✓ spartus išradimų augimas,
- ✓ organizacijų globalioji (įskaitant socialinę) atsakomybė,
- ✓ vartotojų sąmoningumo ir jų ekologinio bei socialinio atsakingumo didėjimas,
- ✓ tarptautinis bendradarbiavimas, ir kt. (Majumdar, 2016; Seghezzi, 2001; Ruževičius, 2015).

Regis, svarbiausiu „raktu“ įmonės sėkmei XXI amžiuje yra kompleksinė įmonės funkcionavimo integracija ir harmonizacija su ją supančiais aplinkos poreikiais ir lūkesčiais (Lukasinski, 2013). Viena iš priemonių, galinčių padėti įmonėms išlikti konkurencinėje aplinkoje ir pasiekti užsibrėžtų tikslų, yra savęs įsivertinimo modelių įdiegimas organizacijose (Simonavičienė ir Ruževičius, 2015). Strateginio lygmens savęs įsivertinimas įgalins įmones suvokti dabartinį brandos lygį bei numatyti sekančio periodo tikslus, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias vietas bei sudaryti trumpo/vidutinio laikotarpio vadovybinius veiksmų planus (Nitu *et al.*, 2011). Savęs įsivertinimas laikomas svarbia priemone, leidžiančia: a) palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitomis įmonėmis; b) nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus; c) patebėti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes (LST EN ISO 9004, 2010). Savęs įsivertinimas yra reikšmingas informacijos ir žinių šaltinis, leidžiantis vėliau pasiekti organizacijos valdymo procesų efektyvumą (Lukasinski, 2013).

Literatūroje plačiai nagrinėjami įvairūs savęs įsivertinimo kokybės vadybos modeliai bei jų taikymo galimybės. Mokslinėje literatūroje apie savęs įsivertinimo procesą dažniausiai aptariami kokybės vadybos apdovanojimai ir jų poveikis vykdomai organizacijų veiklai, savęs

įsivertinimo proceso teikiamos naudos, savęs įsivertinimo proceso įrankių paaiškinimas, remiantis kokybės apdovanojimų kriterijais. Tačiau randama labai mažai informacijos apie patį savęs įsivertinimo proceso atlikimą (Tari *et al.*, 2012).

Šiuo metu Lietuvos organizacijose populiariausi šie veiklos kokybės vertinimo metodai:

- ✓ Lygiavimosi į geriausius arba sugretinimo (angl. *benchmarking*);
- ✓ Statistinė pardavimų, paslaugos teikimo ar kitų procesų analizė;
- ✓ Vadybos sistemų auditai;
- ✓ Savianalizė pagal pripažintus tarptautinius modelius –Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo, Bendrojo vertinimo ir kitus modelius (Serafinas, 2015; Simonavičienė ir Ruževičius, 2015).

Vis tik mokslinėje ir verslo literatūroje (Adenbanjo *et al.*, 2014; Hogue, 2014; Simonavičienė ir Ruževičius, 2015; Pereira *et al.*, 2005; Vukomanovic *et al.*, 2014) dažniausiai diskutuojama apie viešąjį sektorių ir/ arba dideles verslo įmones, stinga mokslinės ir praktinės informacijos apie šių modelių pritaikymą mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms, o ypač Lietuvoje. Dėl to atsiranda **mokslinė ir taikomoji problema** –aktualu išsiaiškinti, kaip ir ar būtų galima savęs įsivertinimo modelius pritaikyti mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms, bei kokia tokio proceso teikiama nauda organizacijai.

**Magistro darbo tikslas:** sukurti integruotą savęs įsivertinimo modelį, kuris:

- a) būtų lengviau ir paprasčiau pritaikomas mažose ir labai mažose verslo organizacijose Lietuvoje;
- b) remiantis savęs įsivertinimo rezultatais, leistų numatyti gaires tolimesniam mažų ir labai mažų verslo organizacijų vystymuisi.

**Magistro darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti plačiausiai naudojamus savęs įsivertinimo modelius organizacijos veiklos tobulinimui bei savęs įsivertinimo proceso taikymo galimybes mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms;
2. Parengti integruotą savęs įsivertinimo modelį, skirtą mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms;
3. Atlikti integruoto savęs įsivertinimo modelio tinkamumo (o taip pat viso savęs įsivertinimo proceso reikalingumo) Lietuvos mažoms ir labai mažoms organizacijoms tyrimą;

4. Paruošti siūlomo modelio praktinio naudojimo įrankį (klausimyną) bei atlikti savęs įsivertinimo procesą pagal siūlomą modelį labai mažoje gamybinėje įmonėje;
5. Identifikuoti siūlomo modelio ir viso savęs įsivertinimo proceso naudą, privalumus, trūkumus.

Darbe naudoti tyrimo metodai: a) mokslinės literatūros ir verslo duomenų analizė; b) mažų ir labai mažų Lietuvos įmonių kokybės vadovų/ vadybininkų apklausa; d) atvejo analizė (siūlomo integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinis pritaikymas labai mažoje Lietuvos gamybos organizacijoje) ir giluminis interviu.

Darbas susideda iš keturių dalių: pirmoje dalyje aptariama mokslinė literatūra ir pateikiamos pagrindinės dažnai naudojamų savęs įsivertinimo modelių (ISO 9004:2009 Savęs įsivertinimo modelis; EKVF tobulumo modelis; Bendrasis vertinimo modelis; Subalansuotų rodiklių modelis) charakteristikos, jų panašumai bei skirtumai, pasiūlomas integruotas sąsajų modelis. Antroje darbo dalyje aptariamos mažų ir labai mažų verslo įmonių pagrindinės charakteristikos, skirtumai lyginant su didelėmis įmonėmis; svarstoma, kaip savęs įsivertinimo procesas galėtų padėti mažų ir labai mažų įmonių tobulėjimui, su kokiais sunkumais susiduriama. Trečioje darbo dalyje pasiūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis, skirtas būtent mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms, parengtas remiantis anksčiau aptartų modelių sąsajomis bei atspindintis mažų ir labai mažų įmonių poreikius. Ketvirta darbo dalis yra skirta tyrimui, susidedančiam iš dviejų dalių: pirmoje dalyje vykdoma mažų ir labai mažų Lietuvos verslo įmonių kokybės vadovų/ vadybininkų apklausa, siekiant nustatyti, ar savęs įsivertinimo procesas yra aktualus Lietuvos organizacijoms (ar naudoja; su kokiais sunkumais susiduria, jei taiko; jei netaiko, tai kodėl; ar naudotų jei procesas ir jo teikiama nauda būtų aiškiau apibrėžti, lengviau suprantami). Anketinės apklausos trečioji dalis atspindi svarbiausius kokybės vadybos elementus (keturias kokybės vadybos dedamąsias; paruošta remiantis mokslinės literatūros analize), tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kiek šie kokybės vadybos elementai yra svarbūs Lietuvos mažoms ir labai mažoms organizacijoms, ar yra reikšmingų kokybės vadybos elementų vertinimų skirtumų, priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio. Siūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis antroje tyrimo dalyje buvo praktiškai išbandytas labai mažoje gamybinėje Lietuvos organizacijoje (atliekant savęs įsivertinimo pilną procesą pagal autorės pateiktą praktinį įrankį), pateikiamos organizacijos stipriosios ir silpnosios kokybės vadybos pusės bei paruošiamas tobulinimo siūlymas.

Darbo pabaigoje pateikiamos magistro darbo išvados, įžvalgos tolimesniems moksliniams tyrimams, šio darbo apribojimai, literatūros sąrašas, darbo santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai.

Magistro darbo pagrindu buvo parengti 2 moksliniai straipsniai, ir padarytas pranešimas nacionalinėje mokslinėje konferencijoje (žr. detales išvadose).

Darbe pateikiama 11 lentelių, 20 paveikslų, 7 priedai, 49 literatūros šaltinių nuorodos.

## 1. SAVĖS ĮSIVERTINIMO PROCESO IR DAŽNIAUSIAI NAUDOJAMŲ KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ APŽVALGA

Savęs įsivertinimo procese išskirtini trys pagrindiniai elementai:

**Savęs vertinimas = Modelis + Vertinimas + Valdymas**

*Modelis* –tai struktūra (nuorodos, aprašas), pagal kurios principus įvertinamas įmonės progresas;

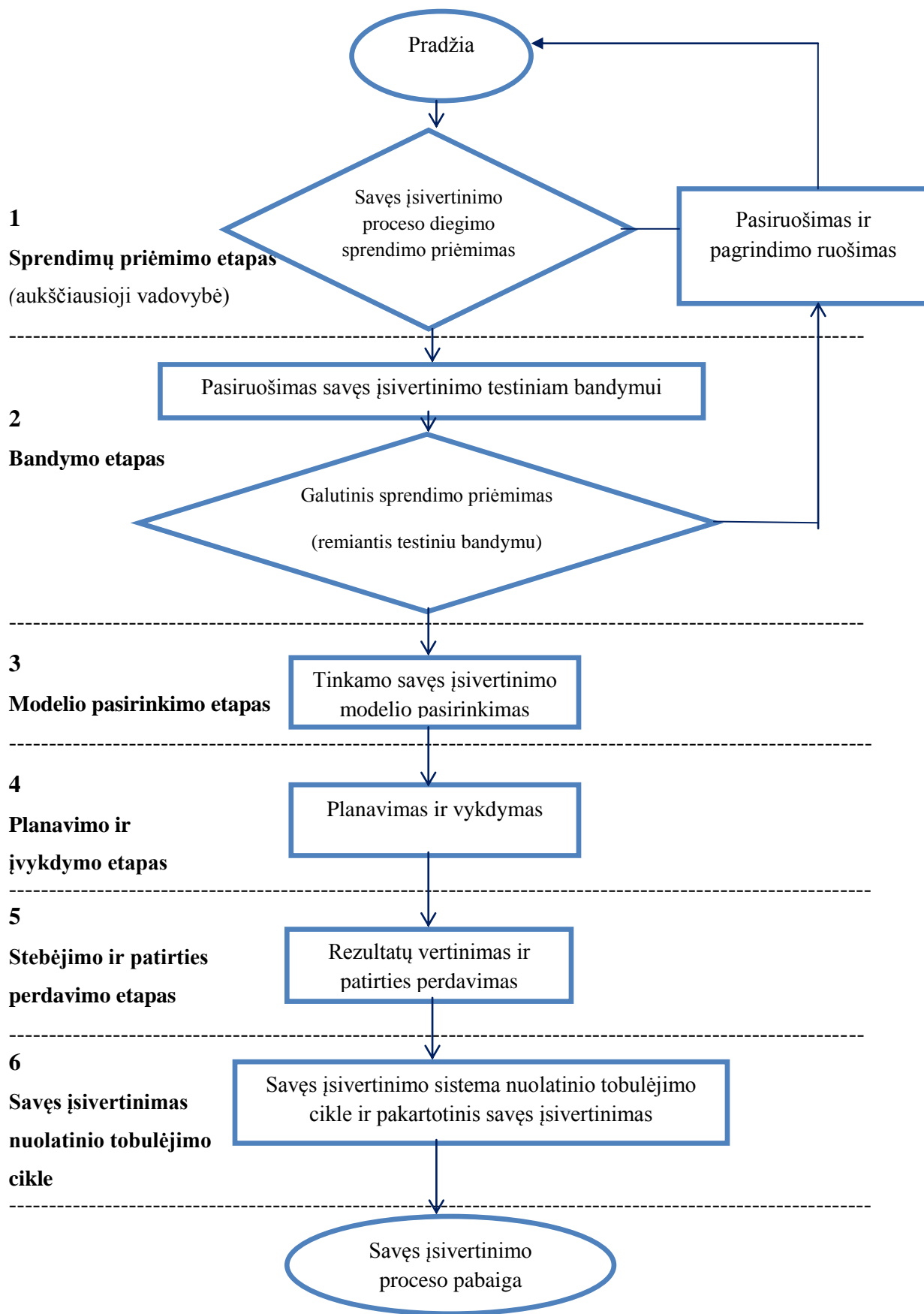
*Vertinimas* – nustatymas, koks yra įmonės atitikimas kiekvienam modelio elementui;

*Valdymas* –apima visą procesą, pradedant modelio pasirinkimu, pasiruošimu vertinimui, vertinimo atlikimu bei rezultatų aptarimu ir veiklos gerinimu (Hillman, 1994).

Lukasinski (2013) mini, kad savęs įsivertinimo procesas atlieka šias funkcijas (cituojama iš Zymonik *et al.*, 2013):

- ✓ *Patvirtinimo* (subjektyvus įmonės atliktų sprendimų atspindys);
- ✓ *Palyginimo* (dabartinės situacijos lyginimas su praeitimi, su pokyčiais įmonės sprendimų brandoje);
- ✓ *Informavimo* (suteikia informaciją, žinias apie įmonės funkcionavimą);
- ✓ *Inicijavimo* (inicijuoja korekcinius ir/ ar prevencinius veiksmus, siekiant apsaugoti pasirinktą strategiją);
- ✓ *Integracijos* (naudojama daugiau savęs vertinimo kriterijų, mažinama klaidų atsiradimo rizika);
- ✓ *Žinojimo* (padidėja žinių kiekis ir žinių kokybė apie įmonės funkcionavimą);
- ✓ *Įmonės kultūros kūrimo* (besimokanti organizacija, sutikimas ir pritarimas kurti “kokybę”).

Konceptualus savęs įsivertinimo proceso modelis sudarytas iš 6 etapų, pateikiamas 1 pav. (Zarandi *et al.*, 2013):



1 pav. **Konceptualus savęs įsivertinimo proceso modelis**

(šaltinis: Zarandi *et al.*, 2013)



Pagrindinis savęs įsivertinimo proceso tikslas – pateikti įmonei „atspirties tašką“, padėsiantį suvokti kokybės kultūros poreikį ir įdiegimo praktikoje reikalavimus. Gyvybiškai svarbu įtraukti teisingus elementus į savęs įsivertinimo procesą – prioritetai bus skirtingi kiekvienos įmonės atveju, priklausomai nuo įmonės tikslų, esamų išteklių ir esamų problemų. Vertintojas privalo būti objektyvus ir sąžiningas, atsakydamas į klausimus (Rahman et al., 2007).

Toliau aptariami dažniausiai naudojami savęs įsivertinimo modeliai.

### 1.1. ISO 9004:2009 SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIS

Naujausios redakcijos (3 versija) **ISO 9004: 2009** „Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris“ (angl. „*Managing for the sustained success of an organization –A quality management approach*“) aprašomi įmonės veiklos gerinimo metodai bei pateikiamos gairės, kaip remiantis procesiniu požiūriu, nuolatos gerinti įmonės veiklą, didinti jos efektyvumą ir rezultatyvumą ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

ISO 9004:2009 prideda naujų elementų įprastinei 8 –ių kokybės vadybos principų šeimai - išdėstytą ISO 9001 standarte: orientacija į klientą, vadovavimas (lyderiavimas), žmonių įtraukimas, į procesus orientuotas požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, pastovus tobulinimas, faktais paremti sprendimai, abipus naudingi ryšiai su tiekėjais -(LST EN ISO 9001:2008; Morsal et al., 2009, Mihail, 2012) tokių kaip:

- ✓ etinė-socialinė perspektyva;
- ✓ organizacijos misija ir vizija;
- ✓ gebėjimas strategijas paversti veiksmais bei pateikti ryšį (koreliaciją) tarp rezultatų ir tikslų;
- ✓ rizikos valdymas;
- ✓ žinių vadyba;
- ✓ suderinamumas ir sąryšis su kitomis vadybos sistemomis (Nitu et al., 2011).

Kaip mini V. D. Majstorovic (2009), ilgalaikė sėkmė - gebėjimo pasiekti ir ilgą laiką išlaikyti savo tikslus rezultatas - įmonėje gali būti pasiekta tik efektyviai valdant, mokantis bei taikant patobulinimus ar inovacijas, taip pat socialinę atsakomybę, bet bene didžiausias indėlis yra suinteresuotųjų šalių poreikių ir (ar) lūkesčių pilnas išpildymas. Sąsaja tarp ISO 9004:2009 apibrėžiamų suinteresuotųjų šalių bei kitų ISO grupės standartų pateikiama 1 lentelėje.

**1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių, jų poreikių/ lūkesčių, ISO grupės ir kt. standartų bei naudos įmonei sąsaja**

(sudaryta autorės, remiantis LST EN ISO 9004, 2010, Majstorovic, 2009, Serafinas, 2015)

<b>Suinteresuotoji šalis (ISO 9004:2009)</b>	<b>Poreikiai ir lūkesčiai</b>	<b>ISO ir kt. standartai</b>	<b>Nauda įmonei</b>
Klientai (vidiniai ir išoriniai)	Kokybė, kaina ir produktų pristatymas	ISO 9001 ISO 22000	Gerokai sumažėjęs klaidų skaičius leis įmonei nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis teikiamomis paslaugomis.
Savininkai, akcininkai	Ilgalaikis pelningumas Skaidrumas	ISO 9001	Padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, geresni verslo rezultatai ir pelnas.
Įmonės darbuotojai	Gera darbo aplinka Darbo saugumas Pripažinimas ir atlygis Tobulėjimo galimybės	OHSAS 18001 SA 8000	Aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai gerina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti produktų kokybę; organizacija veiksmingai valdo saugos ir sveikatos rizikos faktorius.
Tiekėjai ir partneriai	Abipusė nauda ir pastovumas	ISO 9001	Efektyviai veikiantis ryšio su tiekėjais ir partneriais sistema.
Visuomenė	Aplinkos apsauga Etiškas elgesys Įstatymų ir reglamentų reikalavimų atitikimas	ISO 14001 ISO 26000	Įmonė efektyviai valdo poveikį gamtai (mažina savo veiklos sukeltą neigiamą poveikį), kas gali būti naudojama kaip socialiai atsakingos, išsiskiriančios įmonės bruožu.

ISO 9004:2009 dokumentą sudaro bendros vadybos (vadovavimo) rekomendacijos, išaiškinama kas yra suinteresuotosios šalys bei ilgalaikė sėkmė (4 standarto skyrius), po to pereinama prie pagrindinių principų (5-9 standarto skyriai). Dokumente pateikiama savęs įsivertinimo priemonė (A priedas), kuri gali būti naudojama tokia kokia siūloma arba adaptuojama pagal konkrečią organizaciją. B ir C priedai nurodo ryšius su ISO 9001 standartu. Kaip pavyzdys, 1 priede pateikiama ištrauka iš standarto „Įsivertinimas pagal pagrindinius sandus. Ryšys tarp pagrindinių sandų ir brandumo lygmenų“.

Vis dėlto, ypač gamybinėse organizacijose, laikomasi nuostatos, jog ISO 9004 labiau tinkamas toms įmonėms, kurios jau turi įsдиеgusios ISO 9001 standartą, todėl, kad ISO 9004 dokumente išdėstyti platesni reikalavimai išteklių vadybai ir jų efektyviam panaudojimui, visų

suireresuotų Ńalių poreikių užtikrinimui, kas veda link nuolatinio tobulėjimo ir „Lean“ metodų diegimo gamyboje (Boltic *et al.*, 2016).

## 1.2. EKVF TOBULUMO MODELIS IR BENDRASIS VERTINIMO MODELIS

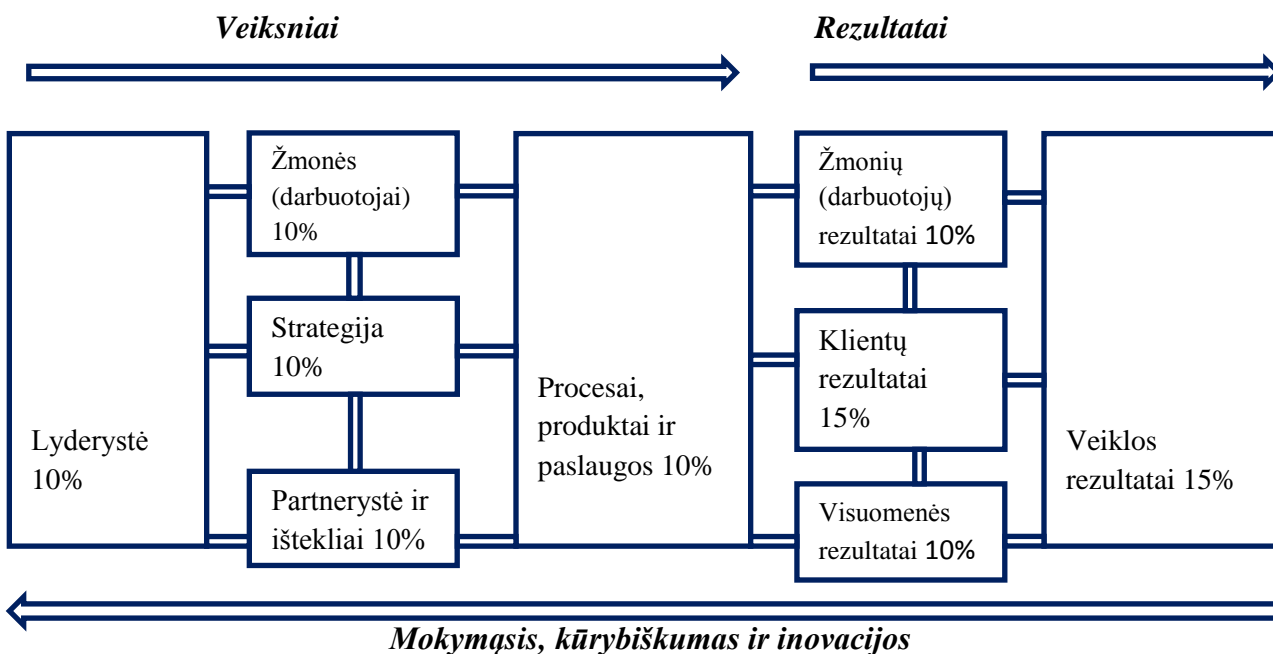
*Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis* (angl. *European Foundation for Quality Management –EFQM*), sukurtas 1998m., ir yra skirtas veiklos kokybės, kaip pagrindinio (fundamentalaus) elemento siekiant nuolatinio verslo tobulėjimo, teikiamų privalumų panaudojimui ir jos propagavimui (Moradi-Moghadam *et al.*, 2013). Šis modelis apibrėžia įmonės strategiją ir leidžia vadovams suvokti „priežasties –pasekmės“ ryšį, kuris egzistuoja tarp to, „ką organizacija daro“ ir „kokius rezultatus organizacija pasiekia“ (Calvo-Mora *et al.*, 2015). Europoje, EKVF tobulumo modelis yra geriausiai žinomas ir dažniausiai naudojamas, siekiant įdiegti visuotinės kokybės principus (VKV) organizacijoje (Calvo-Mora *et al.*, 2015, Vukomanovic *et al.*, 2014).

EKVF gali būti apibūdinamas dviem svarbiomis charakteristikomis:

- a) EKVF atsižvelgia į visas sudedamąsias organizacijos dalis, tokias kaip vadovavimą, partnerystę, strategiją, darbuotojus ir procesus. Modelis gali būti naudojamas siekiant identifikuoti gerintinas sritis ir kaip savęs įsivertinimo priemonė, pretenduojant į kokybės apdovanojimą;
- b) EKVF naudojimo neriboja įmonės dydis ir veiklos pobūdis; gali būti taikomas visų tipų organizacijoms (Ismail *et al.*, 2011).

Šis modelis yra sudarytas iš 3 pagrindinių komponentų (Moradi-Moghadam *et al.*, 2013; Mihail, 2012, Suarez *et al.*, 2014, Calvo-Mora *et al.*, 2015):

- a) 8 baziniai principai, kurie naudojami siekiant įvertinti įmonės stipriąsias puses ir matuoti progresą, tikintis „geriausio klasėje“ rezultato, laikomi tobulumo pagrindu, bazė tobulos įmonės kultūros ir „bendros“ lyderių kalbos sukūrimui (žr. 2 lentelę. Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių palyginimas);
- b) 9 kriterijų veiklos tobulumo modelis pateiktas 2 pav. (išskleistą 32 kriterijų modelį žiūrėkite 2 priede):

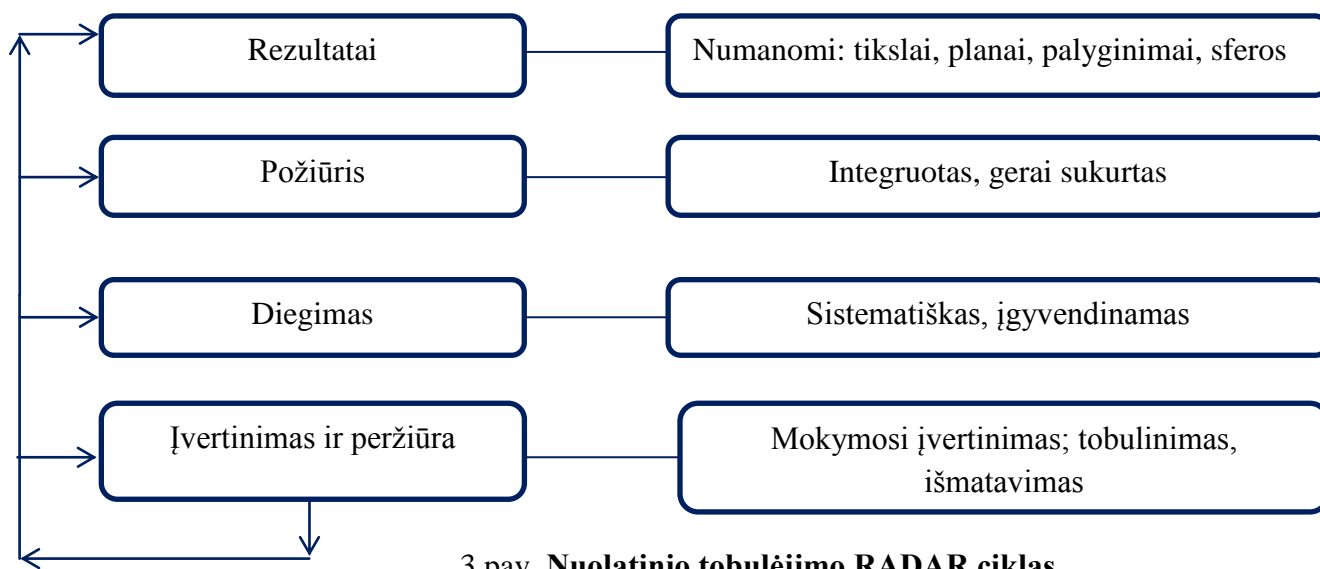


2 pav. EKVF (EFQM) tobulumo modelio schema

(šaltinis: Overview of the EFQM Excellence Model (2012). <http://www.efqm.org/>)

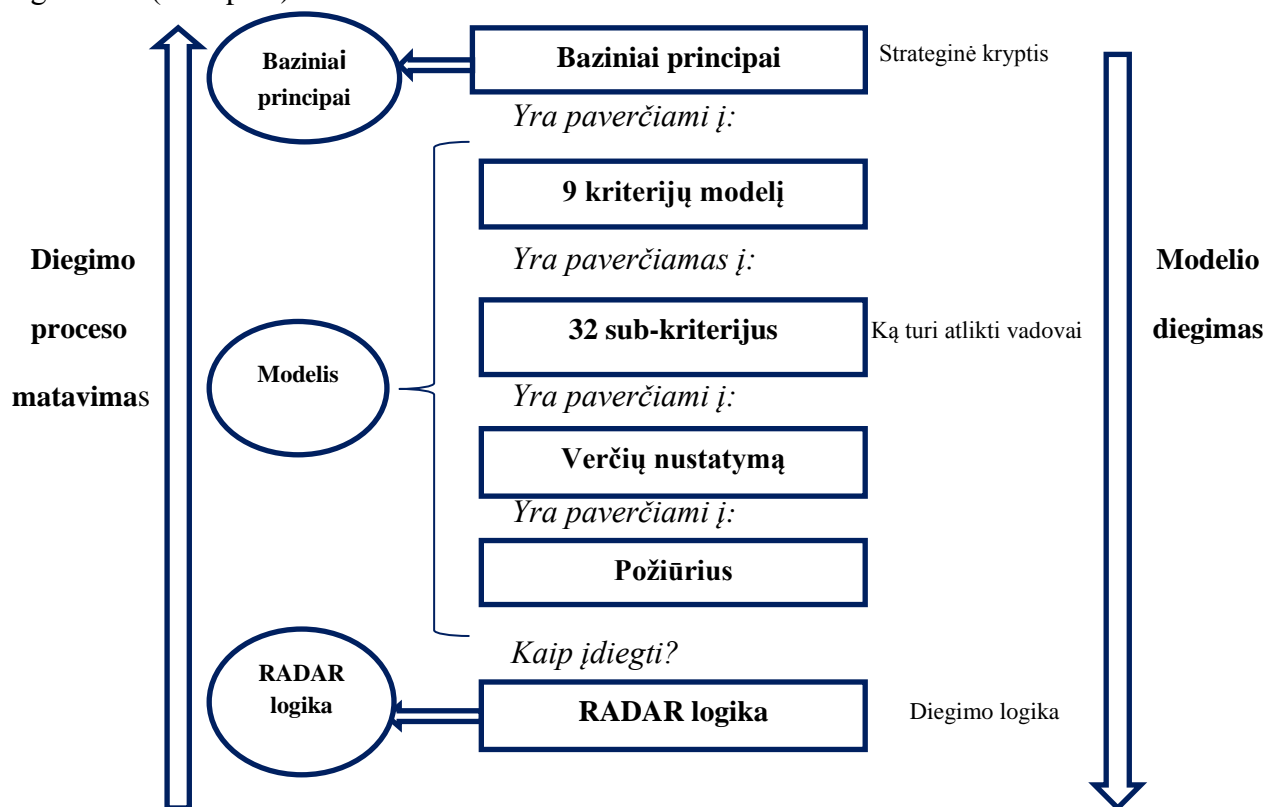
Šiame modelyje penki pirmieji kriterijai skirti visuotinės kokybės vadybos (VKV) įgyvendinimo lygiui tirti (dar gali būti vadinami „Veiksniais“), o likusieji keturi – padeda įvertinti jau pasiektus rezultatus (dar gali būti vadinami „Rezultatais“). Atlikus savęs vertinimą, galima nustatyti, kuriuos is „Veiksnių“ reiktų tobulinti, siekiant dar geresnių „Rezultatų“ .

c) RADAR (angl. *Results, Approaches, Deploy, Assess, Refine*) loginis keturių elementų nuolatinio tobulėjimo ciklas (pavaizduotas 3 pav.)



3 pav. Nuolatinio tobulėjimo RADAR ciklas  
(šaltinis: Uygur & Sumerli, 2013, cituojant Nabitz *et al.*, 2000)

Aukščiau minėtų 3 pagrindinių EKVF modelio komponentų saryšį galima atvaizduoti grafiškai (žr. 4 pav.):



4 pav. Pagrindinių EKVF modelio komponentų saryšis

(šaltinis: Moradi-Moghadam, 2013)

EKVF tobulumo modelis ir jo taikymas plačiai nagrinėjami literatūroje. Štai H. J. Doeleman, S. Have, C. T. B. Ahaus (2014) pateikia apibendrintą apžvalgą, apimančią 24 tiriamąsias studijas apie EKVF naudojimą įvairiuose sektoriuose (gamyba, paslaugų teikėjai, mokslo įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos), darydamas tokias svarbiausias išvadas:

- ✓ modelio taikymas pagerina organizacijos rezultatus;
- ✓ modelis suteikia interpretacijų laisvę ir yra daugiau aprašomojo pobūdžio;
- ✓ susitarimas gali būti pasiektas modelio pagalba (atliekant diagnozę ir galimus patobulinimus); ir tai gali suteikti konkurencinį pranašumą;
- ✓ modelis suteikia įmonės tobulėjimo proceso integracijos į vadovybės kontroliuojamą ciklą galimybę;
- ✓ įrodyta, kad modelis gali būti naudojamas kaip efektyvus įrankis sugretinimo (įmonės viduje ir su kitomis įmonėmis) tikslams;
- ✓ vidinė motyvacija yra būtina sąlyga sėkmingam proceso įgyvendinimui;

- ✓ lyderiavimas yra svarbi varomoji jėga efektyviam modelio įdiegimui ir nuolatiniam tobulėjimui;
- ✓ modelis turi būti nuolat pritaikomas ilguoju laikotarpiu (5-10 metų) efektyviam naudojimui.

Visgi, EKVF modelio taikymas turi ir trūkumų. Modelis atskleidžia „*kas turėtų būti padaryta*“ organizacijoje, bet „*nenurodo kaip tai padaryti*“, sudėtinga interpretuoti aprašus, reikalingas didelis kiekis dalyvaujančių asmenų iš visų įmonės lygių, užima nemažai laiko (Pereira *et al.*, 2005). Remiantis M. Vukomanovic, M. Radujkovic, M. M. Nahod (2014) tyrimu, atliktu analizuojant 34 statybines įmones pietų ir rytų Europoje (Kroatijoje ir Bosnijoje bei Hercegovinoje), kurios atliko savęs vertinimo procesą pagal EKVF tobulumo modelį, autoriai teigia, kad „siekiant efektyvaus EKVF modelio įdiegimo, reiktų vertinti „Veiksnių“ ir „Rezultatų“ kriterijus visiškai atskirai, ir kad modelio siūlomas ryšys tarp jų nėra veikiantis, realios „vertės“, gautos iš tyrimo neatitinka modelio rekomenduojamų“. Dažnai EKVF modelis nurodomas kaip šaltinis ir pagrindas kitiems regioniniams ir nacionaliniams modeliams Europoje (Suarez *et al.*, 2014). Ne išimtis yra ir Bendrasis Vertinimo modelis (BVM) bei Nacionalinis Kokybės Prizas Lietuvoje.

***Bendrasis vertinimo modelis*** (BVM) yra Europos kokybės vadybos tobulumo modelio pagrindu sukurtas ir visuotinės kokybės vadybos principais pagrįstas metodas, taikomas kaip Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė (Lukauskienė ir Ruževičius, 2013). BVM sukurtas taikyti tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu veikiančiose organizacijose, pilnas taikymo procesas pateikiamas 3 priede: “10 organizacijos veiklos tobulinimo žingsnių, taikant BVM”. Taikant šį metodą, vertinimo procesas apima 9 kriterijų bei 28 subkriterijų įvertinimą, kurį atlieka iš organizacijos darbuotojų sudaryta vertinamoji grupė. Atlikus įvertinimą, gaunamas bendras organizacijos veiklos kokybės vaizdas, kuriuo remiantis sudaromas veiklos tobulinimo planas (Astrauskaitė, Daugvilienė ir Ruževičius, 2015).

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų BVM taikymo išorinio vertinimo procedūra nustatyta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47 patvirtintame BVM taikymo išorinio vertinimo tvarkos apraše. Įmonei, pripažintai BVM efektyviu taikytoju, išduodamas dvejus metus galiojantis Europos BVM efektyvaus taikytojo (angl. *Effective CAF User*) pažymėjimas.

Nacionalinio kokybės prizo Lietuvoje tvarka apibrėžiama LR Įstatymais (LR Ūkio ministro įsakymas dėl nacionalinio kokybės vadybos prizo konkurso nuostatų patvirtinimo, 2014). Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimyne ir metodikoje, pavyzdžiui, procesų valdymo kriterijus skaidomas į penkis elementus (verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas; sisteminio požiūrio taikymas valdyme; procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas; procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą; naujų procesų įdiegimas ir efektyvumo vertinimas). Nacionalinio kokybės prizo metodika skirta bendro efektyvumo balui išvesti ir palyginti su kitomis įmonėmis (Vitkauskas, 2011).

### 1.3. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMA

Subalansuotų rodiklių sistema buvo sukurta 1996 m. (autoriai: Kaplan ir Norton), siekiant subalansuoti finansinius rodiklius, kurie įvertina veiklos rezultatus pinigais, ir ne finansinius rodiklius, vertinant darbuotojo veiklą įmonėje. Subalansuotų rodiklių sistemos autoriai pasiūlė, nustačius įmonės strategiją, veiklos rezultatus vertinti pagal 4 grupes apjungtus rodiklius:

- ✓ **Finansinių rodiklių grupė**, jų vertinimas turi padėti atsakyti į klausimą - kokia turi būti įmonė, kad akcininkams būtų naudinga investuoti. Dažniausiai matuojami tokie rodikliai kaip pelningumas, kapitalo grąža, apyvarta ir kt. Šiame modelyje, finansiniai rodikliai nebeužima svarbiausios vietos;
- ✓ **Klientų rodiklių grupė**, jų vertinimas turi padėti atsakyti į klausimą –kaip įmonė gali sudominti savo klientus, kad būtų pasiekti finansiniai rezultatai, kur yra įmonės konkurenciniai pranašumai. Pagrindiniai siekiami rezultatai šioje grupėje yra klientų pasitenkinimas, klientų išlaikymas, nauji klientai;
- ✓ **Procesų gerinimo rodiklių grupė** turėtų atskleisti, kokius procesus ir kaip įmonė turi gerinti, kad padidintų konkurencingumą. Šie rodikliai leidžia vadovams įvertinti, kokia yra verslo situacija šiuo metu ir ar produktai/ paslaugos atitinka klientų reikalavimus;
- ✓ **Žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklių grupė** turėtų atskleisti, kokiomis žiniomis, kompetencijomis ar technologijomis įmonė gali realizuoti savo konkurencinius pranašumus. Šioje rodiklių grupėje galima išskirti darbuotojų mokymus, mentorystę, komunikaciją (Serafinas, 2015).

Subalansuotų rodiklių modelis laikomas instrumentu, kuris sieja įmonės strategiją su specifinėmis darbuotojo užduotimis (Antonsen, 2014, Christauskas *et al.*, 2009) bei tiria įmonę iš keturių perspektyvų: finansiniai duomenys, klientų pasitenkinimas, vidiniai procesai bei įmonės

mokymąs ir augimas (Tjader *et al.*, 2014). Subalansuotų rodiklių modelio tikslas –padėti teisingai komunikuoti ir įdiegti organizacijos strategiją, suteikiant vadovams informacijos apie kritines veiklos sritis. Modelio taikymas susideda iš keturių specifinių procesų:

- a) organizacijos vizijos ir strategijos identifikavimas ir jos komunikavimas visoms suinteresuotoms šalims;
- b) strateginių tikslų susiejimas su veiklos rodiklių vertinimo rezultatais;
- c) tikslų nustatymas ir planavimas, bei jų suderinimas su strateginėmis iniciatyvomis;
- d) grįžtamojo ryšio ir darbuotojų mokymosi sustiprinimas (Wongrassamee *et al.*, 2003).

Vis tik, esama prieštaravimų tarp dviejų subalansuotų rodiklių modelio tikslų:

- ✓ vertinti darbuotojų veiklą pagal strateginius „iš viršaus –į apačią“ procesus;
- ✓ skatinti mokymąsi tarp organizacijos darbuotojų, kurie padėtų įmonei (Antonsen, 2014).

Z. Hoque (2014) atliko apibendrinamąją literatūros analizę apie subalansuotų rodiklių metodą, kurioje aptariama 114-a straipsnių, publikuotų 25-iuose apskaitos žurnaluose bei 67-i straipsniai, publikuoti verslo ir valdymo žurnaluose (1992-2011 m). Autorius teigia, kad „kai kurioms organizacijoms sudėtinga naudoti subalansuotų rodiklių metodą kartu su kitomis valdymo sistemomis (kaip, pavyzdžiui, biudžeto sudarymo programomis), ir kad įmonės yra linkusios naudoti per daug matavimo vienetų kiekvienai rodiklių grupei. Dėl to dažnai įmonės matuoja ir vertina neteisingus rodiklius.“

#### **1.4. SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIŲ SAŠAJOS**

2 lentelėje pateikiamas visų aukščiau aptartų savės įsivertinimo modelių tarpusavio lyginimas.



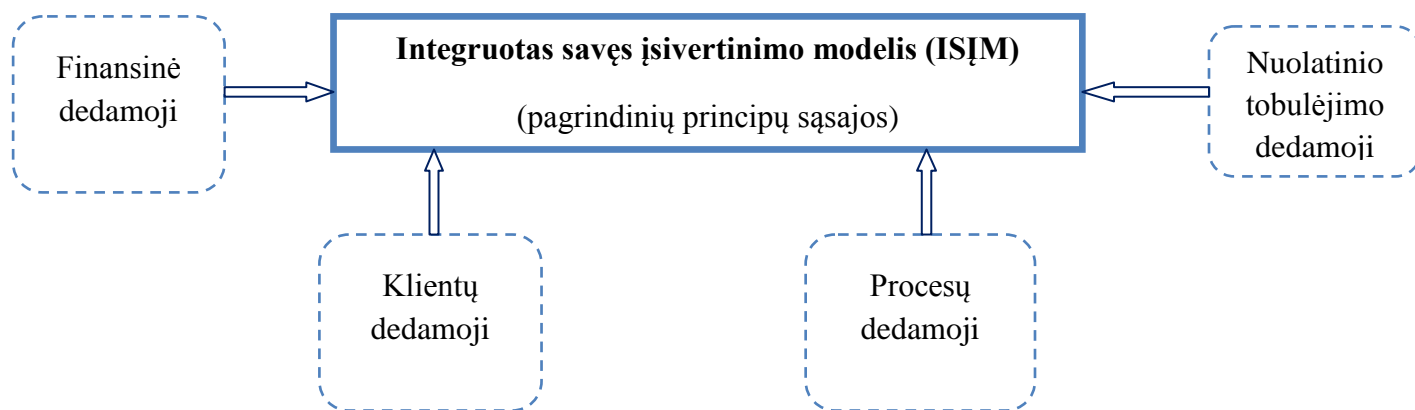
## 2 lentelė. Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių palyginimas

(Parenkota autorės, remiantis BVM, 2013; Calvo-Mora *et al.*, 2015; EFQM, 2012; LST EN ISO 9004, 2010; Wongrassamee *et al.*, 2003)

	<b>ISO 9004:2009</b>	<b>EKVF</b>	<b>BVM</b>	<b>Subalansuoti rodikliai</b>
<b>Pagrindiniai modelio principai</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovavimas;</li> <li>2. Strategija ir politika;</li> <li>3. Ištekliai;</li> <li>4. Procesai;</li> <li>5. Monitoringas ir matavimas;</li> <li>6. Gerinimas, inovacijos ir mokymasis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientacija į rezultatus;</li> <li>2. Dėmesys klientams;</li> <li>3. Vadovavimas ir tikslo pastovumas;</li> <li>4. Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais;</li> <li>5. Žmonių ugdymas ir įtraukimas;</li> <li>6. Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas;</li> <li>7. Bendradarbiavimo plėtojimas;</li> <li>8. Atsakomybė visuomenei.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientacija į rezultatus;</li> <li>2. Dėmesys piliečiams, klientams;</li> <li>3. Lyderystė ir siekiamo tikslo pastovumas;</li> <li>4. Organizacijos veiklos procesų valdymas;</li> <li>5. Organizacijos darbuotojų mokymas ir jų įtraukimas į organizacijos veiklos tobulinimo procesus;</li> <li>6. Nuolatinis veiklos tobulinimas;</li> <li>7. Partnerystės plėtojimas;</li> <li>8. Organizacijos socialinė atsakomybė.</li> </ol>	Įmonės rodikliai skirstomi į 4 grupes: -Finansinių rodiklių grupė; - Klientų rodiklių grupė; - Procesų gerinimo rodiklių grupė; - Žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklių grupė.
<b>Savęs įsivertinimo procesas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įsivertinimas pagal pagrindinius principus;</li> <li>2. Įsivertinimas pagal detalius (išskleistus) principus.</li> </ol>	9 kriterijų modelis; 32 daliniai kriterijai.	9 kriterijų modelis; 28 daliniai kriterijai.	Matuojamas produktyvumas ir mokymasis organizacijoje, renkami duomenys iš įvairių procesų, ne tik finansiniai.
<b>Savęs įsivertinimo metodika</b>	Esamos situacijos įmonėje lyginimas su standarte pateiktu savęs įsivertinimo įrankiu.	RADAR metodika.	BVM taikymo metodas suskirstytas į 10 žingsnių, vertinimas balais.	Vadovai turi nurodyti siekiamus veiklos rodiklius.
<b>Rezultatų vertinimas</b>	Nustatytas brandos lygmuo bei gerinimo ir (arba) inovacijų veiklos planas.	Nustatyta dabartinė situacija ir gerintinos sritys; „Veiksniai“ vs. „Rezultatai“.	Vertinimas turi 4 tikslus: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nurodyti organizacijos veiklos tobulinimo kryptį;</li> <li>2. Pamatuoti pasiektą pažangą;</li> <li>3. Nustatyti organizacijos veiklos gerą patirtį;</li> <li>4. Padėti surasti kitas viešojo sektoriaus organizacijas, iš kurių būtų galima pasimokyti.</li> </ol>	Individuali kompensavimo sistema, susieta su strateginiais veiklos rodikliais.
<b>Siekiamybė</b>	Aukščiausias brandos lygmuo (5), ilgalaikė sėkmė.	Nuolatinis tobulėjimas, apdovanojimas.	Nuolatinis tobulėjimas, apdovanojimas; galimybė ilgai pasiekti visuotinės kokybės vadybos brandą.	Strateginių planų pavertimas į tikslų ir operatyvinių veiksmų sistemą; mokymosi skatinimas.

Visuose aptartuose modeliuose taikomus pagrindinius principus galima suskirstyti į keturias grupes:

- ✓ **Finansinė perspektyva** apima orientavimąsi į rezultatus, vadovavimą ir pastovią strategiją, tikslo siekimą ir, be abejo, finansinius rodiklius;
- ✓ **Klientų perspektyva** gali būti apibūdinama kaip partnerystės ir bendradarbiavimo plėtojimas, dėmesys klientams ir jų pasitenkinimas;
- ✓ **Vidinė kokybė** –tai veiklos procesų buvimas (kūrimas, palaikymas, pertvarkymas), jų valdymas ir stebėseną;
- ✓ **Organizacijos vystymasis ir tobulėjimas** –nuolatinis veiklos gerinimas, įtraukiant visus įmonės darbuotojus, suteikiant jiems įgaliojimus ir parodant pasitikėjimą, nuolatiniai mokymai. (žr. 5 pav.).



5 pav. **Integruoto savęs įsivertinimo modelio dedamosios**  
(parengta autorės)

Pritaikant įmonėje integruotą savęs įsivertinimo modelį, išskirtini tokie privalumai:

- ✓ dėmesio sutelkimas į kritinius taškus, užtikrinant įmonės tvarumą ir tuo pat metu iniciatyvų, padėsiančių įmonei pasiekti norimų tikslų, palaikymas;
- ✓ priemonė, pritaikoma identifikuoti ir tobulinti įmonės kokybės kultūrą ir socialinės atsakomybės lygį, tuo pat metu naudotina kaip savęs sugretinimo su kitomis įmonėmis įrankis.

## 2. SAVĖS ĮSIVERTINIMO PROCESO TAIKYMO GALIMYBĖS MAŽOMS IR LABAI MAŽOMS VERSLO ĮMONĖMS

Nuolat besikeičiančioje ir globalioje konkurencinėje aplinkoje, ilgalaikė įmonės sėkmė įmanoma tik išlaikant balansą tarp sudėtingų verslo sąlygų bei suinteresuotų šalių lūkesčių, užtikrinant „trigubą pagrindą: aplinka, visuomenė, ekonomika“ (Nitu *et al.*, 2011). Literatūros šaltiniai teigia, jog „organizacijos veikla yra vertinama pagal šešis tarpusavyje sąveikaujančius veiklos kriterijus: efektyvumą, veiksmingumą, kokybę, produktyvumą, inovacijas ir pelningumą“ (Antony *et al.*, 2010).

Daugelyje šalių, netgi imant pasauliniu mastu, mažos ir labai mažos verslo organizacijos įneša didelį ekonominį indėlį, kurdamos prekes ir teikdamos paslaugas. Siūloma į savęs įsivertinimo procesą žiūrėti kaip į informacijos šaltinį, leidžiantį suvokti dabartiniu momentu pasiektus rezultatus, kurių teisingas interpretavimas yra privalomas, siekiant užtikrinti reikiamų sprendimų priėmimą, planavimą, strategijos aktualumą bet kokioje organizacijoje (Lukasinski, 2013). Tačiau tai tampa iššūkiu mažoms ir labai mažoms įmonėms, dažniausiai dėl riboto vadovavimo elementų supratimo ir patirties, menko suvokimo apie Visuotinę Kokybės Vadybą, per mažo vadovybės dėmesio ir darbuotojų įsitraukimo bei finansinių išteklių trūkumo, nes dažniausiai mažos/ labai mažos organizacijos neišgali pasisamdyti konsultantų, padėsiančių pagerinti jų veiklos kokybę (Rahman *et al.*, 2007; Majumdar, 2016).

Pagal Lietuvos Respublikos įstatymą (LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935)):

**Maža įmonė** – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. eurų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. eurų.

**Labai maža įmonė** – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 2 mln. eurų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 1,5 mln. eurų.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2016 metais veikiančių ūkio subjektų skaičius yra 79 840, iš kurių 80,4 proc. sudaro labai mažos ir 16,1 proc. – mažos įmonės, skirstant pagal darbuotojų skaičių. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Veikiančių įmonių skaičiaus pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių** (šaltinis: <http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=e7f9d4dc-3ba3-48fd-8588-7230ed6e7dfa>)

<b>Pagal darbuotojų skaičių:</b>	<b>Veikiančių įmonių skaičius metų pradžioje   vnt.</b>
0–4 darbuotojai	48593
5–9 darbuotojai	15 591
10–19 darbuotojų	8084
20–49 darbuotojai	4 766

Dažniausiai taikomų mažų įmonių organizavimo ir valdymo dažn praktikų aptarimas pateikiamas 4 lentelėje:

4 lentelė. **Mažų įmonių organizavimo ir valdymo praktika**

(sudaryta autorės, remiantis Taylor *et al.*, 2014, Assarlind *et al.*, 2014)

<b>ISĮM dedamoji</b>	<b>Organizavimo/ valdymo procesai</b>	<b>Įmonės dydžio įtaka</b>	<b>Priežastis</b>
Procesų	Kokybės valdymas	Mažos įmonės rečiau linkusios įdiegti kokybės valdymo metodikas.	Mažos įmonės mažiau žino apie tokias metodikas, bei jų taikymo naudą.
Procesų	Pokyčių valdymas	Mažos įmonės rečiau valdo pokyčius efektyviai.	Mažose įmonėse dominuoja kontrolės ir įsakymų kultūra, išteklių trūkumas, kartais blogesnė komunikacija.
Procesų	Procedūrų valdymas	Mažos įmonės rečiau naudoja formalizuotas procedūras.	Mažos įmonės geba koordinuoti ir kontroliuoti savo veiksmus be formalumų, lankstūs procesai.
Klientų	Aplinkos tyrimai	Mažos įmonės rečiau tiria aplinką, atlieka rinkos tyrimus, stebi konkurentų veiksmus.	Mažos įmonės turi didesnių išteklių problemų (žmonių, laiko), dažniau koncentruojasi ties trumpalaikiais prioritetais, silpnesnė valdymo grandis nei didelės įmonės.
Klientų	Eksportas	Mažos įmonės rečiau eksportuoja savo produkciją.	Mažos įmonės dažniausia turi labai ribotus užsienio kontaktus, neturi lėšų įsiskverbimui į užsienio rinkas.

4 lentelės tęsinys

<b>ISĮM dedamoji</b>	<b>Organizavimo/ valdymo procesai</b>	<b>Įmonės dydžio įtaka</b>	<b>Priežastis</b>
Finansinė	Strateginis planavimas	Mažos įmonės rečiau taiko strateginio planavimo metodus.	Mažos įmonės taiko trumpalaikius tikslus vietoje ilgalaikių, vidinės operacijos atliekamos su mažu žmonių skaičiumi, neformalios strategijos.
Finansinė	Pelningumas	Mažos įmonės rečiau būna pelningos.	Mažos įmonės rečiau geba pasiekti stabilias pirkimų/ gamybos kainas, veikia mažose rinkose su nedidele klientų baze.
Finansinė	Gyvavimas	Mažos įmonės dažniau bankrutuoja.	Mažose įmonėse dominuoja kelių atskirų vadovų įtaka, reaguojantis ir „gaisrų gesinimo“ mentalitetas.
Nuolatinio gerinimo	<i>Lean</i> sistemos	Mažos įmonės rečiau taiko <i>lean</i> praktikas.	Mažos įmonės turi mažiau finansinių ir žmogiškųjų išteklių; gali būti mažesnė nauda įdiegus <i>lean</i> sistemas, lyginant su ištekliais, tik keletas vidinių pokyčių „katalizatorių“.
Nuolatinio gerinimo	Darbuotojų mokymai	Mažos įmonės rečiau taiko mokymų programas.	Mažos įmonės netaiko mokymų planavimo sistemų, netiria mokymų būtinumo, nėra profesinių sąjungų.
Nuolatinio gerinimo	Technologijų taikymas	Mažos įmonės rečiau taiko šiuolaikines technologijas.	Mažos įmonės turi labai ribotus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, nors pasižymi greitu atsako potencialu į išorės pokyčius.

Apibendrintai mažų ir labai mažų verslo įmonių stipriosios ir silpnosios pusės išvardytos 5 lentelėje.

### 5 lentelė. Mažų ir labai mažų verslo įmonių privalumai ir trūkumai

(sudaryta autorės, remiantis Duffy, 2004; Rahman *et al.*, 2007; Yusof *et al.*, 2000; Hewitt, 1997)

<i>Mažos ir labai mažos verslo įmonės</i>	
<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laikas skiriamas tik pagrindiniams verslo aktyvumams;</li> <li>• Dažniausiai aukštas darbuotojų lojalumas;</li> <li>• Paprastai labai artimi santykiai su klientais;</li> <li>• Dažniausiai įvairūs patobulinimai įdiegiami labai greitai, dėl to pasiekiami greitų apčiuopiamų rezultatų;</li> <li>• Puiki vidinė komunikacija; informacijos perdavimo kanalai trumpesni;</li> <li>• Trumpa sprendimų priėmimo grandinė;</li> <li>• Lankstumas, atsižvelgiant į klientų pageidavimus;</li> <li>• Darbuotojai turi daug atsakomybių, geba atlikti įvairias užduotis (įvairiapusiškumas);</li> <li>• Mokymai orientuoti į savybes, kurios konkrečiai užtikrina tikslų pasiekimą;</li> <li>• Mažiau biurokratizmo norint įdiegti naujoves;</li> <li>• Darbuotojams dažnai suteikiamos sprendimo teisės;</li> <li>• Mažiau darbuotojų –geresni tarpusavio santykiai;</li> <li>• Geriau įsigilinama į klientų poreikius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dažni bankroto atvejai;</li> <li>• Investicijų trūkumas;</li> <li>• Grynujų pinigų apyvarta dažniausiai yra lemiamas veiksnys;</li> <li>• Nėra laiko „apsižvalgyti aplink, kas vyksta pasaulyje“;</li> <li>• Galimi sunkumai susitarti su geriausiais tiekėjais;</li> <li>• Gali veiklą vykdyti netinkamoje kokybės valdymo sistemoje (pvz, ISO) dėl klientų spaudimo;</li> <li>• Mokymo reikmėms skirtas biudžetas dažniausiai labai ribotas, žmonės netobulėja;</li> <li>• Norint pokyčių, dažnai reikalinga išorės (konsultantų) pagalba;</li> <li>• Nėra valdymo sistemos, dėl to sunku užtikrinti efektyvų darbą ir nuspėti galutinį rezultatą;</li> <li>• Gali pasitaikyti savininkas –diktatorius, todėl visos naujos iniciatyvos pasmerktos žlugimui.</li> </ul>

Nepaisant mažųjų įmonių trūkumų, jos yra skatinamos domėtis kokybės vadyba, jos įdiegimu ir tobulinimu. Štai S. M.Yusof ir E. Aspinwall (2000) pateikia dažniausiai siūlomus modelius, grupuodami jų diegimo eigą pagal PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ciklą (6 lentelė):

6 lentelė. Dažniausiai siūlomi VKV diegimo modeliai mažoms įmonėms

(šaltinis: Yusof *et al.* (2000))

Modelis	Modelio struktūra	Planuok	Daryk	Tikrink	Koreguok
Oakland (1993)	„Žingsnio“ požiūris	Tikslai, uždaviniai ir strategijos	Kritiniai sėkmės faktoriai, kritiškiausi procesai	Matavimas	Koreguojančių veiksmų užtikrinimo grupės
Kanji (1996)	„Žingsnio“ požiūris	Pasiruošimas, vadovybės supratingumas	Tobulinimo schema	Atliktos veiklos matavimas	Kritinė analizė
Mann (1992)	Sisteminis požiūris	VKV diegimo požiūris	VKV diegimo sistema	Verslo rezultatų matavimas	-
Dale (1995)	Sisteminis požiūris	Organizavimas	Sistemos ir technikos	Matavimas	Grįžtamasis ryšys
Glover (1993)	„Žingsnio“ požiūris	Sąmoningumas, VKV dizainas	Mokymas, problemų, grįstų faktais, sprendimas	Atliktos veiklos matavimas	Nuolatinis tobulinimas
Adams (1994)	„Žingsnio“ požiūris	Dabartinės situacijos ištyrimas, pagrindinių strategijų formulavimas	Mokymas, darbuotojų pritarimas	Tikslų pasiekimas	Plano įgyvendinimas
Aalbregetse et al. (1991)	Sisteminis požiūris	Kliento indėlis, detalus ištyrimas, verslo strategija	Verslo procesų ir sistemų kūrimas ir tobulinimas	Stebėjimas ir vertinimas	Nuolatinis tobulinimas
Berry (1991)	„Žingsnio“ požiūris	Poreikio suvokimas, kokybės procesų planavimas	Klientų poreikių išsiaiškinimas, kokybės tobulinimo grupės, mokymai	Stebėjimas ir matavimas	Veiklos pripažinimas
Hakes (1991)	„Žingsnio“ požiūris	Visuotinės kokybės „programa“, misijos, vizijos ir tikslų komunikavimas	Išorinio intelekto rinkimas ir lyginimas	Atliktos veiklos matavimas	Nuolatinis tobulinimas
Ghobadian ir Gallear (1997)	„Žingsnio“ požiūris	Poreikio suvokimas, tikslų nustatymas, VKV įdiegimo planas	Apmokyti visus darbuotojus, sukurti sisteminės procedūras	Stebėti diegimą	Nuolatinis tobulinimas
Asher (1992)	„Žingsnio“ požiūris	Kokybės kaštų numatymas, sistemos auditas, klientų ir darbuotojų suvokimas	Kokybės plano įdiegimas, mokymas	-	-
Huxtable (1995)	„Žingsnio“ požiūris	Planavimas pasitelkiant klientų peržiūrą, darbuotojų apklausas, kokybės kaštų įvertinimą	Mokymas, problemų sprendimas	Verslo rezultatų matavimas	-

2014 m. publikuota studija (Adenbanjo *et al.*, 2014), apimanti 44 pasaulio šalis, kurios tikslas buvo ištirti, kaip įvairias verslo tobulinimo technikas taiko mažos ir didelės organizacijos. Autoriai pasirinko 21 dažniausiai naudojamą metodą (įskaitant lygiavimąsi į geriausius, subalansuotų rodiklių, verslo tobulumo (EKVF) modelį, klientų apklausas, darbuotojų pasitenkinimo tyrimus, Lean metodą, 5 S metodą, PDCA ciklą, Vizijos ir misijos kūrimą, six-sigma, SWOT analizę, VKV principus, Kokybės išskleidimo metodą ir kt.). Tyrimas atliktas vykdant anketinę apklausą, gauti 453 atsakymai, iš kurių 47,2 proc. priklausė mažoms verslo įmonėms (tyrime mažų verslo įmonių klasifikacija pasirinkta pagal ES apibrėžimą – įmonė su mažiau kaip 250 darbuotojų). Tyrimo išvados atskleidžia, kad didelės įmonės žymiai dažniau **žino ir taiko** verslo tobulinimo įrankius, palyginus su mažosiomis. Pastebėta, net jei iniciatyvos žinomumo prasme buvo vertintos mažų ir didelių įmonių apylygiai, **mažos verslo įmonės pritaiko jas daug rečiau**. Įdomu tai, kad jei vis dėlto mažos įmonės įdiegia kurią nors verslo tobulinimo metodiką, jos teigiamą efektą įvertina lygiai taip pat kaip ir didžiosios organizacijos. Viena priežasčių, kodėl mažos įmonės netaiko verslo tobulinimo procesų, įvardintas jų menkas **žinomumas**.

Tarptautinės standartizavimo organizacijos CEN ir CENELEC parengė projektą, siekiantį suteikti daugiau paramos standartizavimo metu mažoms ir vidutinėms verslo įmonėms (daugiau informacijos [www.smest.eu](http://www.smest.eu); [www.lsd.lt](http://www.lsd.lt)), kuris nurodo 10 siektinų punktų, kurie padarytų standartizaciją prieinamą mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVĮ):

1. Nustatyti gerus santykius ir ryšius tarp standartizacijos organizacijų ir MVĮ;
2. Sukurti forumus reguliariam dialogui tarp standartizacijos organizacijų ir MVĮ atstovaujančių verslo asociacijų;
3. Koordinuoti informacijos apie standartus ir standartizaciją rinkimus ir mainus;
- 4. Užtikrinti, kad būtų atsižvelgta į MVĮ poreikius ir norus;**
5. Aktualią informaciją padaryti prieinamą kiekvienos šalies kalba (-omis);
- 6. Organizuoti mokymus, kurie būtų aktualūs mažoms ir vidutinėms įmonėms;**
- 7. Sukurti praktinius vadovus verslui, kaip naudotis standartais ir juos taikyti;**
8. Kurti internetines priemones, per kurias informacija apie standartus būtų prieinama MVĮ;
- 9. Teikti patarimus ir profesines žinias, atitinkančias konkrečius MVĮ poreikius;**
- 10. Siūlyti standartų paketus, rinkinius konkrečių sektorių MVĮ.**

Šis projekto siūlymas išryškina sunkumus, su kuriais susiduria mažos (ir labai mažos) verslo įmonės, siekdamos bet kokio tipo kokybės vadybos diegimo. Įvertinus mažų ir labai mažų verslo įmonių charakteristikas, silpnąsias puses, siūlomas metodikas, aukščiau aptartų plačiai paplitusių



**savęs įsivertinimo modelių taikymo trūkumai mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms yra šie** (Sturkenboom *et al.*, 2001, Teixeira *et al.*, 2012):

- ✓ būtini apmokymai, siekiant suprasti kaip naudotis savęs įsivertinimo modeliais;
- ✓ savęs įsivertinimas dažnai naudojamas kaip formalizuotas būdas parodyti įmonę kaip instituciją, įsidiegusią Visuotinės Kokybės Vadybos metodus;
- ✓ savęs įsivertinimas dažnai priimamas tik kaip matavimo priemonė ir „taškų“ padėjimas;
- ✓ dažniausiai savęs įsivertinimo proceso pabaigoje išaiškėja ilgas sąrašas tobulintinų sričių, tačiau metodai nepasiūlo kaip tas sritis ir veiksmus prioritizuoti.
- ✓ savęs įsivertinimo modeliai parodo įmonei jos stipriąsias ir silpnąsias puses, tačiau daugybei įmonių sunku suprasti kaip toliau panaudoti šią informaciją.
- ✓ verslo tobulumo modeliai ir jų siūlomi savęs įsivertinimo įrankiai dažniausiai atrodo per daug komplikuoti mažesnėms įmonėms, kuo daugiau elementų, tuo sudėtingiau.
- ✓ daugelis mažų ir labai mažų verslo įmonių vykdo savo veiklą net labai gerai, tačiau jų suvokimas apie kokybę yra statiškas ir ribotas, dažniausiai besibaigiantis tik klientų pasitenkimo tyrimais;

**Tad koks turėtų būti savęs įsivertinimo modelis mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms?**

Sistema privalo turėti tris grupes faktorių: 1) vadinamieji „lengvieji“ faktoriai, siejami su žmonėmis bei jų elgesiu ir požiūriu; 2) techniniai kokybės sistemos elementai ir 3) politika bei strategija, kuri nustatytų orientyrus bei tikslus ir koordinuotų veiksmus, vedančius prie kokybės sistemos tobulinimo (Suarez *et al.*, 2014).

Siekiant sukurti tvirtą savęs įsivertinimo proceso metodiką mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms, privalu (Rahman *et al.*, 2007):

- ✓ ištirti visas kliūtis, galinčias sutrukdyti savęs įsivertinimo proceso įdiegimą;
- ✓ identifikuoti bazinius kokybės veiksmus, kurie padėtų savęs įsivertinimo proceso įdiegime;
- ✓ išstudijuoti, kaip mažos ir labai mažos verslo įmonės galėtų pritaikyti savęs įsivertinimo procesą ir kaip tai padėtų tolimesnėms kokybės diegimo iniciatyvoms;
- ✓ įsitikinti, kad siūomas modelis tinkamas mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms.

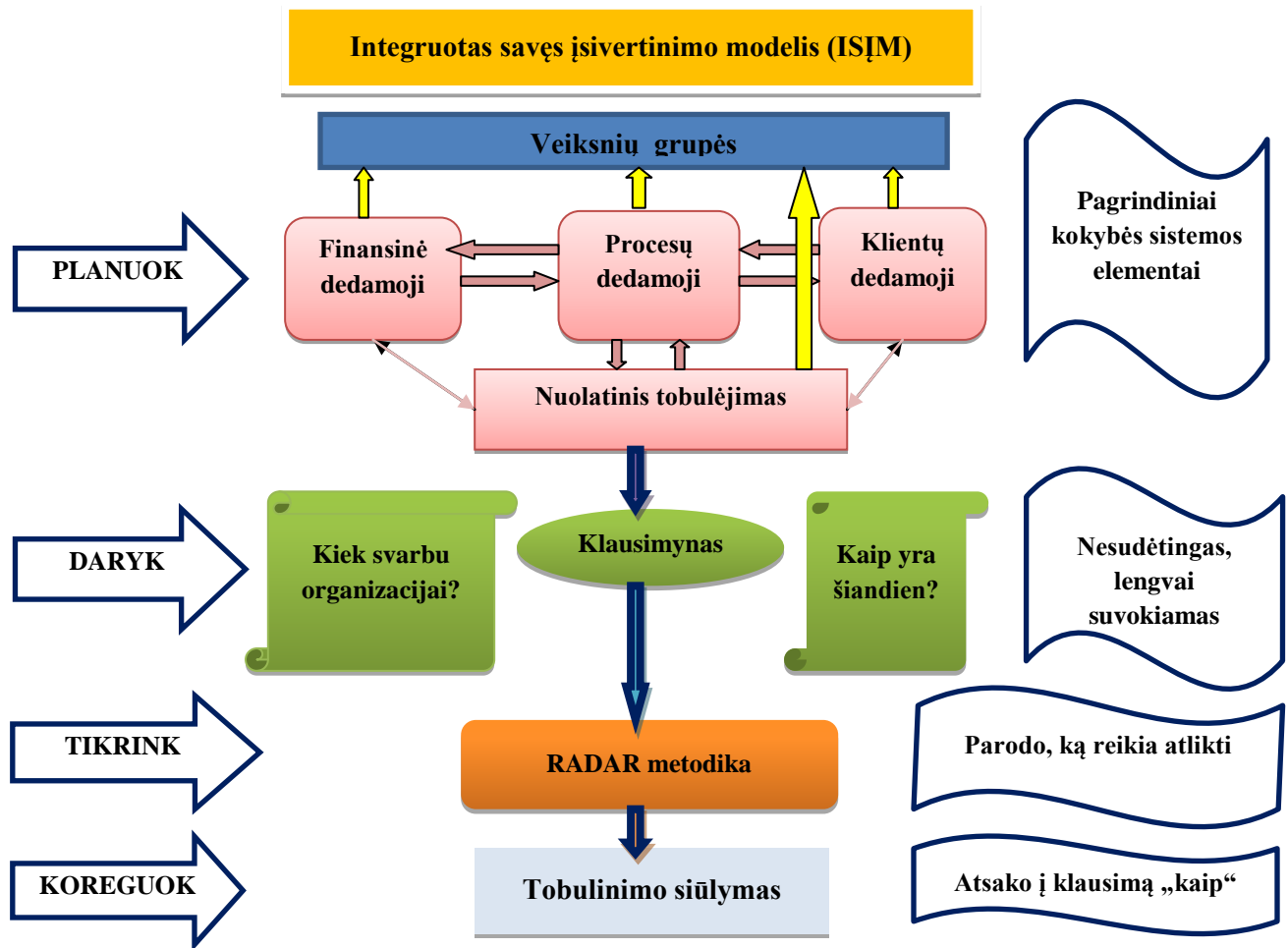
### **3. INTEGRUOTAS SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIS**

Remiantis literatūra (Sturkenboom *et al.*, 2001; Yusof *et al.*, 2000), **praktinis savęs įsivertinimo įrankis mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms turėtų atitikti bent šias charakteristikas:**

- ✓ būti nesudėtingas, lengvai suvokiamas;
- ✓ paprastai struktūrizuotas, privalo suteikti aiškią informaciją ką reikia atlikti;

- ✓ būti orientuotas į veiksmą, ne į „taškus“ ar reitingavimą; atsakyti į klausimą „kaip“, o ne „kas tai yra“;
- ✓ turi padėti įmonei įdiegti pagrindinius kokybės vadybos sistemos elementus.

Autorės teikiamas integruotas savęs įsivertinimo modelis, skirtas mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms pateiktas 7 pav.



7 pav. **Integruotas savęs įsivertinimo modelis, skirtas mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms**  
(parengta autorės, remiantis Simonavičienė ir Ruževičius, 2015)

Teikiamas integruotas savęs įsivertinimo modelis, skirtas mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms apjungia tik pačias pagrindines bei svarbiausias kokybės vadybos sistemos sudėtines dalis ir yra susietas su E. Demingo “PDCA” kokybės tobulinimo ciklu bei išlaiko literatūroje pabrėžiamus modelių „praktinio pritaikomumo“ ypatumus ir buvo sudarytas remiantis:

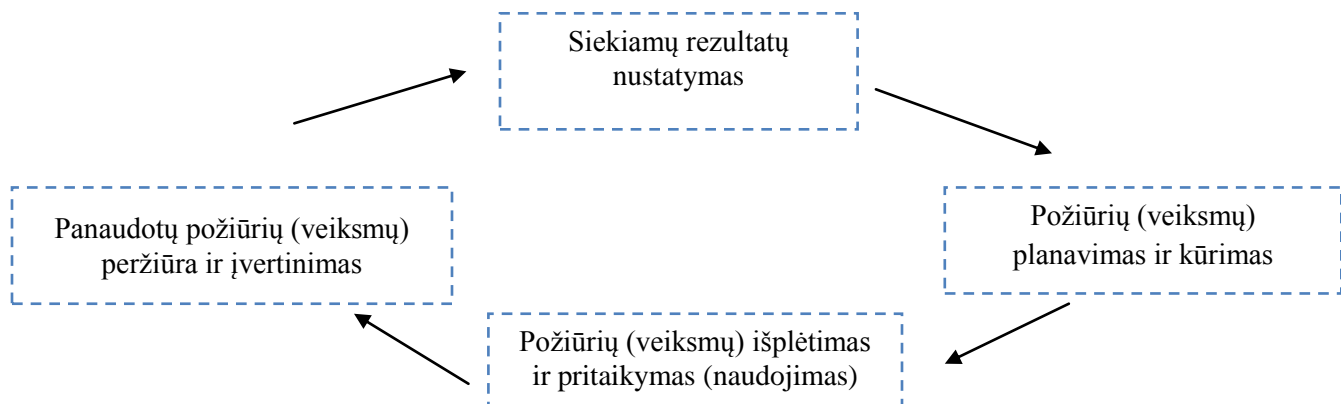
1. Išskirtos keturios pagrindinių veiksmų grupės, minimos dažniausiai literatūroje analizuojamų ir praktikoje pritaikomų savęs įsivertinimo kokybės modelių (taip pat žr. 5 pav.).

Šios veiksmų grupės pasirinktos kaip apibendrinančios kokybės vadybos filosofijos elementus:

- ✓ valdymas remiantis faktais;
- ✓ orientacija į klientą;
- ✓ procesų kontrolė;
- ✓ darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas, komandinis darbas;
- ✓ nuolatinis tobulinimas (Sturkenboom *et al.*, 2001);

2. Naudojamas praktinis savęs įšivertinimo proceso klausimynas buvo paruoštas remiantis 5 organizacijos brandumo lygiais, tačiau yra nesudėtingas ir lengvai suvokiamas visiems organizacijos darbuotojams; klausimyno naudojimas leidžia įvertinti kokybės elemento (sudarancio veiksmų grupę) svarbumą konkrečiai organizacijai bei parodo, koks brandumo lygmuo yra šiuo metu (plačiau apie brandumo lygius žr. 4.3 skyriuje; praktinio taikymo įrankis pateikiamas kaip 6 priedas.). Savęs įšivertinimo proceso rezultatai turi nustatyti stipriąsias organizacijos puses, tačiau tuo pat metu identifikuoti tobulinimo galimybes, kurios virsta į realius gerinimo veiksmus (projektus) (Zarandi *et al.*, 2013);

3. Pritaikoma RADAR (Angl. *Results, Approach, Development, Assessment and Review*) vertinimo metodika (žr. 8 pav.), kurios pagalba surandamas tobulinimo siūlymas:



8 pav. **Vertinimo procesas pagal RADAR modelį.**

(Šaltinis: Zarandi *et al.*, 2013)

Organizacijos turi:

1. Rezultatų nustatymo ir jų siekimo procesą integruoti į strategijos formavimo procesą. Taip pat turi būti numatomos gairės, užtikrinančios, kad rezultatai apimtų finansinius ir veiklos aspektus bei padėtų suvokti naudą organizacijai;
2. Kurti ir planuoti veiksmų planą, užtikrinantį numatytų rezultatų pasiekimą dabar ir ateityje;
3. Sistematiškai taikyti veiksmų planą, užtikrinant visišką įgyvendinimą;

4. Taikyti įvertinimą ir peržiūrą, analizuojant rezultatus, pritaikant nuolatinį mokymąsi, ko pasekoje būtų galima identifikuoti, prioritarizuoti, planuoti ir įgyvendinti nuolatinis tobulinimus (Zarandi *et al.*, 2013)

Informacija, gaunama taikant įsivertinimo modelį galėtų būti naudojama:

- skatinti palyginimus tarp organizacijos padalinių ir dalijimąsi mokymosi patirtimi visoje organizacijoje;
- lyginamajai analizei (sugretinimui) su kitomis organizacijomis atlikti;
- stebėti organizacijos pažangą laikui bėgant, tam panaudojant periodišką savęs įsivertinimą;
- nustatyti tobulintinas sritis bei jų prioritetus (LST EN ISO 9004, 2010).

## **4. SAVĖS ĮSIVERTINIMO PROCESO BEI INTEGRUOTO MODELIO PRITAikomUMO**

### **LIETUVOJE TYRIMAS**

#### **4.1 TYRIMO METODIKA**

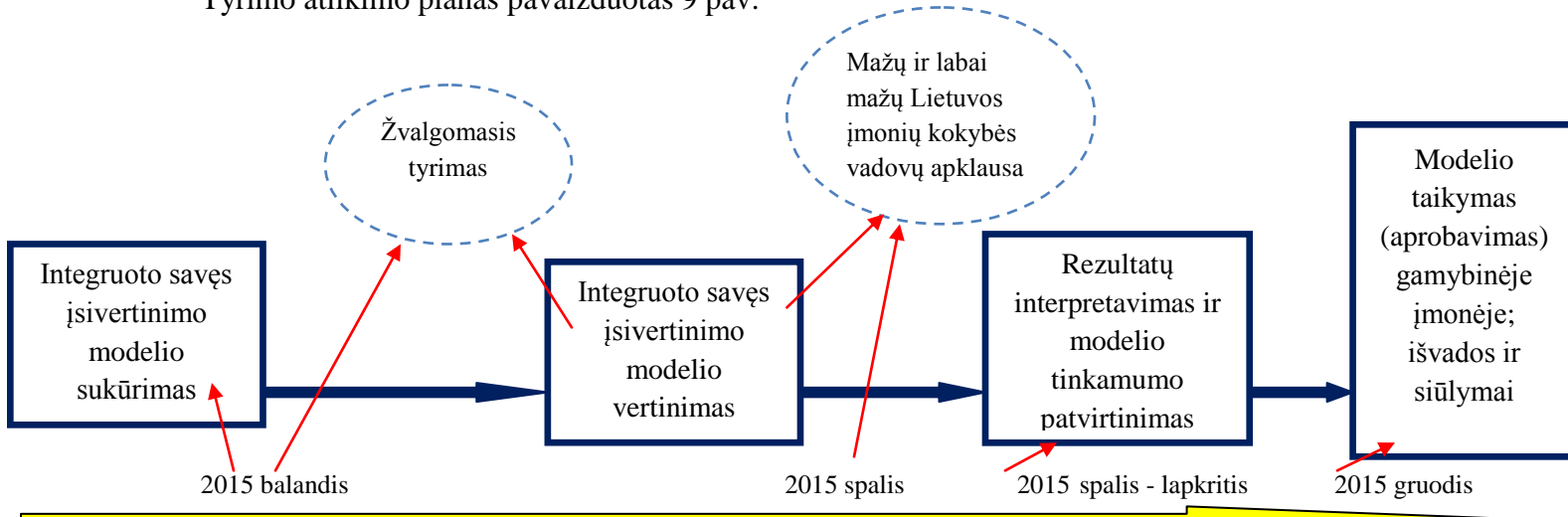
Mokslinio tyrimo procesas yra sudėtingas ir nevienalytis. Jame galima išskirti tokius etapus, kaip tyrimo planavimą (problemos formulavimą, tyrimo procedūrų parinkimą), empirinio tyrimo etapą, statistinį ir teoretinį gautosios medžiagos apdorojimą, rezultatų praktinį pritaikymą (Kardelis, 2002).

Darbe panaudoti tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizės ir apibendrinimo metodas: buvo pasiūlytas supaprastintas integruotas savęs įsivertinimo modelis, skirtas mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms.
2. Anketinė apklausa: buvo patvirtintas pasiūlyto integruoto savęs įsivertinimo modelio tinkamumas Lietuvos mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms.
3. Atvejo analizė: siūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis praktiškai išbandytas labai mažoje gamybinėje organizacijoje.
4. Nestruktūrizuotas pokalbis –interview: buvo patvirtintas pasiūlyto integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinis pritaikomumas.

Detalus anketinės apklausos ir atvejo analizės/ interview aprašas pateikiamas 4.2 ir 4.3 skyriuose.

Tyrimo atlikimo planas pavaizduotas 9 pav.



9 pav. Tyrimo eiga

#### 4.2. INTEGRUOTO SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIO TINKAMUMO LIETUVOS MAŽOMS IR LABAI MAŽOMS ORGANIZACIJOMS TYRIMAS IR REZULTATŲ APŽVALGA

**Tyrimo pirmosios dalies tikslai:** nustatyti ar Lietuvos mažos ir labai mažos įmonės taiko savęs įsivertinimo modelius ir ar sunkumai, su kuriais jos susiduria yra tokie patys kaip ir kitose pasaulio šalyse (aptarti mokslinėje literatūroje). Taip pat buvo siekta atskleisti, ar organizacijoms tinka vieno tipo savęs įsivertinimo modelis, ar turėtų būti skirtingi, pagal, pavyzdžiui, veiklos tipą.

**Tyrimo objektas:** mažos ir labai mažos Lietuvos verslo organizacijos.

**Tyrimo metodas:** anketinė apklausa.

**Duomenų rinkimo metodologija.**

Buvo naudojama anketinė apklausa –tai pirminės verbalinės informacijos rinkimo metodas pagrįstas tiesiogine (per interviu) ar netiesiogine (per anketavimą) tyrinėtojo ir respondento sąveika. Sąveika ir yra pagrindinis apklausos esmę atspindintis parametras (V. Tamaševičius, 2015). Klausimyno tikslai ir sudarymo principai pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. **Klausimyno aprašas** (sudaryta autorės, remiantis Tamaševičius, 2015)

<p><b>Klausimyno tikslų nustatymas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Išsiaiškinti, ar mažos ir labai mažos įmonės naudoja savęs įsivertinimo modelius;</li> <li>2. Išsiaiškinti priežastis, kodėl nenaudoja;</li> <li>3. Išsiaiškinti, su kokiais sunkumais susiduriama, jei naudoja;</li> <li>4. Išsiaiškinti, ar pagrindiniai kokybės vadybos principai priimtini Lietuvos įmonėms ir ar yra skirtumų, priklausomai nuo veiklos pobūdžio.</li> </ol>
<p><b>Klausimyno sudarymas</b></p>	<p>Klausimynas sudaromas iš trijų dalių (pateikiamas 4 ir 5 prieduose):</p> <p><b>I-oje</b> dalyje prašoma pateikti informaciją apie įmonę (veiklos sritį, darbuotojų skaičių, buveinės vietą, egzistavimo laikotarpį).</p> <p><b>II-oje</b> dalyje klausiama, ar įmonės yra įdiegusios savo veiklos vertinimą, pasirenkant atsakymą: „Taip arba Ne“. Tuomet, priklausomai nuo atsakymo, nukreipiama į sekantį klausimų bloką:</p> <p>a) Jei atsakymas neigiamas, bandoma išsiaiškinti priežastis (nežino/ neturi kvalifikuotų darbuotojų/ neturi laiko/ nemato naudos/ per sudėtinga ir pan., paliekant ir atviro tipo klausimą, kuriame įmonė gali pažymėti savo variantą); Papildomai klausiama, ar naudotų tokį įrankį, jei jis būtų adaptuotas mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms.</p> <p>b) Jei atsakymas teigiamas, bandoma išsiaiškinti kurį modelį taiko, ir ar susiduria su kokiais nors sunkumais. Aiškinamąsi, kokie pagrindiniai sunkumai (nežino kaip/ neturi kvalifikuotų darbuotojų/ neturi laiko/ nemato naudos/ per sudėtinga ir pan., paliekant ir atviro tipo klausimą, kuriame įmonė gali pažymėti savo variantą); Papildomai klausiama, ar naudotų tokį įrankį dažniau, jei jis būtų adaptuotas mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms.</p> <p><b>III-oje</b> dalyje prašoma įvertinti pagrindinius kokybės vadybos principus (pagal teorinį modelį) ir jų svarbą mažoms ir labai mažoms įmonėms. Taip pat paliekamas atviras klausimas, skatinantis įmones pažymėti kas, jų nuomone, gali būti svarbu, bet nepaminėta apklausoje. Rezultatams interpretuoti naudojama Likerto skalė (nuo 1 iki 5, kur 1 –visai nesvarbu, 2 –nesvarbu, 3 –nei svarbu, nei nesvarbu, 4 –svarbu, 5-labai svarbu), siekiant išsiaiškinti prioritėtines sritis.</p> <p>Teiginiai a-d apima finansinę dedamąją, teiginiai e-h –klientų dedamąją, teiginiai i-l atspindi procesų dedamąją, o teiginiai m-p –nuolatinį tobulėjimą.</p>

2015 m. balandžio mėn. buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, prašant užpildyti anketą 3-jų įmonių pagal veiklos pobūdį: prekybinę, gamybinę, paslaugų. Papildomai paprašoma įvertinti (interviu) anketos nuoseklumą, suprantamumą. Po šio tyrimo koreguota anketa, padarant ją lengviau suprantama respondentams (koreguota anketa pateikta kaip 5 priedas, pakeitimai pažymėti raudona spalva). Žvalgomajam tyrimui buvo pasirinktos trys įmonės iš Vilniaus –labai maža gamybinė įmonė, egzistuojanti rinkoje 5 metus, labai maža prekybinė įmonė, esanti rinkoje tik iki 2 metų ir maža, paslaugas ilgiau kaip 10 metų teikianti, įmonė. Klausimyną pildė įmonių vadovai (kadangi Kokybės vadybos skyriaus nėra nei vienoje iš organizacijų), po to vyko trumpas žodinis aptarimas.

Apie savęs įsivertinimo modelius, deja, nebuvo girdėję nei paslaugas teikiančioje, nei prekyba užsiimančioje įmonėje; gamybinė įmonė paminėjo ISO 9004 (pokalbio metu išaiškėjo, kad daugiau girdėta apie ISO šeimą, nei apie šį konkretų įrankį). Pažymėtina, kad žvalgomojo tyrimo metu į klausimą „Ar Jūs galvotumėte apie dažnesnį savęs įsivertinimo modelio naudojimą savo organizacijoje, jei jis būtų paprasčiau ir lengviau pritaikomas jūsų įmonėje“ teigiamai atsakė visos trys apklaustos įmonės, todėl, tikėtina, tema įdomi, tačiau mažai žinoma.

Atsakydami į trečią anketos dalį, įmonių vadovai turėjo įvertinti svarbiausius, jų manymu, kokybės vadybos elementus. Pusę pateiktų (8 iš 16) visos trys organizacijos vertino kaip „svarbiais“ arba „labai svarbiais“, du iš teiginių vertinti neutraliai („nei svarbu, nei nesvarbu“ – abu siejami su procesais), nei vienas teiginys neįvertintas kaip „nesvarbus“. Žvalgomasis tyrimas rodo, jog svarbiausiais įmonių vertinime laikytini geriausiai suprantami ir žinomi strateginiai, finansiniai, inovaciniai bei klientų elementai, o procesų sisteminis valdymas, įdiegta ir veikianti kokybės sistema neatrodo tokia svarbi, galimai dėl riboto suprantamumo ir pritaikomumo. Apklaustos įmonės pabrėžė, kad tema įdomi ir naujoviška, tačiau visgi ganėtinai sudėtinga, mažai žinoma ir daugiau teorinė (Simonavičienė ir Ruževičius, 2015).

2015 m. spalio-lapkričio mėn. atliktas pagrindinis tyrimas. Anketa platinama pasitelkiant į pagalbą asociaciją „Augantis verslas“, vienijančią mažas ir labai mažas verslo įmones, taip pat dalis duomenų gauta iš anksto paruoštą klausimyną patalpinus į internetinėje erdvėje veikiančią tinklalapį [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt). Buvo prašoma, kad anketą užpildytų mažų ir labai mažų įmonių kokybės valdymo skyriaus vadovai arba (jei kokybės skyriaus nėra) –įmonės vadovai.

### **Imties dydžio pagrindimas.**

Turint didelę mažų ir labai mažų įmonių visumą (daugiau kaip 50 000), reikiamam tyrimo imties dydžio nustatymui buvo panaudota formulė:

$$n = z^2 p(1-p) / e^2 \quad (1)$$

kur  $n$  – reikiamas imties dydis,  $z$  – standartinės paklaidos dydžio vienetai, esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį,  $e$  – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų),  $p$  – visumos proporcijos, kurios atitinka dominančias charakteristikas (Pranulis *et al.*, 2012). Įvertinant, kad patikimumo laipsnis (pasikliaujamumo intervalas) -90% ( $z=1,65$ ),  $p$  – imties variacija -50%, tyrimo tikslumas  $e=0,1$

$$n = 1,65^2 * 0,5 (1-0,5) / 0,1^2 = 68$$

Kadangi šioje tyrimo dalyje siekiama tik **įvertinti mažų ir labai mažų įmonių požiūri**, o ne patvirtinti ar paneigti mokslines hipotezes, manoma jog gauto respondentų atsakymų kiekio (67 tinkamai užpildytos anketos) pilnai pakanka.

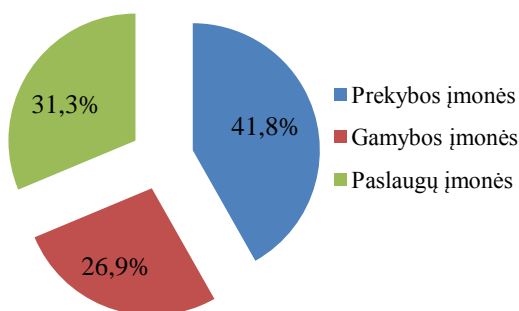
### Duomenų apdorojimas.

Atlikta duomenų analizė, lentelės, grafikai bei diagramos sudaryti naudojantis Microsoft Office Excel programa. Darbe taip pat skaičiuotas standartinis kvadratinis nuokrypis – dydis, nusakantis atsitiktinio dydžio įgyjamų reikšmių sklaidą apie vidurkį. Mažesnė reikšmė atspindi respondentų nuomonės panašumą, didesnė – skirtumą. Matematiškai išreikšta standartinio nuokrypio formulė:

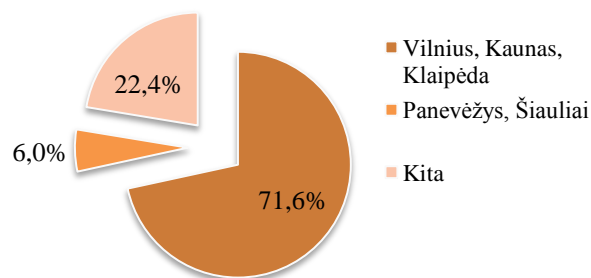
$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - x_{vid})^2} \quad (2)$$

### Pirmosios tyrimo dalies rezultatai:

Apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritį, darbuotojų skaičių, buveinės vietą ir įmonės gyvavimo trukmę pateikiamas 10-13 paveiksluose (parengta autorės).

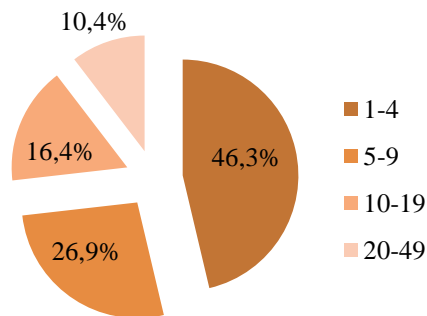


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės veiklos sritį

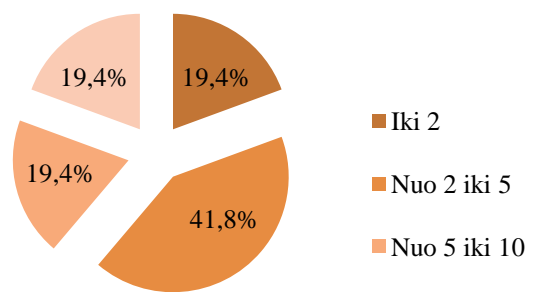


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal buveinės vietą





12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbuotojų skaičių



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės gyvavimo trukmę, metais

Tyrime savo nuomonę išreiškė daugiausia prekybinių įmonių, įsikūrusių didžiuosiuose Lietuvos miestuose; tai labai mažos organizacijos, kuriose dirba 1-4 darbuotojai ir egzistuojančio nuo 2 iki 5 metų verslo pasaulyje.

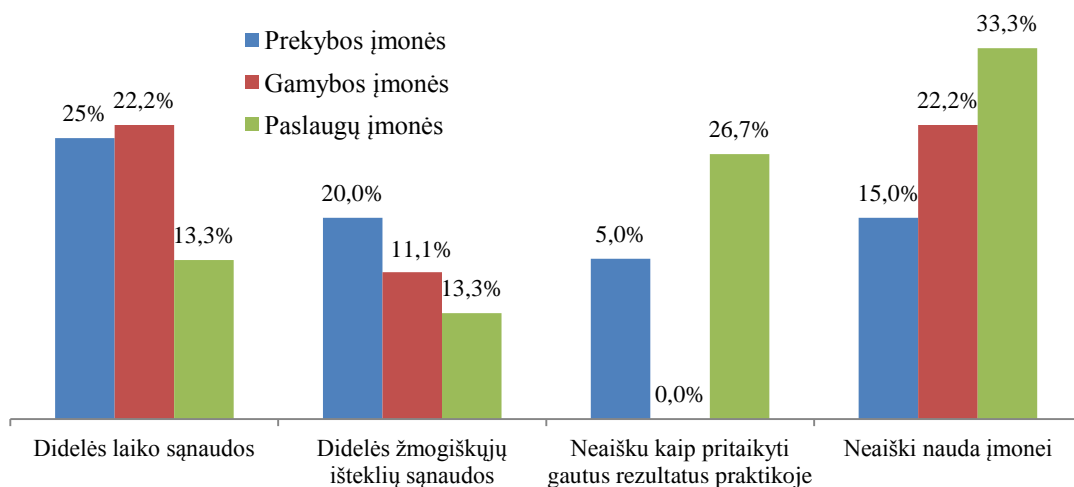
Savęs įsivertinimo modelį tobulinant savo veiklą, taikė tik 13,4 proc. apklaustųjų (iš jų: 2 įmonės- ISO 9004, 4 –BVM, 2 –subalansuotų rodiklių metodą, 2 įmonės rinkosi atsakymą „Kita“, nurodydamos, jog taiko savo veikloje finansinių rodiklių matavimo bei darbuotojų/ klientų apklausos metodus). Pagrindiniai sunkumai, su kuriais susiduria savęs įsivertinimo metodus taikančios įmonės, pažymėti šie:

1. Didelės laiko sąnaudos (41,8 proc.);
2. Didelės žmogiškųjų išteklių sąnaudos (29,4 proc.);
3. Naudojama tik kaip priemonė sertifikatui/ įvertinimui/ prizui gauti (11,8 proc.).
4. Neaišku kaip pritaikyti gautus rezultatus praktikoje (5,9 proc.);

Net 86,6 proc. apklaustų įmonių netaiko jokie savęs įsivertinimo modelio savo veikloje, nors daugiau nei pusė (61,2 proc.) yra girdėję apie kokį nors savęs įsivertinimo modelį (daugiausiai -38,8 proc. apie ISO 9004; 11,9 proc. –apie subalansuotų rodiklių metodą). Pagrindinės priežastys, dėl ko nenaudoja savęs įsivertinimo modelių, išskirtos šios:

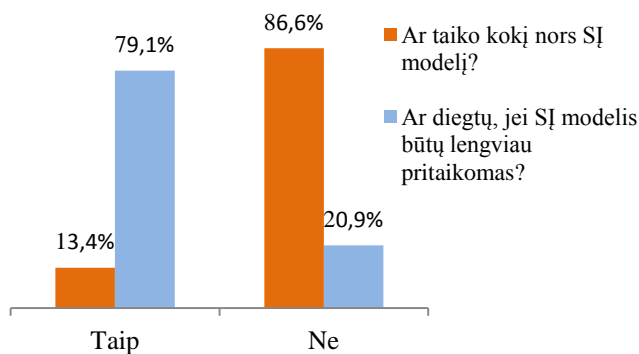
1. Neaiški nauda įmonei (20,9 proc.).
2. Didelės laiko sąnaudos (17,9 proc.);
3. Neaišku kaip pritaikyti gautus rezultatus praktikoje (13,4 proc.);
4. Didelės žmogiškųjų išteklių sąnaudos (11,9 proc.);

Pagrindinių išskirtų priežasčių pasiskirstymas pagal įmonių veiklos sritis pavaizduotas 14 paveiksle.



14 pav. Savęs įsivertinimo modelio netaikymo organizacijose pagrindinės priežastys (pasiskirstymas pagal įmonių veiklos sritis) (parengta autorės)

15 paveiksle pateikiami respondentų atsakymai į klausimą, ar supaprastintas savęs įsivertinimo modelis jiems būtų aktualus ir naudotinas; taip pat procentinis palyginimas su įmonių šiandieniniu savęs įsivertinimo modelių naudojimu.



15 pav. Savęs įsivertinimo modelio taikomumas ir galimas lengviau pritaikomo modelio naudojimas (parengta autorės)

Tyrimas atskleidė, jog įmonės teigiamai vertintų ir savo veikloje taikytų savęs įsivertinimo modelį veiklos peržiūrai ir tobulinimui, jei tik jis būtų lengviau suprantamas ir paprasčiau pritaikomas. Išskirtos ribojančios jėgos atitinka literatūroje nurodytas priežastis.

Siekiant pasiūlyti lengviau pritaikomą savęs įsivertinimo modelį, tinkantį būtent Lietuvos mažoms ir labai mažoms organizacijoms, respondentams buvo pateikta 16 svarbiausių kokybės vadybos sferą

apibūdinančių teiginių (atspindinčių teorinio integruoto savęs įsivertinimo modelio 4 dedamąsias) ir paprašyta įvertinti svarbumą jų organizacijos požiūriu. Vertinimui buvo naudota Likerto skalė, kur 1 reiškė „visai nesvarbu“, o 4 – „svarbu“, 5 – „labai svarbu“. Svarbiausių ir mažiausiai svarbių kokybės vadybos elementų vertinimas (balais) pateikiamas 16 pav. Svarbiausiais laikomi finansinės ir klientų dedamąsias atspindintys, o mažiausiai svarbiais laikomi procesų dedamosios teiginiai.



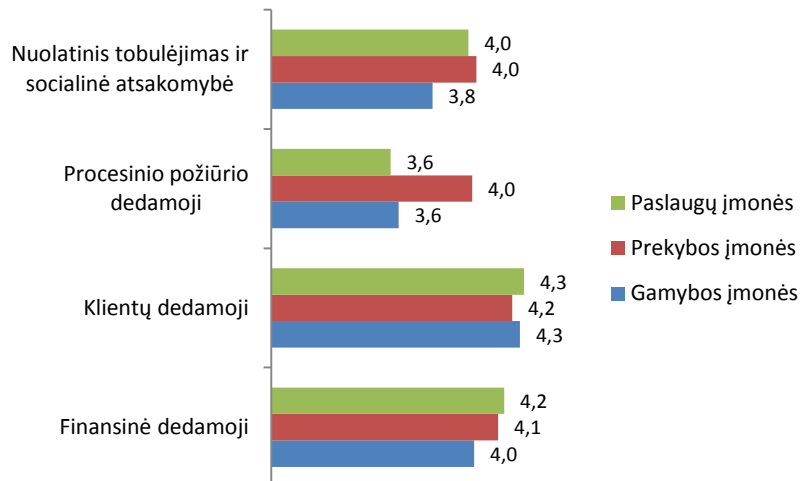
16 pav. **Svarbiausių ir mažiausiai svarbių kokybės vadybos elementų vertinimas (5 balų skalėje)**  
(parengta autorės)

Svarbu paminėti, jog visi teiginiai buvo įvertinti kaip „svarbūs ar labai svarbūs“ (vertinimas 4 ir 5 balais) daugiau nei pusės apklaustųjų – pasiskirstymas pateikiamas 8 lentelėje:

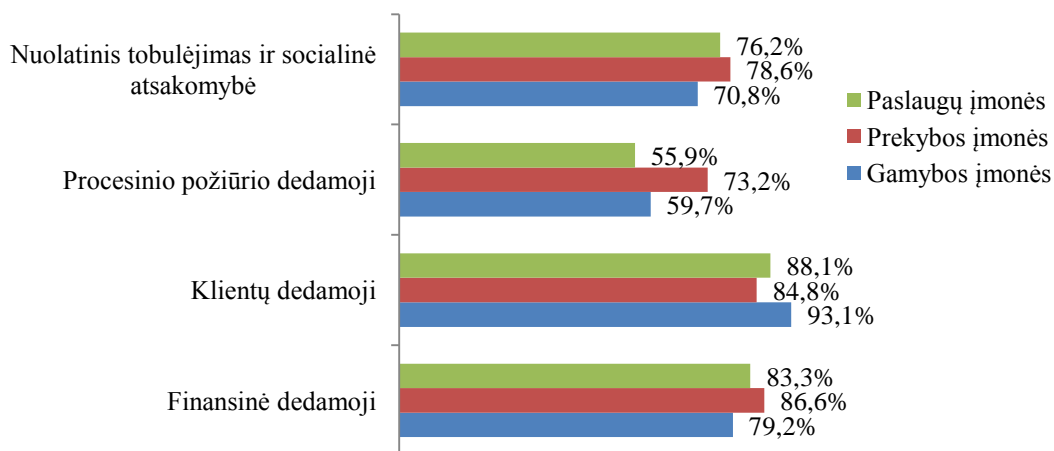
8 lentelė. Kokybės vadybos elementų įvertinimas kaip “svarbūs/ labai svarbūs” (parengta autorės)

4-5 (svarbu+labai svarbu)		Bendras %
Klausimas		
a	Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir politiką, kurios reguliariai peržiūrimos, siekiant užtikrinti aktualumą	94,0
b	Įmonėje kiekvienam procesui yra nustatyti išmatuojami tikslai, atitinkantys strategiją	79,1
c	Įmonės pasiekti rezultatai aukštesni už sektoriaus vidurkį ir yra išlaikyti ilgą laikotarpį	79,1
d	Strateginiai sprendimai įmonėje pagrįsti informacija, kuri renkama ir analizuojama planuotai	82,1
e	Orientuojamasi į naujai atsirandančių suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikių derinimą	92,5
f	Gerinimo ir pokyčių prioritetai įmonėje grindžiami suinteresuotų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikiais	85,1
g	Stengiamasi, kad visų suinteresuotųjų šalių poreikiai (klientų, tiekėjų, visuomenės) būtų patenkinti	89,6
h	Procesai įmonėje planuojami atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikius	85,1
i	Yra įdiegta veikianti kokybės vadybos sistema	53,7
j	Nustatytu periodiškumu įmonėje atliekami vykdomų procesų įvertinimai (peržiūra)	65,7
k	Įmonėje taikoma sisteminė duomenų analizė, leidžianti patikimai numatyti veiklą ateityje	67,2
l	Įmonė turi veikiančius procesus, kuriais remdamasi rūpinasi aplinkos apsauga	70,15
m	Įmonė turi veikiančius mokymo procesus, kurie skatina kūrybiškumą bei inovacijas	71,6
n	Visos įmonės darbuotojai dalyvauja kuriant naujus procesus	62,7
o	Pabrėžiamas (laikomas svarbiu) nuolatinis įmonės veiklos gerinimas, įskaitant jos gebėjimą mokytis ir keistis	82,1
p	Įmonėje naudojamos inovacijos (produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje ir kt.)	86,6

Atliekant tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti, ar kokybės vadybos elementų vertinimas skiriasi priklausomai nuo įmonės veiklos tipo ir ar reiktų integruotą savęs įsivertinimo modelį adaptuoti priklausomai nuo organizacijos vykdomos veiklos. Įvertinus atskirų elementų svarbą, buvo išvestas siūlomo integruoto savęs įsivertinimo modelio dedamųjų vertinimas balais (vidurkis) bei procentais (“svarbu/ labai svarbu”) –pateikiama 17 ir 18 paveiksluose (parengta autorės).



17 pav. Savęs įsivertinimo modelio dedamųjų vertinimas, balais (vidurkis); standartinis nuokrypis 0,2



18 pav. Savęs įsivertinimo modelio dedamųjų vertinimas, procentais (vertinusių „svarbu/ labai svarbu“)

Gauti tyrimo duomenys leidžia daryti apibendrinimą, jog, nepriklausomai nuo įmonės veiklos tipo, svarbiausiomis laikytinos klientų ir finansinė dedamosios, mažiau svarbi –nuolatinio tobulėjimo ir mažiausiai svarbi –procesinio požiūrio dedamoji. Siūlomas teorinis integruotas savęs įsivertinimo modelis yra tinkamas bet kokią veiklą vykdančioms mažoms ir labai mažoms Lietuvos įmonėms, pagrindiniai siūlomi kokybės elementai yra svarbūs ir tinkamai parinkti.

Siekiant praktinio pritaikymo siūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis praktiškai išbandytas labai mažoje Lietuvos gamybos veiklą vykdančioje organizacijoje

### 4.3. INTEGRUOTO SAVĖS ĮSIVERTINIMO MODELIO PRAKTINIO PRITAIKYMO PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI

**Antrosios tyrimo dalies tikslas:** įvertinti integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinio pritaikymo galimybes ir įvertinti modelio bei viso proceso privalumus ir trūkumus.

**Tyrimo objektas:** labai maža gamybinė organizacija Lietuvoje.

**Tyrimo metodologija:** buvo panaudota atvejo analizė: paruoštas praktinis savęs įsivertinimo proceso įrankis išbandytas labai mažoje gamybinėje įmonėje (2015 m. gruodžio mėn.). Papildomai buvo atliktas interviu su įmonės vadovu, siekiant išsiaiškinti modelio privalumus, naudą įmonei ar trūkumus. Gamybos veiklą vykdanči organizacija buvo pasirinkta todėl, kadangi nuolatinio tobulėjimo ir procesinio požiūrio dedamosios šios veiklos įmonėse buvo įvertinti žemiausiais balais, lyginant su kitų veiklų įmonėmis (prekybinė/ paslaugų).

Integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinio taikymo įrankio fragmentas pateiktas 10 lentelėje bei pilnas dokumentas pridedamas kaip 6 priedas, jis paruoštas remiantis penkiais organizacijos brandumo lygiais, tačiau yra nesudėtingas ir lengvai suvokiamas visiems organizacijos darbuotojams; klausimyno naudojimas leidžia įvertinti kokybės elemento svarbumą konkrečiai organizacijai bei parodo, koks brandumo lygmuo yra šiuo metu. Kokybės vadybos elementai buvo pasirinkti remiantis pirmąja tyrimo dalimi, mažiausiai klausimų skirta procesinio požiūrio dedamajai, taip pat išimti su aplinkos apsauga susiję elementai, kadangi jie nėra labai svarbūs gamybos organizacijoms (bendras vertinimo balas yra 3,8 iš galimų 5). Be to, siekiant pilnai įvertinti socialinės atsakomybės dedamąją, kartu reiktų analizuoti ir kitus standartus, tokius kaip ISO 14001, OHSAS 18001 (ISO 45000), SA 8000, ISO 26000 ir tai galėtų būti atskiro mokslinio tyrimo dalimi (Nitu *et al.*, 2011).

5 brandos lygiai buvo pasirinkti siekiant padėti organizacijų darbuotojams suvokti skirtumus tarp vieno lygmens ir kito, kas leistų objektyviai įvertinti organizacijos būklę/ atitikimą vienu ar kitu savęs įsivertinimo periodu ir gali būti skirstomi taip:

- pradinis brandos lygmuo, arba „*Pajėgumai*“;
- bazinis požiūris, arba „*Veiklos*“;
- nustatytas sisteminis požiūris, arba „*Procesai*“;
- nuolatinio tobulėjimo paremta vadyba, arba „*Sistema*“;
- „geriausias klasėje“ lygmuo, arba „*Organizacija*“ (Lukasinski 2013, Sturkenboom *et al.*, 2012)

Trumpa kiekvieno organizacijos brandos lygmens charakteristika apibendrinta 9 lentelėje.

## 9 lentelė. Penkių organizacijos brandos lygių aprašas.

(Parenpta autorės, remiantis Lukasinski 2013, Sturkenboom *et al.*, 2012)

<p><b>1 lygmuo. Pajėgumai.</b></p> <p>Organizacijoje nėra nustatytų taisyklių, nėra poreikio kokybės vadybai, neidentifikuoti būtini verslo procesai, reikalingi organizacijos valdymui. Organizacija gali sulaukti sėkmės dėl individualizuotų veiksmų, „heroiškų pastangų“ dėka, pagrindiniu rodikliu laikoma išteklių (finansinių, darbuotojų, technikos) kontrolė. Vadovai daugiausiai užsiėmę problemų sprendimu, neturi net trumpalaikės vizijos.</p>
<p><b>2 lygmuo. Veiklos.</b></p> <p>Organizacijoje aptinkama bazinių kokybės vadybos elementų, dažniausiai susiformavusių dėl pakartotinių procesų ir neatitikimų eliminavimo veiklos, nesiaiškinama dėl klaidų giluminių priežasčių. Trūksta pastangų kokybės sistemos optimizavimui. Informacija gaunama naudojantis tik baziniais kontrolės metodais. Tik dėka pasikartojančių procesų, organizacija sulaukia pasikartojančios sėkmės. Vadovai vis dar labai daug laiko skiria „gaisrų gesinimui“.</p>
<p><b>3 lygmuo. Procesai.</b></p> <p>Kokybės vadybos sistema įdiegta organizacijoje, matoma kaip vieni procesai siejasi tarpusavyje su kitais, sistema nuolat gerinama, naudojantis informacija ir techniniais sprendimais. Veiklos rezultatų ir kokybės kontrolės matavimai apima visą procesą, įvedami korekciniai veiksmai. Organizacijos valdymas siekia integruoti vietinius aplinkos apsaugos standartus, darbo saugą ir higieną, skatinamas socialinis atsakingumas.</p>
<p><b>4 lygmuo. Sistema.</b></p> <p>Organizacijoje taikomas nuolatinio tobulėjimo požiūris; kokybės valdymo sistema funkcionuoja efektyviai, tobulinami metodai, metodologijos ir koncepcijos, integruojami visi organizacijos procesai. Dėmesys koncentruojamas prevenciniams veiksams ir tai leidžia organizacijai pasiekti visišką klientų poreikių patenkinimą. Kokybės vizija ir tikslai naudojami sprendimų priėmimui.</p>
<p><b>5 lygmuo. Organizacija.</b></p> <p>Organizacija kuriama ir valdoma kaip „geriausias klasėje“ pavyzdys, geba pilnai integruoti įvairius vadovavimo standartus, geba išlaikyti ilgalaikės sėkmės rezultatus ir nuolat vystytis, ilgoje laiko perspektyvoje. Organizacija apibūdinama kaip turinti efektyvų strategijos valdymą, kuria kultūrą, gebančią lanksčiai reaguoti į nuolatinius pokyčius. Verslo ryšiai palaikomi ne tik su klientais, bet ir su tiekėjais, kitomis suinteresuotomis šalimis, visuomene. Vadovavimas koncentruotas į esamų ryšių palaikymą bei naujų ieškojimą.</p>

10 lentelė. Praktinis savęs įsivertinimo įrankis (vertinimo pavyzdys, parengta autorės)

ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI					
TEIGINYS: Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir vystymosi politiką, kurios nuolat yra peržiūrimos, siekiant patikrinti ar vis dar aktualios, tinkamos.					
Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
		X			
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	1 lygmuo	2 lygmuo	3 lygmuo	4 lygmuo	5 lygmuo
	Įmonėje apibrėžta tik labai maža dalis strategijos, neaiškūs, neiškomunikuoti tikslai.	Įmonėje strategija planuojama atsižvelgiant į kliento pageidavimus.	Įmonėje strategija kuriama įtraukiant visas suinteresuotas šalis.	Įmonėje yra aiškiai apibrėžta strategija ir vystymosi politika, atitinkanti suinteresuotųjų šalių poreikius, kartais vykdoma peržiūra.	Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir vystymosi politiką, kurios nuolat peržiūrimos siekiant užtikrinti aktualumą, įtraukiant vis naujai atsirandančias suinteresuotąsias šalis ar atliekant kitus pakeitimus, remiantis nuolat renkama ir analizuojama informacija.
		X			



### **Antrosios tyrimo dalies rezultatai:**

Savęs įsivertinimo procesas pasirinktoje gamybinėje įmonėje buvo atliktas remiantis mokslinėje literatūroje aptariamais etapais (Tari *et al.*, 2012):

#### ***1 žingsnis: vadovo įsitraukimas.***

Organizacijos vadovui buvo pristatytas savęs įsivertinimo procesas, jo teikiama nauda įmonei, detaliai paaiškintas siūlomas supaprastintas integruotas savęs įsivertinimo modelis. Organizacijos vadovas pilnai pritarė ir palaikė iniciatyvą, buvo atviras diskusijų metu bei viso proceso atlikimo metu.

#### ***2 žingsnis: komunikacija.***

Organizacijoje savęs įsivertinimo proceso metu dirbo 7 darbuotojai; vadovas visiems darbuotojams specialaus susirinkimo metu išaiškino, koks procesas bus atliekamas įmonėje, ko iš darbuotojų tikimasi.

#### ***3 žingsnis: savęs įsivertinimo planavimas.***

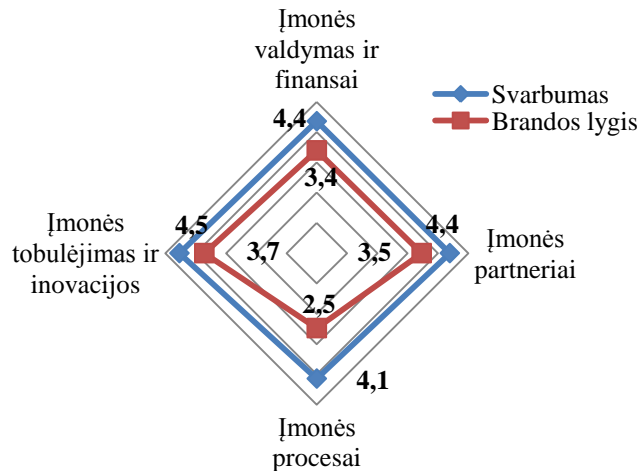
Su organizacijos vadovu buvo suderintas tinkamas laikotarpis, palankus darbuotojams, kada būtų galima atlikti apklausą, suteikta pakankamai laiko užduočiai atlikti.

#### ***4 žingsnis: komandos ir mokymai.***

Dėl mažo darbuotojų skaičiaus buvo nutarta apklausti visus įmonėje dirbančius asmenis. Darbuotojų buvo prašoma atvirai įvertinti kokybės vadybos teiginius, pažymint jų svarbumą konkrečiai įmonei, kurioje dirba šiuo metu bei taip pat išreikšti savo nuomonę, kaip šie teiginiai yra įdiegti/veikiantys konkrečioje organizacijoje.

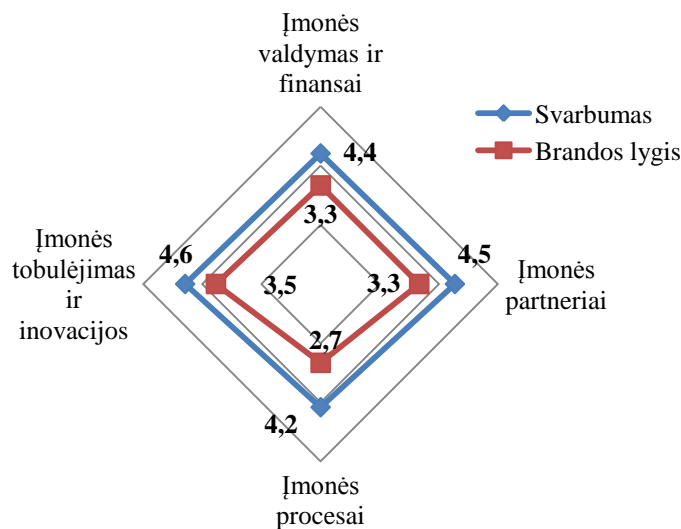
#### ***5 žingsnis: savęs įsivertinimo proceso atlikimas.***

Savęs įsivertinimas buvo atliekamas 2015 m. gruodžio mėn. Apklausa buvo anoniminė, siekiant užtikrinti atvirumą, be to per mažas darbuotojų skaičius, kad būtų galima reitinguoti pagal atliekamas pareigas įmonėje. Atskirai buvo žinomi tik vadovo vertinimai. Pilni tyrimo duomenys pateikiami 7 priede. Apdorojant duomenis buvo taikoma Likerto skalė –darbuotojams teiginį įvertinus kaip „labai svarbų“, atsakymas prilyginamas 5 balams, kaip „visai nesvarbų“ -1 balui. Atitinkamai 1 brandumo lygmuo gavo 1 balą, o 5 brandumo lygmuo -5 balus. Pirminiai tyrimo rezultatai pateikiami 19 pav. (parengta autorės).



19 pav. **Labai mažos gamybinės įmonės savęs įsivertinimo rezultatai –visi organizacijos darbuotojai (svarba vs. brandos lygmuo)**

Tyrimas atskleidė, kad tirtai organizacijai visos keturios modelio dedamosios jų veiklai yra svarbios, tačiau kaip svarbiausia išskirta „Įmonės tobulėjimo ir inovacijų“ dedamoji, tačiau tuo pačiu įmonės darbuotojai mano, jog jų brandumas šiuo požiūriu yra aukščiausias (skirtumas: 0,8 balo). Mažiausiai svarbi yra procesų dedamoji (kaip ir patvirtinta I tyrimo dalyje gamybinėms organizacijoms), tačiau šioje vietoje atotrūkis tarp pageidaujamo ir esamo brandumo lygmens pats didžiausias (1,6 balo). Pastebėta, jog išsiskyrė vadovo vertinimai (jie buvo aukštesni nei kitų darbuotojų), ypač vertinant įmonės šiandieninį brandos lygmenį. Eliminavus vadovo nuomonę, savęs įsivertinimo rezultatai pasiskirstė sekančiai (20 pav., parengta autorės):



20 pav. **Labai mažos gamybinės įmonės savęs įsivertinimo rezultatai –be organizacijos vadovo (svarba vs. brandos lygmuo)**

Svarbiausios ir mažiausiai svarbios dedamųjų tendencija stebima ta pati (tiesa, atotrūkis tarp svarbumo ir brandos lygio tyrimo metu padidėja atitinkamai iki 1,1 balo (Įmonės tobulėjimas ir inovacijos) ir sumažėja iki 1,5 balo (Įmonės procesai), tačiau skirtumas viršiją 1 balą ir kitų dviejų dedamųjų atžvilgiu (1,2 balo, įmonės partneriai bei 1,1 balo, įmonės valdymas ir finansai). Galimai vadovas mato savo organizaciją kaip labiau subrendusią nei kiti įmonės darbuotojai, arba esama komunikacijos trūkumų. Džiugu, jog įmonės vadovas skiria didesnę dėmesį procesinio požiūrio dedamajai ir suvokia jos poreikį labiau (lyginant su kitais darbuotojais). Taip pat pastebėta, jog vienam darbuotojui atrodo, kad organizacija yra bene aukščiausiam brandos lygyje visų dedamųjų atžvilgiu (7 darbuotojas), ko pasekoje taikant šį savęs įsivertinimo modelį kitose organizacijose vertėtų deramai apsvarstyti, ar tikslinga savęs įsivertinimo metu informaciją rinkti iš visų be išimties darbuotojų, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų.

Detaliau analizuojant duomenis ir nustatant stipriausias ir tobulintinas organizacijos sritis, dedamosios buvo „išskleistos“ ir atrinkti kokybės vadybos elementai, kur skirtumas tarp svarbumo organizacijai ir brandos lygio įvertinimo skyrėsi mažiausiai (mažiau kaip 0,6 balo) ir daugiausiai (daugiau kaip 1,1 balo). Rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelėje žalia spalva pažymėtos įmonės dvi stipriosios pusės (vertinimo balų skirtumas tarp svarbumo ir brandos lygio mažiausias), raudona spalva – trys tobulintinos sritys (vertinimo balų skirtumas tarp svarbumo ir brandos lygio didžiausias).

11 lentelė. **Stipriosios ir tobulintinos tirtos organizacijos sritys** (parengta autorės)

Dedamoji	Teiginys	Svarbumas	Brandos lygis	Skirtumas
<b>ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA</b>	Įmonėje yra taikoma sisteminė duomenų analizė, kurios rezultatais remiantis numatoma įmonės veikla ir procesų keitimas ateityje	4,6	2,6	2,0
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje yra įdiegti veikiantys mokymo procesai, įtraukiantys visas suinteresuotas šalis, skatinantys kūrybiškumą ir inovacijas.	4,6	2,6	2,0
<b>ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA</b>	Įmonėje yra atliekama vykdomų veiklos procesų peržiūra, tai daroma nustatytu periodiškumu, nuolat.	3,9	2,1	1,7
<b>ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI</b>	Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir vystymosi politiką, kurios nuolat yra peržiūrimos, siekiant patikrinti ar vis dar aktualios, tinkamos	4,6	3,4	1,1
<b>ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI</b>	Visi strateginiai sprendimai įmonėje yra pagrįsti remiantis nuolat renkama ir analizuojama informacija (vidine ir išorine)	4,4	3,3	1,1
<b>ĮMONĖS PARTNERIAI (KLIENTAI, TIEKĖJAI IR KT. SUINTERESUOTOS ŠALYS)</b>	Siekama kad visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikiai būtų suderinti įmonės veikloje	4,4	3,3	1,1
<b>ĮMONĖS PARTNERIAI (KLIENTAI, TIEKĖJAI IR KT. SUINTERESUOTOS ŠALYS)</b>	Visi įmonėje vykstantys veiklos tobulinimai, gerinimai atspindi suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikius.	4,3	3,7	0,6
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje svarbiu elementu laikomas nuolatinis įmonės veiklos gerinimas, pabrėžiant jos gebėjimą mokytis ir nuolat keistis.	4,6	4,0	0,6
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje taikomos inovacijos (produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje ir kt.).	4,7	4,3	0,4
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje visi įmonės darbuotojai yra įtraukiami, dalyvauja kuriant naujus procesus ir veiklas.	4,3	4,0	0,3

### **6 žingsnis: veiksmų plano sudarymas.**

Įvertinus organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas:

- Tyrimo rezultatai buvo pristatyti visiems organizacijos darbuotojams, pabrėžiant stipriąsias puses (inovacijų taikymą, veiklos gerinimą, gebėjimą keistis, darbuotojų įtraukimą);
- Pasirinktos trys didžiausią atotrūkį tarp siekiamo ir realaus brandos lygių turinčios sritys:
  - 2016 m. I ketv. įdiegta atnaujinta sandėlio apskaitos programa, leidžianti sistemiškai įvertinti turimus duomenis ir pagal juos planuoti gamybos pajėgumus, įmonės veiklą bei procesus organizacijoje;

- 2016 m. II ketv. suplanuota peržiūrėti pagrindinius gamybos, žaliavų tiekimo bei kokybės užtikrinimo procesus, įdiegti patobulinimus, leisiančius organizacijai tiekti klientams tik aukščiausios kokybės produktus laiku;
- Nuo 2016 m. sausio mėn. organizacijos vadovas siekia išsiaiškinti su kiekvienu darbuotoju bei pagrindiniais partneriais mokymų poreikius ir atsižvelgiant į tai, sudaryti konkretų veiksmų planą lūkesčiams įgyvendinti.

#### **7 žingsnis: veiksmų plano įgyvendinimas.**

Su įmonės vadovu suderinta veiksmų planą įgyvendinti per 2016 metus.

#### **8 žingsnis: peržiūra.**

Su įmonės vadovu suderinta pakartotinį pilną savęs įsivertinimo procesą atlikti 2016 m. pabaigoje ir palyginti rezultatus su ankstesnio vertinimo rezultatais.

Po savęs vertinimo proceso rezultatų apibendrinimo buvo atliktas giluminis interviu su tirtos organizacijos vadovu. Interviu buvo pažymėta, kad savęs įsivertinimo procesas atskleidė tobulintinas įmonės sritis bei suteikė vertingos informacijos, kuri bus naudojama strategijos peržiūrai ir atnaujinimui. Įsivertinimo metu buvo patvirtintos vadovybės “numanomos” bei anksčiau tinkamai nesuvoktos silpnosios įmonės vietos bei išryškintos kai kurios naujos organizacijos stipriosios pusės. Interviu metu vadovas taip pat pažymėjo, kad sunkiausia buvo įtikinti visus organizacijos darbuotojus savęs įsivertinimo proceso naudingumu bei išlaikyti darbuotojų susidomėjimą viso įsivertinimo proceso metu ir pilnai įtraukti juos į šį procesą. Iš darbuotojų gautas grįžtamasis ryšys patvirtino gerą paruošto įsivertinimo klausimyno suprantamumą, tačiau ne visada buvo lengva įvertinti realią situaciją organizacijoje (galimai dėl žinių apie kokybės vadybą ir/ar konkrečios informacijos apie įmonės veiklą ir rezultatus trūkumo).

Siūlomas savęs įsivertinimo modelis, palyginus su darbo pradžioje išnagrinėtais “klasikiniais” modeliais, yra lengviau ir paprasčiau pritaikomas mažose ir labai mažose organizacijose bei leidžia numatyti jų stipriąsias ir tobulintinas sritis bei padeda sudaryti aiškų veiksmų planą įmonės strateginių ir einamųjų tikslų pasiekimui. Teikiamo integruoto savęs įsivertinimo modelio taikymo veiksmingumas padidėtų, jeigu kartu su juo organizacija naudotų ne tik anksčiau analizuotą praktinį įsivertinimo įrankį, bet papildomą metodinę medžiagą apie pagrindinių kokybės vadybos elementų esmę bei įtaką organizacijos veiklos rezultatams, įsivertinimo proceso naudas tiek visai įmonei, tiek ir kiekvienam jos darbuotojui. Rekomenduotini ir įsivertinimo procesui besiruošiančios organizacijos darbuotojų specializuoti mokymai kokybės vadybos ir veiklos tobulinimo klausimais.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Moksliniai tyrimai patvirtina, kad yra keletas savęs įsivertinimo modelių, kuriuos teisingai ir sistemingai taikant galima padidinti organizacijos veiklos efektyvumą. Tačiau didžioji dalis mokslinių publikacijų rodo, jog savęs įsivertinimo modeliai labiau naudojami didelėse organizacijose, nors ir minima, kad minėtos priemonės pritaikymo efektas bei nauda labai nesiskiria priklausomai nuo įmonės dydžio. Nors mokslinėje literatūroje nepavyko aptikti griežtai neigiančių faktų, jog labiausiai paplitusius savęs įsivertinimo modelius netikslinga/ negalima/ neįmanoma taikyti mažoms ir labai mažoms įmonėms, tačiau mažose įmonėse minėti modeliai yra žymiai sunkiau panaudojami. Todėl yra tikslinga kurti supaprastintus savęs įvertinimo modelius, integruojančius įvairių modelių ir metodikų veiksmingiausias elementus, skirtus būtent mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms.
2. Teikiamas mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms skirtas supaprastintas integruotas savęs įsivertinimo modelis apima tik pačias pagrindines ir svarbiausias kokybės vadybos sistemos sudedamąsias dalis bei išlaiko literatūroje minimus praktinio pritaikymo mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms ypatumus.
3. Tyrimo metu buvo siekiama patvirtinti parengto modelio tinkamumą mažoms ir labai mažoms įmonėms, atliekant Lietuvos verslo organizacijų kokybės vadovų/ vadybininkų apklausą. Tyrimas atskleidė, kad:
  - a) įmonės noriai naudotų šį lengviau pritaikomą modelį, tačiau būtina aiškiau apibrėžti (išryškinti) jo teikiamas naudas organizacijai;
  - b) ne visi modelyje integruoti kokybės vadybos elementai verslo organizacijų yra vertinami vienodai, ypač atkreiptinas dėmesys į procesų dedamosios nepakankamą įvertinimą, nors procentiniu požiūriu visi elementai įvertinti kaip “svarbūs” ar “labai svarbūs” daugiau nei pusės apklaustųjų;
  - c) kokybės vadybos elementų svarba iš esmės nesiskiria priklausomai nuo įmonių veiklos pobūdžio, todėl siūlomą modelį galima taikyti bet kokios specializacijos organizacijoms.
4. Siūlomas savęs įsivertinimo modelis buvo aprobuotas, praktiškai jį pritaikant labai mažoje gamybos organizacijoje Lietuvoje. Aprobavimo metu buvo identifikuoti šio modelio ir viso vertinimo proceso nauda, privalumai ir trūkumai:
  - a) savęs įsivertinimo procesas atskleidė silpnąsias, dėmesio reikalaujančias sritis įmonei bei suteikė vertingos informacijos apie stipriąsias jos puses, kuri bus naudojama strategijos tobulinimo metu;

- b) tiriamai organizacijai pateiktas savęs įsivertinimo praktinis įrankis (algoritmas) nesudėtingas ir suprantamas, tačiau patartina, prieš atliekant savęs įsivertinimo procesą, išaiškinti vertinamos įmonės darbuotojams, ko iš jų tikimasi (vienas iš sprendimo variantų galėtų būtų kartu su praktiniu savęs įsivertinimo įrankiu pateikti ir trumpą proceso naudų išdėstymą bei pagrindinių kokybės vadybos elementų išskleidimą, išaiškinant kaip vienas ar kitas elementas įtakoja tiesiogiai organizacijos veiklą ir jos tobulinimą);
5. Tyrimas parodė, kad siūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis yra:
- aktualus ir naudingas, o jame išdėstyti pagrindiniai kokybės vadybos elementai atitinka mažų ir labai mažų verslo įmonių poreikius.
  - identifikuojamos tobulintinos sritys, svarbios konkrečiai organizacijai, ir yra paprasčiau ir lengviau parengti konkretų tobulinimo veiksmų planą.
  - yra paprasčiau ir lengviau pritaikomas mažose ir labai mažose verslo organizacijose, palyginus su “klasikiniais” šios paskirties modeliais, bei leidžia numatyti gaires tolimesniam įmonių vystymuisi.

#### **Darbo rezultatų sklaida ir aprobavimas.**

- Tyrimo rezultatai buvo pristatyti 2015 m. spalio 22 d. vykusioje Nacionalinėje mokslinėje-praktinėje konferencijoje "LIETUVOS EKONOMIKOS AUGIMO IR STABILUMO STRATEGINĖS KRYPTYS", skaitant pranešimą " *Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių analizė ir jų taikymo ypatumai mažose ir labai mažose verslo įmonėse*".
- Tyrimo rezultatai paskelbti moksliniame recenzuojamame straipsnyje: Simonavičienė, A., Ruževičius, J. (2015). SAVĖS ĮSIVERTINIMO KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ ANALIZĖ IR JŲ TAIKYMO YPATUMAI MAŽOSE IR LABAI MAŽOSE VERSLO ĮMONĖSE. Kn.: LIETUVOS EKONOMIKOS AUGIMO IR STABILUMO STRATEGINĖS KRYPTYS: Straipsnių rinkinys. Vilnius: Vilniaus universitetas, p.179-191 (ISBN 978-609-459-613-1).
- Tyrimo rezultatų pagrindu parengtas ir priimtas publikavimui recenzuotas straipsnis: SAVĖS ĮSIVERTINIMO KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMAS MAŽOSE IR LABAI MAŽOSE VERSLO ORGANIZACIJOSE // ACTA AVADA, 2016, Nr.3, ISSN 2351-6399.
- Savęs įsivertinimo pilnas procesas, panaudojant siūlomą modelį, buvo atliktas UAB “GAMPRE” 2015 m. gruodžio mėn. Remiantis rezultatais, paruoštas organizacijos veiklos tobulinimo planas 2016 m.

### **Tolimesnės tyrimų kryptys.**

1. Atsižvelgiant į tyrime dalyvavusių organizacijų susidomėjimą, taip pat temos aktualumą, siūloma tęsti mokslinius tyrimus įtraukiant vis daugiau įvairesnių savęs įsivertinimo modelių sudedamųjų, tobulinti integruotą savęs įsivertinimo modelį, tuo prisidedant prie mažų ir labai mažų verslo organizacijų veiklos tobulinimo.
2. Vienas iš tirtų kokybės vadybos elementų buvo susietas su aplinkos apsauga: “Įmonė turi veikiančius procesus, kuriais remdamasi rūpinasi aplinkos apsauga”, tačiau nebuvo įvertintas kaip labai svarbus/ aktualus (vidurkis: 3,8 balo iš 5). Atsižvelgiant į šių dienų aktualijas ir susirūpinimą, siūloma įtraukti daugiau aplinkos apsaugos ir socialinės atsakomybės elementų, plačiau išskiriant jų sąsajas su kokybės vadyba.

### **APRIBOJIMAI**

1. Savęs įsivertinimo procesas dažniausiai siūlomas jau pažengusioms įmonėms ir nepozicionuojamas kaip pradinis įrankis, padedantis sukurti teisingą strategiją bei orientavimąsi į visas suinteresuotąsias šalis. Atsižvelgiant į tai, kad mokslinės informacijos analizė buvo atlikta 2015 metais bei sparčiai augant susidomėjimui kokybės vadybos mokslu, toliau plėtojant mokslinę problemą, vertėtų dar kartą panaršyti naujausią literatūrą ir įsitikinti, kad šiame darbe minimi sunkumai, su kuriais susiduria mažos ir labai mažos įmonės vis dar aktualūs, be to gal įmonių veiklos tobulinimui atrasta naujų savęs įsivertinimo proceso modelių.
2. Didžiausia I tyrimo dalies spraga buvo klausimynų taisyklingas užpildymas ir ypač grįžtamumas, todėl vertėtų apsvarstyti alternatyvius tyrimo būdus (papildomi klausimyno platinimo keliai, kokybinis tyrimas –keletos įmonių atvejo analizė ir pan.). Apklausus didesnę Lietuvos organizacijų skaičių, tikėtina surinkti papildomos, specifinės informacijos, būdingos tik Lietuvos mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms (šiuo tyrimu buvo patvirtintos tik mokslinė literatūra grįstos prielaidos).
3. Siekiant platesnio integruoto savęs įsivertinimo modelio panaudojimo, rekomenduojama papildomai jį aprobuoti išbandant ne tik gamybos, bei ir kitų veiklos sferų (prekybos, paslaugų) organizacijose; taip pat tikslinga būtų pasirinkti mažą (iki 50 darbuotojų) turinčią įmonę. Papildomos informacijos suteiktų ir pakartotinis savęs įsivertinimo proceso atlikimas, parodysiantis ar organizacija žengia verslo tobulumo keliu.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adebajo D., Tickle M., Laosirihongthong T., Mann R. (2014). A study of the use of business improvement initiatives: the association with company size and level of national development. *Production Planning & Control*, <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.927931>.
2. Antony J. P., Bhattacharyya S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs- Part 1: conceptual framework. *Measuring Business excellence*, Vol. 14, Nr. 2, p. 3-11. DOI: 10.1108/13683041011047812.
3. Antonsen Y. (2014). The downside of Balanced Scorecard: a case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, p. 40-50.
4. Assarlind M., Gremyr I. (2014). Critical factors for quality management initiatives in small- and medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, Vol. 25, Nr. 4, p. 397-411. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.851330>.
5. Astrauskaitė S., Daugviliienė D., Ruževičius J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Issues of Business and Law*, 2015, Vol. 10, p. 157-180. doi:10.5200/1822-9530.2015.09
6. Boltic Z., Jovanovic M., Petrovic S., Božžanic V., Mihajlovic M. (2016). Continuous improvement concepts as a link between quality assurance and implementation of cleaner production –case study in the generic pharmaceutical industry. *Chem. Ind.Chem. Engl.* Vol. 22., Nr. 1, p. 55-64.
7. Calvo-Mora A., Navarro-Garcia A., Perianez-Cristobal R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *Int. J. Proj. Manag.*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>.
8. Christauskas Č., Kazlauskienė V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės vadymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir Vadyba*, Vol 14, p. 715-722. ISSN 1822-6515.
9. Doleman H.J., Have S., Ahaus C. T. B. (2014). Empirical evidence on applying European Foundation for Quality management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management*, Vol. 25, Nr. 5, p. 439-460.
10. Duffy G. (2004). Quality from Scratch: a model for small business. *Quality progress*. [www.asq.org](http://www.asq.org). p. 29-35.
11. Hewitt S. (1997). Business excellence: Does it work for small companies? *The TQM Magazine*, 9, p. 76-82.
12. Hillman G.P. (1994). Making Self-assessment Successful. *The TQM Magazine*. Vol. 6. No.3. 1994. pp. 29-31.

13. Hoque Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, Vol. 46, p. 33-59.
14. Ismail K., Darestani H., Irani M. A. (2011). Quality excellence model: a review of researches in developing countries. *International journal of Fundamental Psychology & Social Sciences*, Vol. 1, Nr. 2, p. 35-28.
15. Yusof S. M., Aspinwall E. (2000). Total Quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nr. 3, p. 281-294.
16. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
17. LIETUVOS RESPUBLIKOS SMULKIOJO IR VIDUTINIO VERSLO PLĖTROS ĮSTATYMAS (1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935). KEISTA: 2014 10 07 įstatymu Nr. XII-1186 (nuo 2015 01 01) (TAR, 2014, Nr. 2014-14289).
18. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŪKIO MINISTRAS įsakymas DĖL nacionalinio kokybės vadybos prizo konkurso nuostatų patvirtinimo (2014 m. rugsėjo 30 d. Nr. 4-703 Vilnius).
19. Lukauskienė A., Ruževičius J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Issues of Business and Law*, Vol. 8, p. 90-119. doi: 10.5200/1822-9630.2013.06
20. Lukasinski W. (2013). Self assessment as a source of knowledge in the process of an organization improvement. *7th International Quality Conference, Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac*, p. 97-107.
21. LST EN ISO 9001:2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
22. LST EN ISO 9004 (2010). Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009).
23. Majstorovic V. D. (2009). Future developments of QMS. *Manager*, Nr. 10, p. 155 -164.
24. Majumdar J. P. (2016). Causes of reluctance of Indian manufacturing SMEs to implement Total quality management. *International Journal of Applied Research*, Vol. 2, p. 126-134.
25. Moradi-Moghadam M., Safari H., Maleki M. (2013). A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004: 2009. *Int. J. Business Process Integration and Management*, Vol. 6, Nr. 2, p. 167-184.
26. Morsal S., Ismail M. Y., Osman M. R. (2009). Developing a self-assessment model to measure QMS maturity in ISO certified manufacturing companies. *Journal of Scientific & Industrial Research*, Vol. 68, p.349-353.

27. Mihail L.A. (2012). The ISO quality management principles and the EFQM model. *Academic journal of manufacturing engineering*, Vol. 10, Issue 2, p. 72-77.
28. Nabitz U., Klazinga N., Walburg J. (2000). The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experiences with the EFQM Approach in Health Care. *International Journal of Health Care*, Vol. 12, Nr. 3, p. 191-201.
29. Nitu L., Nitu L.D., Solomon G. (2011). ISO 9004 and risk management in practice. *U.P.B.Sci. Bul.*, Series D, Vol 73, Iss 4, p. 261-272.
30. Overview of the EFQM Excellence Model (2012). <http://www.efqm.org/>. (Žiūrėta 2015.03.20).
31. Rahman M. N., Deros B., Zulkifli R., Ismail A.R. (2007). A practical tool for small and medium enterprise quality performance improvement. *The institution of Engineers*, Vol. 68, Nr. 3, p. 56-64.
32. Ruževičius J. (2015). The new challenges for quality management. *Commodities and Markets*, 2015, No. 1, p. 18-27.
33. Pereira Z. L., Pedroso L. M. (2005). An integrated approach for TQM implementation in SMEs. *Enterprise and Work Innovation Studies*, No. 1, p. 83-92.
34. Pranulis V.P., Dikčius V. (2012). Rinkodaros tyrimai. Teorija ir praktika. Vilniaus universiteto leidykla, 408 p.
35. Seghezzi H. D. (2001). Business excellence: what is to be done? *Total Quality Management*, Vol. 12, Nr. 7&8, p. 861-866; DOI: 10.1080/09544120120095972.
36. Serafinas D. (2015). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokojoji knyga.
37. Simonavičienė A., Ruževičius J. (2015). Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių analizė ir jų taikymo ypatumai mažose ir labai mažose verslo įmonėse. - Kn.: *Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys: Recenzuotų straipsnių rinkinys*. Vilnius: Vilniaus universitetas, p.179-191.
38. Sturkenboom J., Viele T., Brown. A. (2001). An Action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises. *Total Quality Management*, Vol. 12, Nr. 2, p. 231-246; DOI:10.1080/09544120120011451.
39. Suarez E., Roldan J. L., Calvo-Mora A. (2014). A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 15, Nr. 5, p. 862-885. DOI: 10.3846/16111699.2013.776627

40. Taylor A., Taylor M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms: a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, Nr. 3, p. 847-866, <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.842023>.
41. Tamaševičius V. (2015). Tyrimų metodai. Vilnius, 2015.
42. Tari J.J., Heras-Saizarbitoria I. (2012). The self-assessment process and impacts on performance: a case study. *International Journal for Quality research UDK-658.77*, Vol. 6., No. 4., p. 343-354.
43. Teixeira H. N., Lopes I. S., Nunes E. P. (2012). Diganosis of quality problems in small business. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. ID 259.1-ID 259.11
44. Tjader Y., May J. H., Shang J., vargas L. G., Gao N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: a balanced scorecard-based analytical network process model. *Int. J. Production Economics 147*, p. 614-623.
45. Vitkauskas R. (2011). Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. ISSN 2029-2341 print. P. 113-119. DOI: 10.3846/mla.2011.078
46. Vukomanovic M., Radujkovic M., Nahod M. M. (2014). EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe. *Journal of Civil Engineering and Management*, Volume 20, Nr. 1, p. 70-81. DOI: 10.3846/139237302013.843582.
47. Wongrassamee S., Gardiner P.D., Simmons J. E. L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, Nr. 1, p.14-29.
48. Zarandi H. M., Tabatabaei S. M. (2013). Composing and administrative model of self-assessment in Organizations. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, Vol. 3, Nr. 6, p. 218-232.
49. Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P. (2013). *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Warszawa: PWE.

# **SAVĖS ĮSIVERTINIMO KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ TAIKYMO GALIMYBĖS MAŽOSE IR LABAI MAŽOSE VERSLO ORGANIZACIJOSE**

**Aušra SIMONAVIČIENĖ**

**Magistro darbas**

***Kokybės vadybos programa***

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas –prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2016

## **SANTRAUKA**

80 puslapių, 11 lentelių, 20 paveikslų, 49 literatūros šaltinių nuorodos.

*Magistro darbo tikslas* – sukurti integruotą savęs įsivertinimo modelį, kuris būtų lengviau ir paprasčiau pritaikomas Lietuvos mažose ir labai mažose verslo organizacijose, bei remiantis savęs įsivertinimo rezultatais, leistų numatyti gaires tolimesniam šių organizacijų veiklos tobulinimui.

Darbe analizuojama mokslinė literatūra apie dažniausiai naudojamų savęs įsivertinimo modelių (ISO 9004:2009, Europos kokybės vadybos fondo EKVF tobulumo modelis, bendrojo vertinimo modelis, subalansuotų rodiklių modelis), panašumus ir skirtumus, jų taikymo galimybes. Identifikuotos keturios pagrindinės savęs įsivertinimo proceso sąsajos ir jo sudedamosios dalys: finansinė, klientų, procesų ir nuolatinio tobulėjimo; aptariamos savęs įsivertinimo proceso taikymo galimybės mažose ir labai mažose verslo organizacijose, išskiriami pagrindiniai sunkumai ir priežastys, kodėl šie modeliai nėra plačiai paplitę kaip priemonė verslo tobulumui skatinti.

Autorės siūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis skirtas mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms apjungia tik pačias pagrindines bei svarbiausias kokybės vadybos sistemos sudedamąsias dalis ir yra susietas su E. Demingo “Planuok-Daryk-Tikrink-Koreguok” kokybės tobulinimo ciklu bei išlaiko literatūroje pabrėžiamus modelių „praktinio pritaikomumo“ ypatumus.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, ar savęs įsivertinimo procesas taikomas Lietuvos organizacijose, su kokiais sunkumais susiduriama jį naudojant, o taip pat patvirtinti, ar teikiamas modelis yra tinkamas mažoms ir labai mažoms Lietuvos įmonėms. Atlikus 67 įmonių apklausą, paaiškėjo, kad Lietuvos mažos ir labai mažos organizacijos noriai naudotų šį supaprastintą modelį (86,6 proc.). Ne visi modelyje teikiami kokybės vadybos elementai respondentų buvo vertinami vienodai (nepakankamai įvertinta procesų dedamoji, 3,6 balo iš 5). Tyrimo metu patvirtinta, kad siūlomas modelis yra tinkamas visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio. Paruošus praktinį įsivertinimo įrankį, siūlomas modelis buvo apčiuopiamas labai mažoje gamybos organizacijoje.

Modelio praktinio pritaikymo metu identifikuota viso savęs įsivertinimo proceso teikiama nauda bei išryškėjo siūlomo modelio privalumai ir trūkumai. Siūlomas modelis yra suprantamas ir lengvai pritaikomas naudoti bet kurioje mažoje ar labai mažoje verslo organizacijoje, o jo naudojimas gali suteikti vadovybei vertingos informacijos siekiant veiklos tobulumo.

*Tyrimo rezultatų sklaida:* remiantis Lietuvos mažų ir labai mažų organizacijų tyrimo duomenimis, buvo parengti du moksliniai straipsniai, skaitytas pranešimas “*Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių analizė ir jų taikymo ypatumai mažose ir labai mažose verslo įmonėse*“ nacionalinėje mokslinėje konferencijoje “Lietuvos ekonomikos augimo ir stabilumo strateginės kryptys“ (2015 m. spalio mėn).

**Raktiniai žodžiai:** savęs įsivertinimo procesas, savęs įsivertinimo modelis, maža organizacija, labai maža organizacija, verslo tobulumas, kokybės vadybos modelis.

**SELF-ASSESSMENT QUALITY MANAGEMENT MODELS IMPLEMENTATION  
POSSIBILITIES IN A SMALL AND VERY SMALL BUSINESS ORGANIZATIONS**

**Aušra SIMONAVIČIENĖ**

**Paper for the Master's degree**

***Quality Management Master's program***

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor –prof. J. Ruževičius

Vilnius, 2016

**SUMMARY**

80 pages, 11 tables, 20 pictures, 42 literatūros references.

*The main purpose of master thesis* was to create a simplified self-assessment model, specifically designed for use in a small and very small business organizations and which would help to identify future areas for continuous improvement.

The most popular self-assessment methods like ISO 9004:2009 standard, EFQM Excellence model, Common Assessment Framework (CAF) model, balanced scorecard model and their use possibilities for a small and very small business organizations were analysed. In accordance with scientific literature, authors suggest the integrated self-assessment model, suitable for a small and very small organizations, which contains only the most important groups of factors –financials, customers, processes, continuous improvement and at the same time is a very practical, easy understandable and reflects historical E. Deming “PDCA” cycle.

Completed research within 67 small and very small Lithuanian organizations showed, that companies would use self-assessment process, if it would be more simplified, more understandable and easier to apply (86.8%). The proposed main quality system components all are applicable; authors did not identified differences between spheres of activities in organizations – integrated self-assessment model can be used for sales, manufacture, service companies.

The proposed model was approved during full self-assessment process completion in a very small manufacture organization. Suggested self- assessment model is easy to use and can contribute to the business organizations improvements.

*Research results approval.* Based on Lithuanian small and very small organization's research results, two scientific articles have been published and results presented in a national scientific conference "Lithuanian economic growth and stability strategic directions" (2015 October).

**Key words:** quality, self-assessment, self-assessment model, excellence, quality management model, small organization, very small organization.



## PRIEDAI

- 1 priedas.** Ištrauka iš LST EN ISO 9004 (2010). Įsivertinimas pagal pagrindinius sandus. Ryšys tarp pagrindinių sandų ir brandumo lygmenų.
- 2 priedas.** EKVF –išskleistas 32 kriterijų modelis.
- 3 priedas.** 10 organizacijos veiklos tobulinimo žingsnių, taikant BVM.
- 4 priedas.** Tyrimo anketa.
- 5 priedas.** Koreguota tyrimo anketa.
- 6 priedas.** Integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinio taikymo įrankis.
- 7 priedas.** Labai mažos gamybinės įmonės savęs įsivertinimo rezultatai (2015 m. gruodžio mėn).

1 priedas. Ištrauka iš LST EN ISO 9004 (2010). Įsivertinimas pagal pagrindinius sandus. Ryšys tarp pagrindinių sandų ir brandumo lygmenų

Pagrindinis sandas	Brandumo lygmuo				
	1 lygmuo	2 lygmuo	3 lygmuo	4 lygmuo	5 lygmuo
Į ką orientuota vadovybė?  (Vadovavimas)	Orientuojamasi į produktus, akcininkus ir tam tikrus klientus, konkrečiais pavieniais atvejais reaguojant į pokyčius, problemas ir galimybes.	Orientuojamasi į klientus ir įstatymų ir (arba reglamentų) reikalavimus, šiek tiek sistemaiškai reaguojant į problemas ir galimybes.	Orientuojamasi į darbuotojus ir tam tikras papildomas suinteresuotąsias šalis. Siekiant reaguoti į problemas ir galimybes, nustatyti ir įgyvendinti procesai.	Orientuojamasi į nustatytų suinteresuotųjų šalių poreikių derinimą. Nuolatinis gerinimas akcentuojamas kaip organizacijos orientacijos dalis.	Orientuojamasi į naujai atsirandančių suinteresuotųjų šalių poreikių derinimą. Svarbiausias tikslas – geriausiai atlikti šios rūšies veiklą.
Koks yra lyderystė požiūris?  (Vadovavimas)	Požiūris reaguojantis (reaktyvus) ir pagrįstas iš viršaus nuleistomis instrukcijomis.	Požiūris reaguojantis (reaktyvus) ir pagrįstas skirtingų lygmenų vadovų sprendimais.	Požiūris iniciatyvus ir suteikti įgaliojimai priimti sprendimus.	Požiūris iniciatyvus ir sprendimų priėmimą maksimaliai įtraukiant organizacijos darbuotojus.	Požiūris iniciatyvus ir orientuotas į mokymąsi, įgalinant veikti visų lygmenų darbuotojus.
Kaip nusprendžiama, kas yra svarbu?  (Strategija ir politika)	Sprendimai pagrįsti neformaliais rinkos ir kitų šaltinių įvestiniais duomenimis.	Sprendimai pagrįsti kliento poreikiais ir lūkesčiais.	Sprendimai pagrįsti strategija ir susieti su suinteresuotųjų šalių poreikiais bei lūkesčiais.	Sprendimai pagrįsti strategijos išskleidimu ir veikimo poreikius ir procesus.	Sprendimai pagrįsti lankstumo, gyvybiškumo ir ilgalaikės veiklos poreikiu.
Ko reikia rezultatams gauti?  (Ištekliai)	Ištekliai valdomi konkrečiais pavieniais atvejais.	Ištekliai valdomi rezultatyviai.	Ištekliai valdomi efektyviai.	Ištekliai valdomi efektyviai, atsižvelgiant į kiekvieno iš jų ribotumą.	Išteklių vadyba ir panaudojimas yra planuojami, efektyviai paskirstomi ir tenkina suinteresuotąsias šalis.
Kaip organizuotos veiklos?  (Procesai)	Nėra sisteminio požiūrio į veiklų organizavimą, yra tik keletas esminių darbo procedūrų ar instrukcijų.	Veiklos organizuotos pagal funkcijas, yra elementari kokybės vadybos sistema.	Veiklos organizuotos pagal procesais pagrįstą kokybės vadybos sistemą, kuri yra rezultatyvi, efektyvi ir suteikianti lankstumo.	Yra rezultatyvi ir efektyvi kokybės vadybos sistema, kurios procesai gerai susiję tarpusavyje ir kuri skatina gyvybingumą ir gerinimą. Procesai nukreipti į nustatytų suinteresuotųjų šalių poreikius.	Yra kokybės vadybos sistema, skatinanti inovacijas ir lyginamąją analizę, nukreipta į naujai atsirandančių bei įvardytų esamų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius.

1 priedas. Ištrauka iš LST EN ISO 9004 (2010). Įsivertinimas pagal pagrindinius sandus. Ryšys tarp pagrindinių sandų ir brandumo lygmenų (tesinys).

Pagrindinis sandas	Brandumo lygmuo				
	1 lygmuo	2 lygmuo	3 lygmuo	4 lygmuo	5 lygmuo
<p>Kaip pasiekiami rezultatai?</p> <p>(Monitoringas (stebėseną) ir matavimas)</p>	<p>Rezultatai pasiekiami atsitiktinai. Korekciniai veiksmai atliekami pavieniais konkrečiais atvejais.</p>	<p>Tam tikri numatyti rezultatai pasiekti. Korekciniai ir prevenciniai veiksmai atliekami sistemiškai.</p>	<p>Numatyti rezultatai pasiekti, ypač tie, kurie susiję su suinteresuotomis šalimis. Nuosekliai atliekama monitoringas (stebėseną), matavimai ir gerinimas.</p>	<p>Rezultatai nuoseklūs, teigiamis ir su numatytomis pastoviomis tendencijomis. Sistemiskai gerinama ir įgyvendinamos inovacijos.</p>	<p>Organizacijos pasiekti rezultatai aukštesni už sektoriaus vidurkį ir išlaikyti ilgą laikotarpį. Visoje organizacijoje įgyvendinamas gerinimas ir inovacija.</p>
<p>Kaip rezultatai stebimi?</p> <p>(Monitoringas (stebėseną) ir matavimas)</p>	<p>Nustatyti finansiniai, komerciniai ir našumo rodikliai.</p>	<p>Stebimas klientų pasitenkinimas pagrindiniais realizavimo procesais ir tiekėjų veikla.</p>	<p>Stebimas organizacijos darbuotojų ir suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas.</p>	<p>Pagrindiniai veiklos rodikliai atitinka organizacijos strategiją ir naudojami monitoringui (stebėsenai).</p>	<p>Pagrindiniai visų procesų veiklos rodikliai stebimi realiaame laike, informacija apie veiklą efektyviai perduodama visoms tiesiogiai susijusioms suinteresuotosioms šalims.</p>
<p>Kaip apsrenžiami gerinimo prioritetai?</p> <p>(Gerinimas, inovacijos ir mokymasis)</p>	<p>Gerinimo prioritetai pagrįsti klaidomis, skundais ar finansiniais kriterijais.</p>	<p>Gerinimo prioritetai pagrįsti kliento pasitenkinimo duomenimis ar korekciniais ir prevenciniais veiksmais.</p>	<p>Gerinimo prioritetai pagrįsti tam tikrų suinteresuotųjų šalių, tiekėjų ir organizacijos darbuotojų poreikiais bei lūkesčiais.</p>	<p>Gerinimo prioritetai pagrįsti tendencijomis ir investiniais duomenimis iš kitų suinteresuotųjų šalių bei socialinių, aplinkos ir ekonominių pokyčių analize.</p>	<p>Gerinimo prioritetai pagrįsti investiniais duomenimis iš naujai atsirandančių suinteresuotųjų šalių.</p>
<p>Kaip vyksta mokymasis?</p> <p>(Gerinimas, inovacijos ir mokymasis)</p>	<p>Mokymasis vyksta atsitiktinai pavieniuose lygmenyse.</p>	<p>Sistemiškai mokomasi iš organizacijos sėkmės ir nesėkmių.</p>	<p>Organizacijoje įdiegtas sistemiskas ir vieningas mokymosi procesas.</p>	<p>Organizacijoje yra mokymosi ir dalijimosi žiniomis kultūra, kuri padeda nuolatiniam gerinimui.</p>	<p>Organizacijos ir susijusių suinteresuotųjų šalių mokymosi procesai yra vieningi ir skatina kūrybiškumą bei inovacijas.</p>

2 priedas. **EKVF –išskleistas 32 kriterijų modelis.**

(Paruošta autorės, remiantis Overview of the EFQM Excellence Model (2012), Suarez *at el.*, (2014))

<b>Kriterijus</b>	<b>Kriterijaus išskleidimas (32 sub-kriterijai)</b>
Lyderiai	Kuria misiją, viziją, vertybes ir būna pavyzdžiu kitiems; Nustato, stebi, analizuoja ir skatina organizacijos vadybos sistemos bei veiksmingumo gerinimą; Bendrauja su suinteresuotomis šalimis ir įtraukia jas į veiklą; Stiprina tobulumo kultūrą organizacijoje; Užtikrina organizacijos lankstumą ir rezultatyvų pokyčių valdymą.
Strategija	Yra pagrįsta suinteresuotųjų šalių bei aplinkos poreikių ir lūkesčių supratimu; Yra paremta vidinio veiksmingumo ir gebėjimų suvokimu; Yra peržiūrima, analizuojama ir keičiama kartu su ją remiančiomis politikomis; Kartu su ją remiančiomis politikomis, yra komunikuojama, įgyvendinama ir stebima.
Žmonės (organizacijos darbuotojai)	Planuoja paramą organizacijos strategijai; Yra vystomi, ugdant jų žinias ir gebėjimus; Yra vienijami, įtraukiami ir įgalinami; Rezultatyviai komunikuoja visoje organizacijoje; Yra apdovanojami, pripažįstami, jais rūpinamasi.
Partnerystė ir išteklių	Partneriai ir tiekėjai yra valdomi siekiant ilgalaikės naudos; Finansai valdomi siekiant užtikrinti tvarią sėkmę; Infrastruktūra ir gamtiniai išteklių valdomi pagal tvaraus vystymosi principus; Technologijos yra valdomos atsižvelgiant į strategiją; Informacija ir žinios yra valdomos, kad būtų užtikrintas rezultatyvus sprendimų priėmimas ir organizacijos gebėjimai.
Procesai, produktai ir paslaugos	Procesai kuriami ir valdomi optimizuojant vertę suinteresuotoms šalims; Produktai ir paslaugos vystomi siekiant optimalios vertės klientams; Produktai ir paslaugos yra rezultatyviai pateikiami rinkai. Produktai ir paslaugos yra tinkamai gaminami, tiekiami ir valdomi; Ryšiai su klientais yra valdomi ir gerinami.
Klientų rezultatai	Suvokimo rezultatai Įvaizdis ir reputacija; Produktų ir paslaugų vertė; Veiklos rezultatai Produktų ir paslaugų tiekimas; Klientų aptarnavimas, ryšiai su klientais ir parama; Klientų lojalumas ir įtraukimas.
Žmonių (organizacijos darbuotojų) rezultatai	Suvokimo rezultatai Pasitenkinimas, įtraukimas, dalyvavimas; Pasididžiavimas ir saviraiška; Lyderystė ir vadovavimas; Veiklos rezultatai Tikslų, kompetencijos ir veiklos vadyba; Kompetencija, mokymai ir karjera; Komunikavimo rezultatyvumas; Darbo sąlygos.
Visuomenės rezultatai	Suvokimo rezultatai Poveikis aplinkai; Įvaizdis ir reputacija; Poveikis visuomenei; Veiklos rezultatai Darbo vietų poveikis sveikatai ir saugai; Apdovanojimai ir pateikimas žiniasklaidoje.
Veiklos rezultatai	Kertiniai veiklos rezultatai Finansiniai rezultatai; Biudžeto vykdymas; Kertiniai veiklos indikatoriai Pateiktų produktų (paslaugų) kiekis; Pagrindiniai procesų rezultatai.

3 priedas. 10 organizacijos veiklos tobulinimo žingsnių, taikant BVM



#### 4 priedas. Tyrimo anketa

##### **Gerbiamas vadove,**

Organizacijų konkurencingumas ir veiklos sėkmė, nepriklausomai nuo jų dydžio, gali būti tiesiogiai siejama su gebėjimu nuolat ir nenutrūkstamai tobulėti, ilgą laiką nepriekaištingai tenkinti visų suinteresuotų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) esamus ir numanomus poreikius. Viena iš galimybių, padėsianti įmonėms išlikti bei pasiekti aukštų tikslų, būtų savęs įsivertinimo kokybės modelių įdiegimas organizacijoje. Savęs įsivertinimas laikomas svarbia priemone, leidžiančia: a) palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitomis įmonėmis; b) nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus; c) identifikuoti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes.

Vilniaus Universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos magistro studijų metu atliekamas tyrimas temai „Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių taikymas mažose ir labai mažose verslo įmonėse“. Darbo tikslas yra sukurti savęs įsivertinimo modelį, lengviau pritaikomą mažoms ir labai mažoms įmonėms.

Šios anketos tikslai:

1. Išsiaiškinti ar mažos ir labai mažos įmonės naudoja kokybės vadybos savęs įsivertinimo modelius, su kokiais sunkumais susiduria, nenaudojimo priežastis;
2. Išsiaiškinti ar pagrindiniai kokybės vadybos principai priimtini Lietuvos įmonėms ir ar yra skirtumų, priklausomai nuo veiklos pobūdžio.

***Prašome atsakyti į anketos klausimus.***

#### **I dalis**

Prašome pateikti informaciją apie Jūsų įmonę:

##### **Nurodykite įmonės veiklos sritį:**

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Prekyba                         | <input type="checkbox"/> |
| Gamyba                          | <input type="checkbox"/> |
| Paslaugos                       | <input type="checkbox"/> |
| Kita ( <i>įrašykite</i> ) _____ |                          |

##### **Nurodykite darbuotojų skaičių:**

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| 0-4   | <input type="checkbox"/> |
| 5-9   | <input type="checkbox"/> |
| 10-19 | <input type="checkbox"/> |
| 20-49 | <input type="checkbox"/> |

##### **Nurodykite įmonės buveinės vietą:**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Vilnius, Kaunas, Klaipėda | <input type="checkbox"/> |
| Panevėžys, Šiauliai       | <input type="checkbox"/> |
| Kita                      | <input type="checkbox"/> |

##### **Nurodykite įmonės egzistavimo trukmę, metais**

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 0-2             | <input type="checkbox"/> |
| 3-5             | <input type="checkbox"/> |
| 6-10            | <input type="checkbox"/> |
| Daugiau kaip 10 | <input type="checkbox"/> |

## II dalis

**1. Ar savo įmonėje taikote kokį nors savo veiklos įšivertinimo modelį?**

Taip  Ne

*Pastaba: jei į klausimą atsakėte teigiamai, pereikite prie 2 klausimo;  
jei į klausimą atsakėte neigiamai, pereikite prie 5 klausimo.*

**2. Prašome pažymėti, kurį iš veiklos įšivertinimo modelių naudojate savo organizacijoje?**

- ISO 9004: 2009 "Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris"
- Europos Verslo Fondo tobulumo modelis (EFQM)
- Bendrasis vertinimo modelis (BVM)
- Subalansuotų rodiklių sistema
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**3. Prašome pažymėti, su kokiais sunkumais susiduriate pritaikydami savęs įšivertinimo modelį (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)**

- Sudėtinga suprasti, kaip naudoti savęs įšivertinimo modelį
- Dažnai reikalingi papildomi mokymai
- Didelės laiko sąnaudos
- Didelės žmogiškųjų išteklių sąnaudos
- Neaišku kaip pritaikyti gautus rezultatus praktikoje
- Naudojama tik kaip priemonė sertifikatui/ įvertinimui/ prizui gauti
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
  
- Su jokiais sunkumais nesusiduriu, viskas aišku

**4. Ar Jūs galvotumėte apie dažnesnį savęs įšivertinimo modelio naudojimą savo organizacijoje, jei jis būtų paprasčiau ir lengviau pritaikomas jūsų įmonei?**

Taip  Ne, nes \_\_\_\_\_

*Pastaba: prašome pereiti prie Anketos II dalies klausimų (klausimo numeris 8)*

**5. Ar esate susipažinęs su kuriuo nors žemiau minimu savęs įsivertinimo kokybės modeliu?**

**Taip**, esu girdėjęs apie:

- ISO 9004: 2009 “Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris“
- Europos Verslo Fondo tobulumo modelis (*EFQM*)
- Bendrasis vertinimo modelis (*BVM*)
- Subalansuotų rodiklių sistema
- Kita (*įrašykite*) \_\_\_\_\_

**Ne**, girdėti neteko

**Pastaba:** jei į klausimą atsakėte teigiamai, pereikite prie 6 klausimo;  
jei į klausimą atsakėte neigiamai, pereikite prie 7 klausimo.

**6. Jei esate girdėję apie savęs įsivertinimo modelius, kodėl jų netaikote savo įmoneje (pažymėkite visus tinkančius atsakymus):**

- Sudėtinga suprasti, kaip naudoti savęs įsivertinimo modelį
- Dažnai reikalingi papildomi mokymai
- Didelės laiko sąnaudos
- Didelės žmoniškųjų išteklių sąnaudos
- Neaišku kaip pritaikyti gautus rezultatus praktikoje
- Naudojama tik kaip priemonė sertifikatui/ įvertinimui/ prizui gauti
- Neaiški nauda įmonei
- Kita (*įrašykite*) \_\_\_\_\_

**7. Ar Jūs galvotumėte apie savęs įsivertinimo modelio diegimą savo organizacijoje, jei jis būtų paprastai pritaikomas jūsų įmonei?**

Taip  Ne, nes \_\_\_\_\_

**Pastaba:** prašome pereiti prie Anketos **III** dalies klausimų (klausimo numeris 8).



### III dalis

Šioje anketos dalyje išvardinti pagrindiniai kokybės vadybos elementai. Prašome įvertinti kiekvieną iš jų, kaip tai yra svarbu Jūsų įmonei. Vertinimui naudojama skalė nuo 1 iki 5, kur:

5-labai svarbu; 4 –svarbu; 3 –nei svarbu, nei nesvarbu; 2 –nesvarbu; 1 –visai nesvarbu.

#### **8. Prašome pažymėti žemiau išvardintų kokybės sistemos elementų svarbumą:**

- a) Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir politiką, kurios reguliariai peržiūrimos, siekiant užtikrinti aktualumą;  
1  2  3  4  5
- b) Įmonėje kiekvienam procesui yra nustatyti matuojami tikslai, atitinkantys strategiją;  
1  2  3  4  5
- c) Įmonės pasiekti rezultatai aukštesni už sektoriaus vidurkį ir yra išlaikyti ilgą laikotarpį;  
1  2  3  4  5
- d) Strateginiai sprendimai įmonėje pagrįsti informacija, kuri renkama ir analizuojama planuotai;  
1  2  3  4  5
- e) Orientuojamasi į naujai atsirandančių suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikių derinimą;  
1  2  3  4  5
- f) Gerinimo prioritetai įmonėje grindžiami suinteresuotų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikiais;  
1  2  3  4  5
- g) Visų suinteresuotųjų šalių poreikiai (klientų, tiekėjų, visuomenės) yra patenkinami;  
1  2  3  4  5
- h) Procesai planuojami atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikius;  
1  2  3  4  5
- i) Yra įdiegta veikianti kokybės vadybos sistema  
1  2  3  4  5
- j) Nustatytu periodiškumu įmonėje atliekami vykdomų procesų įvertinimai (peržiūra);  
1  2  3  4  5
- k) Įmonėje taikoma sistemiška duomenų analizė, leidžianti patikimai numatyti veiklą ateityje;  
1  2  3  4  5
- l) Įmonė turi veikiančius procesus, skirtus atsižvelgti į aplinkos apsaugos poreikius;  
1  2  3  4  5
- m) Įmonėje mokymosi procesai yra vieningi ir skatina kūrybiškumą bei inovacijas;  
1  2  3  4  5
- n) Visos įmonės darbuotojai dalyvauja kuriant naujus procesus;  
1  2  3  4  5
- o) Pabrėžiamas įmonės veiklos gerinimas, įskaitant jos gebėjimą mokytis ir keistis;  
1  2  3  4  5
- p) Įmonėje naudojamos inovacijos (produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje ir kt.);  
1  2  3  4  5

**Pažymėkite**, jei Jūsų nuomone, koks nors svarbus kokybės vadybos elementas nebuvo įtrauktas į sąrašą:

---

1  2  3  4  5

**Ačiū už dalyvavimą.**

**Anketa yra anoniminė ir apibendrinti atsakymai bus panaudoti tik šio tyrimo tikslams.**

Pagarbiai,

Aušra Simonavičienė

VU EF Kokybės vadybos magistrantė, el. paštas ausrasim78@gmail.com

## 5 priedas. Koreguota tyrimo anketa.

### Gerbiamas vadove,

Organizacijų konkurencingumas ir veiklos sėkmė, nepriklausomai nuo jų dydžio, gali būti tiesiogiai siejama su gebėjimu nuolat ir nenutrūkstamai tobulėti, ilgą laiką nepriekaištingai tenkinti visų suinteresuotų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) esamus ir numanomas poreikius. Viena iš galimybių, padėsianti įmonėms išlikti bei pasiekti užsibrėžtų tikslų, būtų savęs įsivertinimo kokybės modelių įdiegimas organizacijoje. Savęs įsivertinimas laikomas svarbia priemone, leidžiančia: a) palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitomis įmonėmis; b) nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus; c) identifikuoti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes.

Vilniaus Universiteto Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos magistro studijų metu atliekamas tyrimas tema „Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių taikymas mažose ir labai mažose verslo įmonėse“. Darbo tikslas yra sukurti savęs įsivertinimo modelį, lengviau pritaikomą mažoms ir labai mažoms įmonėms.

Šios anketos tikslai:

3. Išsiaiškinti ar mažos ir labai mažos įmonės naudoja kokybės vadybos savęs įsivertinimo modelius, su kokiais sunkumais susiduria, nenaudojimo priežastis;
4. Išsiaiškinti ar pagrindiniai kokybės vadybos principai priimtini Lietuvos įmonėms ir ar yra skirtumų, priklausomai nuo veiklos pobūdžio.

**Jūsų atsakymai liks konfidencialūs, ir bus panaudoti tik magistro darbe, neįvardijant apklaustų organizacijų. Jeigu PAGEIDAUSITE SUSIPAŽINTI su APIBENDRINTAIS TYRIMO DUOMENIMIS - informuokite mane (mano el. pašto adresas: ausrasim78@gmail.com) – atsiųsiu tyrimo medžiagą Jums asmeniškai.**

***Prašau atsakyti į anketos klausimus.***

### I dalis

Prašome pateikti informaciją apie Jūsų įmonę:

#### **Nurodykite įmonės veiklos sritį:**

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| Prekyba               | <input type="checkbox"/> |
| Gamyba                | <input type="checkbox"/> |
| Paslaugos             | <input type="checkbox"/> |
| Kita (įrašykite)_____ |                          |

#### **Nurodykite darbuotojų skaičių:**

- |       |                          |
|-------|--------------------------|
| 1-4   | <input type="checkbox"/> |
| 5-9   | <input type="checkbox"/> |
| 10-19 | <input type="checkbox"/> |
| 20-49 | <input type="checkbox"/> |

#### **Nurodykite įmonės buveinės vietą:**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Vilnius, Kaunas, Klaipėda | <input type="checkbox"/> |
| Panevėžys, Šiauliai       | <input type="checkbox"/> |
| Kita                      | <input type="checkbox"/> |

#### **Nurodykite įmonės egzistavimo trukmę, metais**

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| Iki 2           | <input type="checkbox"/> |
| Nuo 2 iki 5     | <input type="checkbox"/> |
| Nuo 5 iki 10    | <input type="checkbox"/> |
| Daugiau kaip 10 | <input type="checkbox"/> |

## II dalis

**2. Ar savo įmonėje taikote kokį nors savo veiklos įsivertinimo modelį?**

Taip  Ne

*Pastaba: jei į klausimą atsakėte teigiamai, pereikite prie 2 klausimo;  
jei į klausimą atsakėte neigiamai, pereikite prie 5 klausimo.*

**2. Prašome pažymėti, kurį iš veiklos įsivertinimo modelių naudojate savo organizacijoje?**

- ISO 9004: 2009 “Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba.
- Kokybės vadybos požiūris“
- Europos Kokybės vadybos fondo (EFQM) tobulumo modelis
- Bendrasis vertinimo modelis (BVM)
- Subalansuotų rodiklių sistema
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**3. Prašome pažymėti, su kokiais sunkumais susiduriate pritaikydami savęs įsivertinimo modelį (pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)**

- Sudėtinga suprasti, kaip naudoti savęs įsivertinimo modelį
- Dažnai reikalingi papildomi mokymai
- Didelės laiko sąnaudos
- Didelės žmogiškųjų išteklių sąnaudos
- Neaišku kaip pritaikyti gautus rezultatus praktikoje
- Naudojama tik kaip priemonė sertifikatui/ įvertinimui/ prizui gauti
- Nėra pakankamai informacijos lietuvių kalba
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
  
- Su jokiais sunkumais nesusiduriu, viskas aišku

**4. Ar Jūs galvotumėte apie dažnesnį savęs įsivertinimo modelio naudojimą savo organizacijoje, jei jis būtų paprasčiau ir lengviau pritaikomas jūsų įmonei?**

Taip  Ne, nes \_\_\_\_\_

*Pastaba: prašome pereiti prie Anketos III dalies klausimų (klausimo numeris 8)*

**5. Ar esate susipažinęs su kuriuo nors žemiau minimu savęs įsivertinimo kokybės modeliu?**

**Taip**, esu girdėjęs apie:

- ISO 9004: 2009 “Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris“
- Europos Kokybės vadybos fondo (EFQM) tobulumo modelis
- Bendrasis vertinimo modelis (BVM)
- Subalansuotų rodiklių sistema
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**Ne**, girdėti neteko

***Pastaba:** jei į klausimą atsakėte teigiamai, pereikite prie 6 klausimo;  
jei į klausimą atsakėte neigiamai, pereikite prie 7 klausimo.*

**6. Jei esate girdėję apie savęs įsivertinimo modelius, kodėl jų netaikote savo įmoneje (pažymėkite visus tinkančius atsakymus):**

- Sudėtinga suprasti, kaip naudoti savęs įsivertinimo modelį
- Dažnai reikalingi papildomi mokymai
- Didelės laiko sąnaudos
- Didelės žmogiškųjų išteklių sąnaudos
- Neaišku kaip pritaikyti gautus rezultatus praktikoje
- Naudojama tik kaip priemonė sertifikatui/ įvertinimui/ prizui gauti
- Neaiški nauda įmonei
- Nėra pakankamai informacijos lietuvių kalba**
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**7. Ar Jūs galvotumėte apie savęs įsivertinimo modelio diegimą savo organizacijoje, jei jis būtų paprastai pritaikomas jūsų įmonei?**

Taip  Ne, nes \_\_\_\_\_

***Pastaba:** prašome pereiti prie Anketos III dalies klausimų (klausimo numeris 8).*

### III dalis

Šioje anketos dalyje išvardinti pagrindiniai kokybės vadybos elementai. **Prašome įvertinti kiekvieną iš jų, kaip tai yra svarbu Jūsų įmonei-atsakydami vadovaukitės ne šiandienine situacija Jūsų įmonėje, bet vertinkite ar tai būtų svarbu „tobuloje“ organizacijoje.** Vertinimui naudojama skalė nuo 1 iki 5, kur:

5-labai svarbu; 4 –svarbu; 3 –nei svarbu, nei nesvarbu; 2 –nesvarbu; 1 –visai nesvarbu.

#### **8. Prašome pažymėti žemiau išvardintų kokybės sistemos elementų svarbumą:**

- q) Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir politiką, kurios reguliariai peržiūrimos, siekiant užtikrinti aktualumą;  
1  2  3  4  5
- r) Įmonėje kiekvienam procesui yra nustatyti išmatuojami tikslai, atitinkantys strategiją;  
1  2  3  4  5
- s) Įmonės pasiekti rezultatai aukštesni už sektoriaus vidurkį ir yra išlaikyti ilgą laikotarpį;  
1  2  3  4  5
- t) Strateginiai sprendimai įmonėje pagrįsti informacija, kuri renkama ir analizuojama planuotai;  
1  2  3  4  5
- u) Orientuojamasi į naujai atsirandančių suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikių derinimą;  
1  2  3  4  5
- v) Gerinimo **ir pokyčių** prioritetai įmonėje grindžiami suinteresuotų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikiais;  
1  2  3  4  5
- w) **Stengiamasi**, kad visų suinteresuotųjų šalių poreikiai (klientų, tiekėjų, visuomenės) būtų **patenkinti**;  
1  2  3  4  5
- x) Procesai **įmonėje** planuojami atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, visuomenės) poreikius;  
1  2  3  4  5
- y) Yra įdiegta veikianti kokybės vadybos sistema  
1  2  3  4  5
- z) Nustatytu periodiškumu įmonėje atliekami vykdomų procesų įvertinimai (peržiūra);  
1  2  3  4  5
- aa) Įmonėje taikoma **sistemine** duomenų analizė, leidžianti patikimai numatyti veiklą ateityje;  
1  2  3  4  5
- bb) Įmonė turi veikiančius procesus, kuriais remdamasi rūpinasi aplinkos apsauga;**  
1  2  3  4  5
- cc) Įmonė turi veikiančius mokymo procesus, kurie skatina kūrybiškumą bei inovacijas;**  
1  2  3  4  5
- dd) Visos įmonės darbuotojai dalyvauja kuriant naujus procesus;  
1  2  3  4  5
- ee) Pabrėžiamas **(laikomas svarbiu) nuolatinis** įmonės veiklos gerinimas, įskaitant jos gebėjimą mokytis ir keistis;  
1  2  3  4  5
- ff) Įmonėje naudojamos inovacijos (produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje ir kt.);  
1  2  3  4  5

**Pažymėkite**, jei Jūsų nuomone, koks nors svarbus kokybės vadybos elementas nebuvo įtrauktas į sąrašą:

1  2  3  4  5

**Ačiū už dalyvavimą.**

**Anketa yra anoniminė ir apibendrinti atsakymai bus panaudoti tik šio tyrimo tikslams.**

Pagarbiai,

Aušra Simonavičienė

VU EF Kokybės vadybos magistrantė, el. paštas: ausrasim78@gmail.com

**6 priedas.** Integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinio taikymo įrankis.

---

## **Integruoto savęs įsivertinimo modelio praktinio taikymo įrankis**

---

### **Skirtas mažoms/ labai mažoms gamybinėms įmonėms**

---

Paruošė: VU Kokybės vadybos magistrantė, Simonavičienė  
Aušra, GSK CH Kokybės  
vadovė ausrasim78@gmail.com

---

Savęs įsivertinimas laikomas svarbia priemone, leidžiančia: a) palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitomis įmonėmis; b) nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus; c) patebėti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes (LST EN ISO 9004, 2010).

Savęs įsivertinimo proceso pradžia leidžia organizacijoms pirmiausia aiškiai išskirti jų stipriąsias puses bei sritis, reikalaujančias gerinimo veiksmų; procesas užbaigiamas turint konkrečias tobulinimo veikas, kurių įgyvendinimas yra stebimas. Siūlomas integruotas savęs įsivertinimo modelis (1 priedas), skirtas mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms apjungia tik pačias pagrindines bei svarbiausias kokybės vadybos sistemos sudėtines dalis.

Praktinis savęs įsivertinimo proceso klausimynas (pagal ISO 9004) paruoštas remiantis penkiais organizacijos brandumo lygiais, tačiau yra nesudėtingas ir lengvai suvokiamas visiems organizacijos darbuotojams; klausimyno naudojimas leidžia įvertinti kokybės elemento svarbumą konkrečiai organizacijai bei parodo, koks brandumo lygmuo yra šiuo metu.

Prašome atvirai įvertinti žemiau pateiktus teiginius, įvertinant jų svarbumą konkrečiai Jūsų įmonei bei taip pat išreikšti savo nuomonę, kaip šie teiginiai yra įdiegti/veikiantys Jūsų organizacijoje. Remiantis anoniminiais įvertinimo rezultatais, Jūsų įmonei bus pateiktos visiems darbuotojams svarbios prioritetinės sritys bei jų gerinimo prioritetai.

Ačiū už atvirumą ir sugaištą laiką.

**ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI**

**TEIGINYS: Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir vystymosi politiką, kurios nuolat yra peržiūrimos, siekiant patikrinti ar vis dar aktualios, tinkamos.**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje apibrėžta tik labai maža dalis strategijos, neaiškūs, neiškomunikuoti tikslai.	Įmonėje strategija planuojama atsižvelgiant į kliento pageidavimus.	Įmonėje strategija kuriama įtraukiant visas suinteresuotas šalis.	Įmonėje yra aiškiai apibrėžta strategija ir vystymosi politika, atitinkanti suinteresuotųjų šalių poreikius, kartais vykdoma peržiūra.	Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir vystymosi politiką, kurios nuolat peržiūrimos siekiant užtikrinti aktualumą, įtraukiant vis naujai atsirandančias suinteresuotąsias šalis ar atliekant kitus pakeitimus, remiantis nuolat renkama ir analizuojama informacija.

**ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI**

**TEIGINYS: Įmonėje vykdomi procesai atitinka strategiją ir kiekvienam procesui yra nustatyti išmatuojami tikslai**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje yra trumpalaikiai tikslai, susiję su "gaisrų gesinimu".	Įmonėje nustatyti metiniai tikslai, atsižvelgiant į klientų poreikius.	Įmonėje yra nustatyti bendri strateginiai tikslai, jų įvykdymas yra matuojamas.	Kiekvienam įmonės procesui yra nustatyti matuojami tikslai, atitinkantys strategiją.	Įmonėje visi procesai atspindi ilgalaikę strategiją, remiantis nuoseklia duomenų analize, jie yra koreguojami, įvertinant besikeičiančius suinteresuotųjų šalių poreikius ir aplinką.

**ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI**

**TEIGINYS: Įmonės pasiekti rezultatai yra aukštesni už sektoriaus vidurkį ir tokie yra išlaikyti ilgą laikotarpį**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	<b>Taip, labai svarbu</b>	<b>Taip, svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)</b>	<b>Ne, nesvarbu</b>	<b>Visai nesvarbu</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Įmonėje rezultatai pasiekiami atsitiktinai.	Tam tikri numatyti rezultatai kartais pasiekiami.	Numatyti rezultatai dažniausiai pasiekiami.	Rezultatai nuoseklūs, teigiami, panašūs su konkurentų.	Įmonės pasiekti rezultatai ilgą laiką yra aukštesni už sektoriaus vidurkį, visad pasiekiami.

**ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI**

**TEIGINYS: Visi strateginiai sprendimai įmonėje yra pagrįsti remiantis nuolat renkama ir analizuojama informacija (vidine ir išorine)**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	<b>Taip, labai svarbu</b>	<b>Taip, svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)</b>	<b>Ne, nesvarbu</b>	<b>Visai nesvarbu</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Sprendimai pagrįsti atsitiktiniais rinkos duomenimis.	Sprendimai pagrįsti remiantis renkama informacija, susijusia su klientų poreikiais.	Sprendimai pagrįsti remiantis tiekėjų ir klientų poreikiais ar nusiskundimais.	Sprendimai pagrįsti atsižvelgiant į sisteminę informaciją, kaupiama duomenų istorija.	Sprendimai pagrįsti remiantis nuolat renkama ir analizuojama informacija, atspindinčia visų suinteresuotų šalių (vidinių ir išorinių) poreikiais ir lūkesčiais.



<b>ĮMONĖS PARTNERIAI (KLIENTAI, TIEKĖJAI IR KT. SUINTERESUOTOS ŠALYS)</b>					
<b>TEIGINYS: Siekiama kad visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikiai būtų suderinti įmonės veikloje</b>					
Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	<b>Taip, labai svarbu</b>	<b>Taip, svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)</b>	<b>Ne, nesvarbu</b>	<b>Visai nesvarbu</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Įmonė veikia tik pagal savininkų, akcininkų poreikius- svarbiausia metinis pelnas.	Įmonė valdoma atsižvelgiant į klientų poreikius.	Įmonėje svarbūs klientų, tiekėjų atsiliepimai, bandoma jais naudotis organizuojant įmonės veiklą.	Visų suinteresuotųjų šalių poreikiai ir jų suderinimas yra pagrindiniai duomenys vadovybės sprendimams priimti.	Yra aiškių duomenų, kad visų suinteresuotųjų šalių poreikiai buvo pilnai suderinti ir patenkinti per pastaruosius keletą metų.

<b>ĮMONĖS PARTNERIAI (KLIENTAI, TIEKĖJAI IR KT. SUINTERESUOTOS ŠALYS)</b>					
<b>TEIGINYS: Visi įmonėje vykstantys veiklos tobulinimai, gerinimai atspindi suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikius.</b>					
Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	<b>Taip, labai svarbu</b>	<b>Taip, svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)</b>	<b>Ne, nesvarbu</b>	<b>Visai nesvarbu</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Gerinimo prioritetai pagrįsti skundais, klaidomis.	Gerinimo prioritetai pagrįsti tik kliento poreikiais, lūkesčiais	Gerinimo prioritetai pagrįsti klientų ir tiekėjų, kartais darbuotojų poreikiais, lūkesčiais	Gerinimo prioritetai pagrįsti remiantis visų suinteresuotųjų šalių poreikiais, lūkesčiais	Gerinimo prioritetai atspindi visų suinteresuotųjų šalių poreikius, yra sistemiskai analizuojami, atsižvelgiama vis į naujai atsirandančias suinteresuotas šalis.

**ĮMONĖS PARTERIAI (KLIENTAI, TIEKĖJAI IR KT. SUINTERESUOTOS ŠALYS)**

**TEIGINYS: Įmonė stengiasi kad visi suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikiai būtų patenkinti.**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Siekiami patenkinti įmonės savininkų ar akcininkų poreikius.	Siekiami patenkinti klientų poreikius.	Siekiami patenkinti klientų, tiekėjų poreikius.	Siekiami patenkinti klientų, tiekėjų, darbuotojų poreikius.	Siekiami patenkinti visų esamų ir naujai atsirandančių suinteresuotųjų šalių poreikius.

**ĮMONĖS PARTERIAI (KLIENTAI, TIEKĖJAI IR KT. SUINTERESUOTOS ŠALYS)**

**TEIGINYS: Įmonė visus savo procesus (esamų valdymą ir naujų kūrimą) planuoja atsižvelgdama į suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikius**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Įmonėje procesai suplanuoti ir valdomi neformaliai, susiformavę pagal pavienius konkrečius atvejus.	Įmonėje yra nustatyti ir valdomi pagrindiniai procesai, susiję su klientų poreikiais.	Nustatyti kai kurių suinteresuotųjų šalių poreikiai naudojami kaip pradiniai duomenys procesų kūrimui ir valdymui.	Planuojant procesus įmonėje visada atsižvelgiama į visas suinteresuotąsias šalis ir jų poreikių patenkinimą.	Įmonėje procesai gerinami nuolat, mokomasi kartu su suinteresuotosiomis šalimis, dėl to procesų rezultatai dažnai geresni nei kitų to paties sektoriaus organizacijų.

**ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA**

**TEIGINYS: Įmonėje yra įdiegta veikianti kokybės vadybos sistema**

	<b>Taip, labai svarbu</b>	<b>Taip, svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)</b>	<b>Ne, nesvarbu</b>	<b>Visai nesvarbu</b>
Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?					
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje nėra sisteminio požiūrio, egzistuoja numanomos procedūros.	Įmonėje yra minimali kokybės vadybos sistema, veiklos organizuotos pagal funkcijas.	Įmonėje yra aiškiai apibrėžtos veiklos, numatyti procesai, žinomi procesų savininkai.	Yra rezultatyvi ir efektyvi kokybės vadybos sistema, procesai susieti tarpusavyje.	Yra kokybės vadybos sistema, orientuota į nuolatinę peržiūrą ir optimizavimą, inovacijų skatinimą.

**ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA**

**TEIGINYS: Įmonėje yra atliekama vykdomų veiklos procesų peržiūra, tai daroma nustatytu periodiškumu, nuolat.**

	<b>Taip, labai svarbu</b>	<b>Taip, svarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)</b>	<b>Ne, nesvarbu</b>	<b>Visai nesvarbu</b>
Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?					
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje tam tikri duomenys renkami, tačiau nėra formalaus požiūrio.	Įmonėje reguliariai renkami tam tikri duomenys apie pagrindinius procesus, tačiau rezultatai retai panaudojami.	Įmonėje duomenų rinkimas įformintas, įsivertinimas ir jo rezultatai naudojami įmonės veiklai gerinti.	Įmonėje yra atliekama visų vykdomų veiklos procesų peržiūra, rezultatai įtraukti į strateginio planavimo procesą.	Įmonėje nuolat, nustatytu periodiškumu vykdoma visų procesų peržiūra, įtraukiant ir suinteresuotąsias šalis, nustatomos papildomos gerinimo galimybės.

### ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA

**TEIGINYS: Įmonėje yra taikoma sisteminė duomenų analizė, kurios rezultatais remiantis numatoma įmonės veikla ir procesų keitimas ateityje**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Įmonėje naudojami tik pagrindiniai veiklos rodikliai (finansiniai, klientų skundai), duomenys ne visada patikimi.	Įmonėje nustatytas apibrėžtas renkamų duomenų paketas, duomenys vidiniai.	Procesų tikslai, jų keitimas susietas su pagrindiniais veiklos rodikliais, jų analize, pasitelkiami išoriniai duomenų gavimo šaltiniai.	Įmonėje taikoma sisteminė duomenų analizė, jos rezultatais numatoma įmonės veikla ateityje.	Įmonėje taikomas sisteminis duomenų rinkimas ir analizė leidžia patikimai numatyti įmonės veiklą ateityje, padeda priimti strateginius sprendimus, įdiegtas rizikos vertinimas.

### ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS

**TEIGINYS: Įmonėje yra įdiegti veikiantys mokymo procesai, įtraukiantys visas suinteresuotas šalis, skatinantys kūrybiškumą ir inovacijas.**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
	Įmonėje mokymasis vyksta individualiai, reaguojant į pvz. klientų skundus.	Įmonėje mokymosi poreikis kyla iš duomenų analizės, yra nustatytas mokymo procesas.	Įmonėje planuojami ir vykdomi mokymo renginiai, tariamasi, siekiama pasimokyti iš savo aptirties, rezultatų.	Įmonėje mokymai skatinami, yra gerinimo ir inovacijų procesų pagrindas.	Įmonėje yra įdiegti veikiantys mokymo procesai, įtraukiantys visas suinteresuotąsias šalis, skatinantys kūrybiškumą ir inovacijas.

### ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS

**TEIGINYS: Įmonėje visi įmonės darbuotojai yra įtraukiami, dalyvauja kuriant naujus procesus ir veiklas.**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje į darbuotojus žiūrima tik kaip į išteklius, jie nesiejami su įmonės tikslais ir strategija.	Įmonėje darbuotojai pripažįstami kaip ištekliai, jiems yra nustatyti tikslai, susieti su įmonės strategija.	Įmonėje darbuotojams aiškiai paskirstyta ir nustatyta atsakomybė, jie žino tarpusavio procesų sąveikas.	Įmonėje darbuotojai žino kaip gali prisidėti prie įmonės tobulinimo.	Įmonėje visi darbuotojai yra įtraukiami ir dalyvauja kuriant naujus procesus ir veiklas.

### ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS

**TEIGINYS: Įmonėje svarbiu elementu laikomas nuolatinis įmonės veiklos gerinimas, pabrėžiant jos gebėjimą mokytis ir nuolat keistis.**

Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje gerinimo veiklos atliekamos pavieniais atvejais, dažniausiai reaguojant į kliento skundus.	Įmonėje įdiegtas elementarus gerinimo procesas.	Įmonėje gerinimo procesai susieti su strategija ir tikslų pasiekimu.	Įmonėje gerinimas taikomas produktams, procesams, organizacijos struktūrai, visai kokybės vadybos sistemai.	Įmonėje gerinimas laikomas svarbiu elementu, įtrauktas į visas veiklos sritis, įskaitant visas suinteresuotas šalis. Pabrėžiamas įmonės gebėjimas nuolat mokytis ir keistis.

### ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS

**TEIGINYS: Įmonėje taikomos inovacijos (produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje ir kt.).**

	Taip, labai svarbu	Taip, svarbu	Neturiu nuomonės (nei svarbu, nei nesvarbu)	Ne, nesvarbu	Visai nesvarbu
Jūsų nuomone, ar aukščiau paminėtas teiginys yra svarbus, reikalingas, aktualus konkrečiai įmonei, kurioje dirbate?					
	<b>1 lygmuo</b>	<b>2 lygmuo</b>	<b>3 lygmuo</b>	<b>4 lygmuo</b>	<b>5 lygmuo</b>
Kaip manote, kokį įdiegimo lygmenį atitinka Jūsų įmonė šiandien?	Įmonėje inovacijos ribotos, neplanuojamos.	Įmonėje inovacijos taikomos tik atsižvelgiant į klientų poreikius.	Įmonėje taikomos inovacijos, nukreiptos į naujus produktus, įvertinant įmonės išteklius.	Įmonėje inovacijos susietos su poreikiu, ištekliais, įmonės strategija, įtraukiant tiekėjus ir kitus partnerius.	Įmonėje inovacijos taikomos visur: produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje, įmonės valdyme.

Prašome pasidalinti savo įžvalgomis: ar savęs įsivertinimo klausimynas buvo lengvai suprantamas, paprastai paruoštas? Ar apėmė svarbiausias įmonės veiklos ir valdymo sritis? Įvertinkite savęs įsivertinimo proceso privalumus, trūkumus, naudą įmonei. Taip pat laukiame Jūsų pasiūlymų, pageidavimų tobulinant įmonės veiklą.

---



---



---



---



---



---



---



---

Ačiū už pagalbą.

7 priedas. Labai mažos gamybinės įmonės savęs įvertinimo rezultatai (2015 m. gruodžio mėn).

Dedamoji	Teiginys	1 darbuotojas		2 darbuotojas		3 darbuotojas		4 darbuotojas		5 darbuotojas		6 darbuotojas		7 darbuotojas	
		Svarbu	Rezultatas	Svarbu	Rezultatas	Svarbu	Rezultatas	Svarbu	Rezultatas	Svarbu	Rezultatas	Svarbu	Rezultatas	Svarbu	Rezultatas
<b>ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI</b>	Įmonė turi ilgalaikę strategiją ir vystymosi politiką, kurios nuolat yra peržiūrimos, siekiant patikrinti ar vis dar aktualios, tinkamos	5	1	4	4	4	4	5	3	5	5	4	2	5	5
<b>ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI</b>	Įmonėje vykdomi procesai atitinka strategiją ir kiekvienam procesui yra nustatyti išmatuojami tikslai	4	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5
<b>ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI</b>	Įmonės pasiekti rezultatai yra aukštesni už sektoriaus vidurkį ir tokie yra išlaikyti ilgą laikotarpį	4	3	4	3	4	4	5	3	4	3	3	3	5	5
<b>ĮMONĖS VALDYMAS IR FINANSAI</b>	Visi strateginiai sprendimai įmonėje yra pagrįsti remiantis nuolat renkama ir analizuojama informacija (vidinė ir išorinė)	4	3	4	3	4	3	5	3	5	3	5	3	4	5
		4,3	2,3	4,0	3,0	4,0	3,8	5,0	3,3	4,5	3,8	4,0	2,8	4,8	5,0
<b>ĮMONĖS PARTNERIAI</b>	Siekama kad visų suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikiai būtų suderinti įmonės veikloje	4	3	4	3	4	3	5	3	4	2	5	5	5	4
<b>ĮMONĖS PARTNERIAI</b>	Visi įmonėje vykstantys veiklos tobulinimai, gerinimai atspindi suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikius.	4	2	5	3	4	5	5	3	5	5	2	3	5	5
<b>ĮMONĖS PARTNERIAI</b>	Įmonė stengiasi kad visi suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikiai būtų patenkinti.	4	2	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	2
<b>ĮMONĖS PARTNERIAI</b>	Įmonė visus savo procesus (esamų valdymą ir naujų kūrimą) planuoja atsižvelgdama į suinteresuotųjų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) poreikius	4	2	5	1	2	5	4	4	5	4	5	2	5	5
		4,0	2,3	4,5	3,0	3,5	4,3	4,8	3,3	4,8	4,0	4,3	3,5	5,0	4,0

7 priedas (tęsinys). **Labai mažos gamybinės įmonės savęs įsivertinimo rezultatai (2015 m. gruodžio mėn).**

Dedamoji	Teiginys	1 darbuotojas		2 darbuotojas		3 darbuotojas		4 darbuotojas		5 darbuotojas		6 darbuotojas		7 darbuotojas	
<b>ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA</b>	Įmonėje yra įdiegta veikianti kokybės vadybos sistema	3	1	4	1	4	2	5	4	4	2	3	4	5	5
<b>ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA</b>	Įmonėje yra atliekama vykdomų veiklos procesų peržiūra, tai daroma nustatytu periodiškumu, nuolat.	3	1	4	1	4	1	5	3	4	3	3	1	4	5
<b>ĮMONĖS VEIKLOS PROCESAI IR KOKYBĖS VADYBA</b>	Įmonėje yra taikoma sisteminė duomenų analizė, kurios rezultatais remiantis numatoma įmonės veikla ir procesų keitimas ateityje	5	1	4	3	4	1	5	3	5	2	4	3	5	5
		3,7	1,0	4,0	1,7	4,0	1,3	5,0	3,3	4,3	2,3	3,3	2,7	4,7	5,0
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje yra įdiegti veikiantys mokymo procesai, įtraukiantys visas suinteresuotas šalis, skatinantys kūrybiškumą ir inovacijas.	4	1	4	2	5	4	5	2	5	3	4	1	5	5
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje visi įmonės darbuotojai yra įtraukiami, dalyvauja kuriant naujus procesus ir veiklas.	3	2	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje svarbiu elementu laikomas nuolatinis įmonės veiklos gerinimas, pabrėžiant jos gebėjimą mokytis ir nuolat keistis.	4	1	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
<b>ĮMONĖS VEIKLOS GERINIMAS IR INOVACIJOS</b>	Įmonėje taikomos inovacijos (produktuose, procesuose, organizacijos struktūroje ir kt.).	5	3	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
		4,0	1,8	4,8	3,0	4,3	4,8	4,5	3,3	4,5	4,3	4,8	4,0	5,0	5,0