

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

Aistė KUCKAITĖ

*Kokybės vadybos programa*

MAGISTRO DARBAS

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KŪRIMAS IR ĮGYVENDINIMAS  
ANTŽEMINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR  
GROUND HANDLING ORGANIZATIONS

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

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. dr. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data: .....

Registracijos Nr. ....

VILNIUS, 2016

## TURINYS

<b>SANTRUMPOS.....</b>	<b>3</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ANTŽEMINĖS ORLAIVIŲ IR KELEIVIŲ APTARNAVIMO PASLAUGOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2. KOKYBĖS SAMPRATA ANTŽEMINIAME ORLAIVIŲ IR KELEIVIŲ APTARNAVIME.....</b>	<b>14</b>
<b>3. STANDARTIZUOTA VADYBOS SISTEMA.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. Kokybės vadybos sistema.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. Saugos vadybos sistema.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. Kokybės vadybos principai.....</b>	<b>24</b>
<b>4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO ETAPAI.....</b>	<b>27</b>
<b>5. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KŪRIMO ir ĮGYVENDINIMO ANTŽEMINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TYRIMAS.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1. Tyrimo metodologija.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2. Pirmos tyrimo dalies - interviu - rezultatai.....</b>	<b>36</b>
<b>5.3. ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų analizė.....</b>	<b>46</b>
<b>5.4. Tyrimas – kokybė ir sauga antžeminių paslaugų organizacijoje.....</b>	<b>59</b>
<b>5.5. Tyrimas – keleivių anketinė apklausa.....</b>	<b>62</b>
<b>5.6. Kokybės vadybos sistemos modelis antžeminių paslaugų organizacijoms.....</b>	<b>64</b>
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS.....</b>	<b>73</b>
<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>78</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>80</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>82</b>

## **SANTRUMPOS**

ACI – Tarptautinė oro uostų tarnyba (airports council international)

AHM – Oro uosto aptarnavimo vadovas (Airport handling manual)

CAA – Civilinės aviacijos administracija

DGR – pavojingų daiktų reglamentai (dangerous goods regulations)

OHSAS – Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema (Occupational health and safety management system)

KVS – kokybės vadybos sistema

KVM – kokybės vadybos modelis

IATA – tarptautinė oro transporto asociacija (International air transport association)

IGOM – IATA antžeminio aptarnavimo vadovas (IATA ground operations manual)

ISAGO – IATA saugos audito programa antžeminėms veikloms (IATA safety audit for ground operations)

SVS – Saugos vadybos sistema

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Organizacija norėdama nuolat didinti savo konkurencingumą, turi priimti sprendimus, kurie pagerintų organizacijoje vykstančius procesus, tinkamai suvaldytų išteklius bei vestų organizaciją jos tikslų įgyvendinimo link. Antžemines paslaugas teikianti organizacija, turi griežtai atitikti tarptautinės oro transporto asociacijos reikalavimus, prisiderinti prie oro uosto infrastruktūros, bei tinkamai reaguoti į dinamiškus vidinių ir išorinių klientų poreikius. Todėl net ir įgyvendinus kokybės vadybos sistemą (toliau – KVS) antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugų organizacija turėtų ją nuolat prižiūrėti. Vykstant organizacijos aplinkos pokyčiams bei keičiantis rizikos veiksniams atsiranda poreikis KVS atnaujinimui. Antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugų organizacija privalo atitikti griežtiems reikalavimams, kad būtų užtikrinama skrydžių sauga bei saugumas, tačiau taip pat turi užtikrinti maksimalų klientų pasitenkinimą, taip kuriant ilgalaikius santykius su klientais bei skatinant jų lojalumą. Antžemines paslaugas teikiančios organizacijos tiesioginis klientas yra aviakompanija, o paslaugų vartotojas – aviakompanija bei keleiviai. Remiantis visuotinės kokybės vadybos koncepcija, ilguoju laikotarpiu, organizacija taps sėkminga bei pelninga, jei orientuosis ir į išorinių, ir į vidinių **vartotojų** poreikių tenkinimą (Vanagas, 2004). Kadangi literatūroje vis dar nerandama konkretaus KVS modelio, pritaikyto antžeminių paslaugų organizacijai, taip pat išanalizavus jau plačiai žinomus modelius (ISO9001:2015 ir kt.) iškyta poreikis, sukurti KVS būtent antžeminių paslaugų organizacijoms, kurio dėka gebėtų ir atitikti griežtiems aviacijos reikalavimams, ir maksimaliai patenkintų vartotojo poreikius. Be abejo aviacijos reikalavimai, kuriami tam, kad būtų užtikrintas reikalaujamas saugos lygis. Europos Komisijos 2015 metų pasiūlyme dėl bendrųjų civilinės aviacijos taisyklių, teigiama - „...veiksmų būtina imtis antžeminių paslaugų srityje, nes su antžeminių paslaugų teikimu susijusios avarijos per paskutinį dešimtmetį yra ketvirtos pagal skaičių, (...) šiuo metu nėra Sąjungos (ES – aut. pastaba) lygio saugos reikalavimų, kurie būtų tiesiogiai taikomi antžeminių paslaugų teikėjams. Antžeminės paslaugos yra visos aviacijos sistemos dalis.“ (Europos, 2015). Jei saugos reikalavimai nėra pakankami, tam kad būtų užtikrintas saugos lygis, antžeminių paslaugų organizacijos turėtų būti suinteresuotos tobulinti valdymo sistemas, siekiant užtikrinti incidentų nebuvimą. Literatūroje pateikiama įvairių metodikų, kaip kurti, modeliuoti ir įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, tačiau trūksta konkretesnių ir susistemintų modelių, kuriuos antžeminių paslaugų organizacijoms būtų lengviau įgyvendinti, nes geresnis modelio pritaikymas praktikoje, lemia ir geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

Kokybės vadybos sistemos kūrimo, modeliavimo ir įgyvendinimo metodologijos yra plačiai nagrinėjamos tiek užsienio, tiek lietuvių autorių, tačiau KVS modelio, įvertinančio antžeminių paslaugų specifiką, kiti autoriai nenagrinėjo, todėl iškyla **mokslinė problema: trūksta susistemintos KVS įgyvendinimo metodologijos, pritaikytos antžeminių paslaugų organizacijoms.**

**Magistro darbo tikslas** – sukurti KVS modelį, pritaikytą antžeminio orlaivių aptarnavimo organizacijoms.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti antžeminio orlaivių aptarnavimo procesus ir jų kokybę lemiančius veiksnius.
2. Išanalizuoti mokslinę, lietuvių bei užsienio autorių, literatūrą apie KVS kūrimą ir įgyvendinimą.
3. Atlikti autorinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti kokios yra KVS kūrimo bei įgyvendinimo metodologijos tobulinimo galimybės antžeminių orlaivių aptarnavimo organizacijose.
4. Remiantis autorinio tyrimo rezultatais, sukurti KVS teorinį modelį, pritaikytą antžeminių paslaugų organizacijoms.

#### **Darbe naudojami metodai:**

1. *Mokslinės literatūros analizė.* Siekiant išanalizuoti KVS kūrimo, modeliavimo bei įgyvendinimo metodologiją buvo atlikta sisteminė literatūros analizė.
2. *Pusiau sturktūrizuotas interviu.* Interviu metu buvo gauti ekspertų atsakymai į parengtus klausimus apie kokybės vadybos kūrimą, diegimą bei įgyvendinimą antžeminių paslaugų organizacijoje.
3. *Dokumentų analizė.* Atlikta ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų analizė, jų suderinamumo bei integravimo galimybės įvertinti.
4. *Anketinės apklausos metodas.* Buvo atliktos dvi apklausos: aukščiausiojo bei viduriniojo lygio vadovų. Siekiama išsiaiškinti jų nuomonę bei procedūrų svarbą kokybės ir saugos atžvilgiu antžeminiame aptarnavime. Taip pat atlikta išvykstančių keleivių apklausa, siekiant išsiaiškinti jų nuomonę, bei palyginti ją su vadovų nuomone.

5. *Ekspertų nuomonių suderinamumo vertinimas.* Tam, kad būtų galima palyginti ar sutampa aukščiausiojo lygio bei viduriojo lygio vadovų nuomonės saugos ir kokybės klausimais.
6. *Sintezės metodas* – remiantis išanalizuota literatūra bei atliktais tyrimų rezultatais sukurtas KVS modelis pritaikytas antžeminių paslaugų organizacijoms.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje (1-2 skyriai) nagrinėjama antžeminių paslaugų specifika bei kokybės veiksniai. Nagrinėjama mokslinė literatūra apie antžeminį aptarnavimą ir šių paslaugų kokybės kriterijai. Antroje dalyje (3-4 skyriuose) nagrinėjama mokslinė literatūra apie kokybės vadybos sistemos kūrimą bei įgyvendinimą. Trečioje baigiamojo darbo dalyje (5 skyrius) aprašoma autorinio tyrimo metodologija, pateikiami keturių tyrimų rezultatai ir jų interpretacija. Taip pat remiantis tyrimų rezultatais, sukurtas KVS modelis, pritaikytas antžeminių paslaugų organizacijoms bei pateikiamos išvados ir KVS įgyvendinimo metodologijos tobulinimo rekomendacijos.

**Darbo rezultatų aprobavimas.** Tyrimų rezultatai pristatyti UAB „Baltic Ground Services“ organizacijoje.

**Darbo apimtis.** 77 puslapiai, 9 lentelės, 8 paveikslėliai, 50 literatūros šaltinių, 5 priedai.

## 1. ANTŽEMINĖS ORLAIVIŲ IR KELEIVIŲ APTARNAVIMO PASLAUGOS

Iš pradžių reikėtų išsiaiškinti, kas yra antžeminis orlaivių bei keleivių aptarnavimas, kad būtų galima analizuoti, šių paslaugų, kokybę lemiančius veiksnius. Išnagrinėjus įvairius šaltinius autorė pastebėjo, kad konkretaus ir šias paslaugas tiksliai apibūdinančio apibrėžimo nėra. Terminas „antžeminis aptarnavimas“ nurodo kompleksą procesų, kurie yra reikalingi, tam kad būtų atskirtas orlaivis nuo jo krovinio (keleiviai, bagažas, kroviniai, paštas) atvykime, oro uoste bei ir paruošti orlaivį ir jo krovinį kitam išvykimui (IATA, 2010). Antžeminis aptarnavimas apima daug paslaugų, kurių reikalauja aviakompanijos, kol orlaivis būna ant žemės. Greitis, efektyvumas ir tikslumas yra svarbūs antžeminio aptarnavimo paslaugose, siekiant sumažinti apsukimo laiką. (Aircraft..., 2016) Antžeminio orlaivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos, kaip ir kitos aviacijos sistemoje veikiančios organizacijos, privalo atitikti IATA reikalavimus. IATA internetiniame puslapyje rašoma, kad antžeminis aptarnavimas apima platų spektrą pačių aviakompanijų paslaugų, dėl to šios paslaugos tampa padidintos rizikos, dėl saugos įvykių, objektu. IATA siekia vesti šią pramonės šaką link saugos gerinimo bei antžeminės veiklos efektyvumo, nustatant standartus ir randant visuotinius sprendimus dėl antžeminiame aptarnavime kylančių iššūkių. Taip pat asociacija pateikia du pagrindinius dokumentus, kuriais turi vadovautis antžeminių paslaugų organizacijos, tai – Oro uosto aptarnavimo vadovas (AHM) ir IATA antžeminio aptarnavimo vadovas (IGOM) („Ground...“, 2013). Antžeminio orlaivių aptarnavimo paslauga yra kompleksiška, dažnai susidedanti iš kelių pagrindinių ir pagalbinių procesų. Pagrindinius procesus dažniausiai atlieka keleivių bei perono aptarnavimo skyrių personalas. Antžeminis aptarnavimas yra ne tik, svarbus oro linijų veiklos dalis, taip pat ir oro uostų veiklos dalis, bet jis atlieka itin svarbų vaidmenį teikiant oro linijų paslaugas galutiniams vartotojams. Dažna vėlavimų priežastis yra dėl antžeminio aptarnavimo klaidų, o tai būtina valdyti, nes punktualumas gali įtakoti keleivių pasirinkimą dėl oro linijų, tai iš dalies nuo to priklauso ir oro linijų sėkmė (Kolukisa, 2012)

Oro uosto pagrindinė funkcija yra pagelbėti aviakompanijoms jų antžeminiame aptarnavime. Paprastai oro uostas yra atsakingas už infrastruktūros (kilimo ir tūpimo takų, terminalo ir lauko įrenginių) plėtojimą. Tačiau oro uostų valdymas yra labai skirtingas visoje Europoje. Oro uosto ir oro navigacijos paslaugos gali būti teikiamos skirtingų arba jungtinių organizacijų. Oro uosto savininkai gali būti vietiniai, regioniniai ar nacionaliniai valdytojai, taip pat gali būti bendri, tiek valstybiniai, tiek privatūs savininkai. Taip pat yra skirtumas kaip yra

teikiamas antžeminis aptarnavimas: jis gali būti teikiamas per paslaugų agentus, subrangovus ar vidinio oro uosto departamento (Eurocontrol, 2002).

Vilniaus oro uoste orlaivių antžeminį aptarnavimą bei paslaugų teikimo galimybes griežtai reglamentuoja tarptautinė oro transporto asociacija (IATA) taip pat Lietuvos Respublikos Civilinės Aviacijos Administracija (CAA). Antžeminės orlaivių aptarnavimo paslaugas gali teikti valstybinė, savivaldybės ar privati įmonė, be to, jei oro uoste yra vykdomi civiliniai skrydžiai, juos privalo aptarnauti antžemines paslaugas teikianti įmonė (Lietuvos..., 2003). Šiuo metu Vilniaus oro uoste antžemines paslaugas teikia dvi organizacijos. Abi organizacijos antžeminio aptarnavimo paslaugas išskiria į keleivių aptarnavimą ir orlaivių aptarnavimą. Keleivių aptarnavimo paslaugos – registracija ir laipinimas į orlaivį, bagažo paieškos paslaugos, keleivių su specialiais poreikiais aptarnavimą ir kt., orlaivių aptarnavimas – orlaivio pasitikimas bei išlydėjimas, bagažo bei krovinių aptarnavimas, orlaivio salono bei išorės valymas, tualetų bei vandens sistemų aptarnavimas, nuledinimo ir antiledodaros procedūros bei kitos. Taip pat antžeminių paslaugų organizacija siūlo kuro užpylimo bei kuro transportavimo paslaugas, bei siūlomos mokymų paslaugos – keleivių ir orlaivių aptarnavimo mokymai bei kiti. („Baltic...“, 2016). Kita Antžeminių paslaugų organizacija taip pat išskiria antžemines paslaugas į keleivių ir orlaivių aptarnavimą, bei papildomai - į krovinių aptarnavimą, tačiau apie mokymų bei kuro tiekimą informacijos neteikia. („Litcargus“, 2014). Išanalizavus situaciją Vilniaus oro uoste, galime teigti, kad pats oro uostas yra atsakingas už aviacinį saugumą bei infrastruktūros valdymą (Tarptautinis..., 2016), antžeminio aptarnavimo paslaugas teikia dvi organizacijos. Taigi, Vilniaus oro uoste veiklą vykdančių organizacijų paslaugų pasiskirstymas yra aiškus, tačiau gali būti ir kitas variantas. Užsienyje, kai kurie oro uostai teikia visas paslaugas patys, ir save, kaip organizaciją pristato – oro uosto paslaugos, pavyzdžiui Tarptautinis Rygos oro uostas teikia ir antžeminio aptarnavimo paslaugas – keleivių, bagažo, krovinių bei orlaivių aptarnavimo paslaugas, taip pat administravimo ir trečiųjų šalių teikiamų paslaugų užsakymas („Servicing..“, 2009). Taigi galimi įvairūs oro uosto veiklos modeliai. Išanalizavus literatūrą, autorė siekė sukonkretinti antžeminio orlaivių bei keleivių aptarnavimo paslaugų apibūdinimą – tai paslaugos teikiamos aerodrome ir jo teritorijoje, kurios yra būtinos skrydžių vykdymui; įskaitant šias:

- kelionės bilietų pardavimas bei papildomų paslaugų skrydžiui užsakymas,
- keleivių registracija bei įlaipinimas į orlaivį,
- bagažo paieškos ar dingusių daiktų paieška,



- vadovavimas orlaivio manevravimui perone, orlaivio palyda,
- orlaivio centravimas,
- bagažo pakrovimas bei iškrovimas,
- krovinių ir pašto aptarnavimas,
- antiledodaros procedūra,
- vandens ir tualetų servisas,
- orlaivio salono valymas bei išorės plovimas,
- kuro užpylimas,
- orlaivio vilkimo ir stūmimo procedūra,
- įgulos bei keleivių transportavimas,
- maitinimas ir kitos paslaugos, kurių gali prireikti orlaiviui ar jo įgulai esant oro uoste.

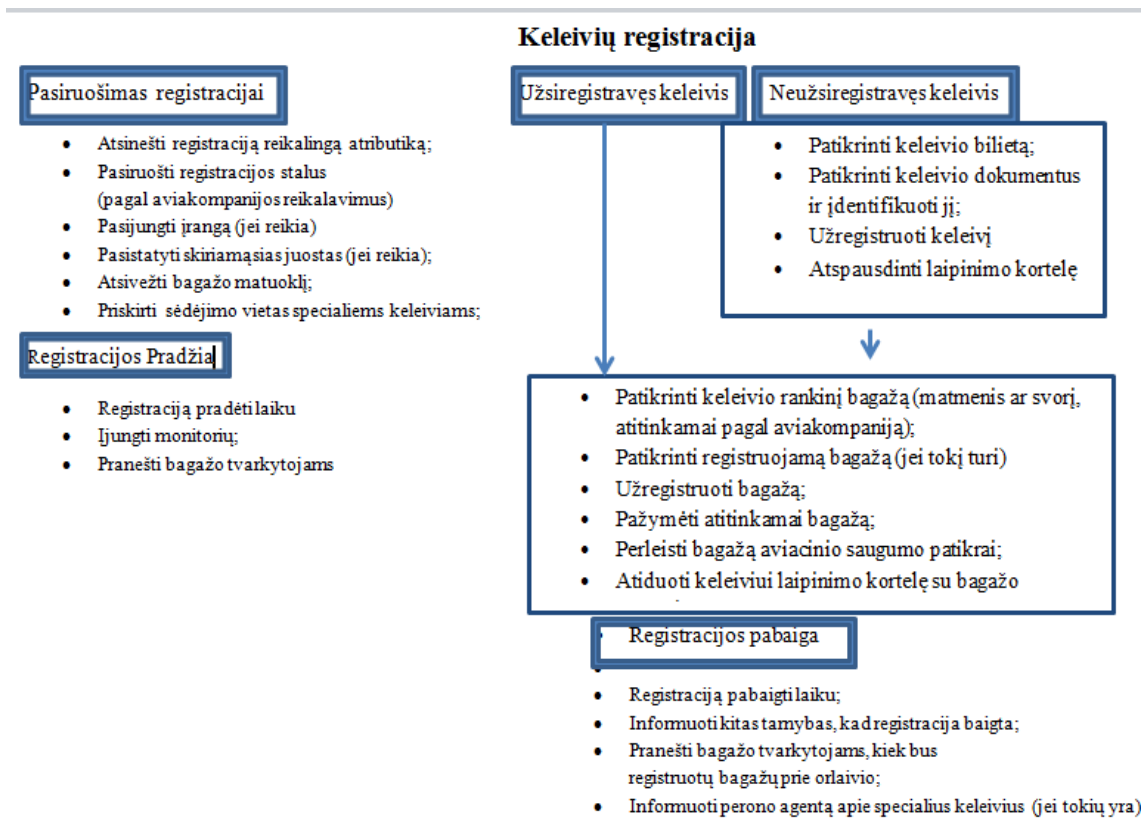
Svarbu paminėti, kad šiuo atveju antžeminių paslaugų organizacija neatlieka nei aviacinio saugumo patikros (tiesiogiai nėra atsakinga už saugumą), nei orlaivių techninės priežiūros. Taigi, šiame magistro darbe autorė nagrinėdama antžeminės paslaugas vadovausis šiuo apibūdinimu ir kitų aviacinių paslaugų nenagrinės.

Tiek literatūroje pateiktais pavyzdžiais, tiek realiame gyvenime nesunku pastebėti, kad klientas susiformuoja nuomonę apie paslaugą, paslaugos teikimo metu, tiesiogiai ją vartodamas bei palyginęs su savo asmenine patirtimi. Be to, oro linijų keleiviai gali patirti daug paslaugų, susitikę su priekinės linijos darbuotojais, tai vadinama „tiesos momentais“, keleiviai gali vertinti oro linijų paslaugų kokybę palygindami su savo asmenine patirtimi ( Namukasa, 2013). Keleivis dažnai nemato, antraeilį procesų, kurie vyksta organizacijos viduje, jis vertina paslaugos kokybę, tiesiogiai vartodamas produktą. Kuriant KVS svarbu išanalizuoti visus organizacijos procesus, nes - „Kokybės sistema apima visus efektyvaus paslaugos teikimo etapus - nuo marketingo iki pristatymo.... Daugeliu atveju paslaugos kokybę galima pasiekti tik kontroliuojant procesą, kuriuo ta paslauga teikiama. Todėl proceso atlikimo kontrolė ir įvertinimas yra svarbiausia, siekiant bei išlaikant reikiamą paslaugų kokybę. Paslaugos teikimo procesas gali varijuoti nuo labai automatizuoto iki smarkiai personalizuoto. Kuo labiau apibrėžiamas procesas, aptariamas jo atlikimo būdas ir vykdymo eiga detaliomis procedūromis, tuo didesnė galimybė taikyti struktūrinius ir drausminančius kokybės sistemos principus.“ (Čereška, 2005) Taigi, nagrinėjant antžeminių paslaugų organizaciją svarbu detaliau išanalizuoti pagrindinius procesus, kuriuose tiesiogiai

dalyvauja klientas kuriant ir jam vartojant antžemines orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas.

Atsižvelgiant į tai, kad kiekviena aviakompanija turi ne tik skirtingas taisykles, bet ir vertybes, kultūrą, įpročius, svarbu, kuo anksčiau „pažinti“ savo klientą. O kuriame etape yra galutinai išsiaiškinami poreikiai: ar sudarant sutartį, ar jau gavus aviakompanijos antžeminių paslaugų vadovą, o gal kliento poreikiai ir lūkesčiai vis dar analizuojami jau teikiant paslaugas? Kaip profesionaliai aptarnauti orlaivį ir jo įgulą, kai apie klientą neturime jokios informacijos, jo poreikiai taip pat yra nežinomi (pavyzdžiui – nusileido orlaivis neplanuotai į oro uostą)?

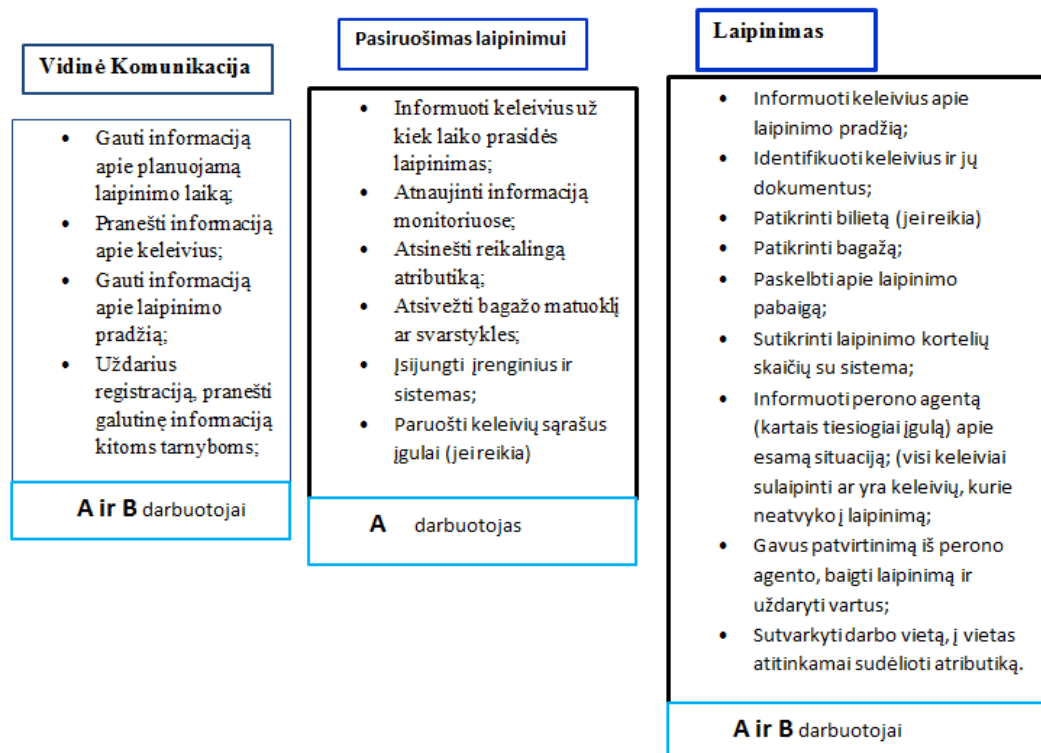
**Keleivių aptarnavimas.** Šiais laikais galima ne tik įsigyti bilietą internetu, bet ir atlikti registraciją į skrydį. Nepaisant to, registracija oro uoste vis tiek yra svarbus ir reikalingas procesas. Registracijos metu keleiviai užregistruoja savo bagažą bei yra užregistruojami patys keleiviai, jei to neatliko internetu („Airport...“, IATA, 2013). Keleivių registracija vyksta pagal aviakompanijos taisykles, o žemiau (1 pav.) pavaizduotas standartinis registracijos procesas. Registracijos metu, keleivių aptarnavimo agentas privalo patikrinti keleivio bilietą ir įsitikinti, kad jis turi teisę skristi. Taip pat patikrinti kelionės dokumentus (pasas ar ID kortelė, vizos ir t.t.) priklausomai nuo krypties, kur keleivis skrenda. Svarbu tai, kad dažnai darbuotojai atlieka ir pasienio funkciją. Tikrinti keleivių dokumentus privaloma be klaidų, kaip užtikrinti klaidų nebuvimą šiuo atveju? Jei registraciją vykdo 2-3 darbuotojai ir vienas iš jų „sustoja registruoti“ dėl ilgo dokumentų tikrinimo, kiti stovintys eilėje keleiviai piktinasi lėtu darbu. Priežasčių, kodėl darbuotojas vis dėlto suklysta tikrindamas dokumentus gali būti nemažai: kompetencijos ir patirties stoka, žmogiškojo faktoriaus klaida (manymas, kad dokumentai išties yra tinkami, nepastebėta, kad keleivis turi negaliojančią vizą, rečiau - išvis nepatikrinami dokumentai). Tokios klaidos organizacijai kainuoja labai brangiai, todėl siekiamybė yra užtikrinti, kad jų nebūtų. O kaip suderinti greitą paslaugos teikimą ir 100% klaidų nebuvimą?



1 Pav. Keleivių registracijos procesas (Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Kolukisa, 2012)

Atlikus keleivių registraciją (arba jai dar tebevykstant), darbuotojai ruošiasi keleivių laipinimui. Priklausomai nuo aviakompanijos atitinkamai turi būti vykdomas ir keleivių laipinimo procesas. Bendrus veiksmus galima išskirti tokius: išankstinio skelbimo apie laipinimą paskelbimas, atitinkamas informacijos monitoriuose pateikimas, vidinė komunikacija, dokumentų atspausdinimas, pranešimas apie laipinimo pradžią, atliekamas keleivių rankinių bagažų patikrinimas, internetu užsiregistravusių keleivių patikrinimas (žr. 2 pav.). Baigus laipinti keleivius, sutikrinti keleivių skaičių, radijo ryšio pagalba perduoti informaciją perono agentui kad visi keleiviai sulaipinti. Analizuojant laipinimo procesą, taip pat išryškėja tam tikri rizikos veiksniai (per lėtas laipinimas, neatidus, ne į ta skrydį įlaipintas keleivis ir t.t.), kurie gali turėti neigiamos įtakos sklandžiai proceso eigai. Kaip užtikrinti, kad planavimas būtų efektyvus ir darbuotojai nevēluotų pradėti laipinimo ir laipinimą vykdytų atitinkamai kaip to reikalauja aviakompanijos? Kaip užtikrinti, kad į lėktuvą būtų įlaipinti tik turintys teisę skristi keleiviai? Kaip suvaldyti kritines situacijas, kai nebeužtenka išteklių veiklai tęsti? Siekdami sumažinti vėlavimo laiką darbuotojai kartais praleidžia tam tikras procedūras, todėl nukenčia teikiamų paslaugų kokybė.

## Keleivių laipinimo procesas



2 pav. Keleivių laipinimo procesas (Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Kolukisa, 2012)

**Orlaivių aptarnavimas.** Aptarnaujant orlaivius, taip pat iškyla rizikų grėsmė, kurias privalu suvaldyti. Dėl nenumatytų įvykių, gali neužtekti darbuotojų ar technikos juos aptarnauti. Taip pat svarbu užtikrinti, kad technika būtų valdoma tiksliai ir be klaidų. Kaip išvengti klaidų, kai technika atsitrenkia į orlaivį ir jis yra pažeidžiamas?

Žemiau pateiktoje schemoje (žr. 3 pav.) atsipinti visos procedūros, kurios atliekamos aptarnaujant orlaivį. Kaip matome, svarbūs komunikacijos, pasiruošimo procesai ir beabejo paslaugų suteikimo procesai, galime teigti, kad jis susideda iš šių trijų procesų: svarbu užtikrinti komunikaciją, gavus žinutes apie orlaivio atvykimą (išorinė komunikacija), laiku jas perskaityti bei pranešti visą informaciją tarnyboms (vidinė komunikacija). Atitinkamai pagal orlaivio tipą, bei jo gabenamą „krovinį“ (keleiviai, bagažas ir t.t.) pasiruošti reikalingą techniką. Pasitikus orlaivį suteikti reikiamą aptarnavimą, o jam išskridus atitinkamai informuoti kitą stotį. Taigi, aptarnaujant orlaivį itin svarbi komunikacija, tikslus įrangos valdymas, darbo sauga. Visos procedūros, kurios yra reikalingos orlaiviui ir jo įgulai turi būti atliktos saugiai, nepažeidžiant orlaivio, bet kartu ir greitai, tam kad orlaivis spėtų išskristi laiku, pagal tvarkaraštį. O kaip tai užtikrinti?

### **Orlaivio aptarnavimas**

#### **Vidinė komunikacija**

- Informacijos, apie orlaivio atvykimą, gavimas;
- Gauti informaciją apie planuojamą keleivių skaičių;
- Gauti informaciją planuojamą orlaivio pakrovimą;
- Informuoti tarnybas apie orlaivio atvykimą;
- Pranešti keleivių (į/iš) laipinimo laiką;

B, C, D darbuotojai

#### **Išorinė komunikacija**

- Žinučių siuntimas (MVT, LDM, PSM)

#### **Pasiruošimas**

- Pasiruošti aikštelę, kurioje parkuosime orlaivį
- Užsakyti informaciją apie orus
- Pasiruošti dokumentus
- Pasirūpinti technika (GPU, trapas/galerija ir t.t.)

C, D, E darbuotojai

#### **Aptarnavimas**

- Reguliavimas orlaivio manevravimui;
- Atraminių kaladėlių pastatymas ir kūgių aplink orlaivio perimetrą išdėliojimas
- GPU pajungimas (jei reikia)
- Atitinkamai trapo ar galerijos pristūmimas prie orlaivio
- Bagažo iškrovimas ir transportavimas iki bagažo išdavimo juostos
- Keleivių išlaipinimas
- Orlaivio salono valymas
- Kuro užpylimas
- Orlaivio pakrovimo derinimas
- Maitinimo pristatymas (jei reikia)
- Bagažo ir pašto pakrovimas
- Orlaivio vandens ir tualetų sistemų aptarnavimas
- Keleivių įlaipinimas
- Galutinių skrydžio dokumentų pristatymas
- Trapo ar galerijos ir kitos įrangos nutempimas
- Orlaivio išstūmimas (jei reikia)
- Antiledodaros procedūra
- Orlaivio variklių užkūrimas bei komunikacija su kapitonu.

A, B, C, D, E, F Darbuotojai

3 Pav. Orlaivio aptarnavimas. (Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Kolukisa, 2012)

Pagrindiniai orlaivių ir keleivių aptarnavimo procesai detalizuoti. Atsižvelgiant į įmonės specifiką, svarbu sukurti jai pritaikytą KVS, tam kad būtų patenkinti klientų lūkesčiai ir išpildytos visos sąlygos, kurias realizuoja teikiant antžemines orlaivių aptarnavimo paslaugas. Svarbu užtikrinti ne tik aukštą klientų pasitenkinimą, bet ir darbo saugą teikiant paslaugas, taip pat eliminuoti įvairias rizikas, kurios gali netikėtai atsirasti ir sujaukti sklandžią proceso eigą. Be abejonės abu veiksniai glaudžiai susiję „Negali būti saugios SVS (Saugos vadybos sistema – autorės pastaba), jei nebus taikomi kokybės vadybos principai.“ (Civilinės..., 2014) Todėl kituose skyriuose autorė analizavo esminius vadybos principus, kurie turi būti įgyvendinami, norint sukurti efektyvią kokybės vadybos sistemą antžeminių paslaugų organizacijai.

## 2. KOKYBĖS SAMPRATA ANTŽEMINIAME ORLAIVIŲ IR KELEIVIŲ APTARNAVIME

Paslaugai keliami reikalavimai tiksliai išreiškiami kriterijais, kuriuos klientai gali įvertinti, paslaugos teikimo procesams – taip pat nustatyti ir apibūdinti kriterijais. Tačiau klientas ne visada gali įvertinti ir nustatyti savybes (pagal kurias nustatomi kriterijai) turinčias įtakos paslaugos teikimo procesui. Nepaisant to, paslaugų organizacija turėtų įvertinti tas savybes (paslaugos bei paslaugos teikimo proceso) pagal nustatytus priimtinumą kriterijus. (Kaziliūnas A., 2006). Kyla klausimas, o kokie priimtini kriterijai yra antžeminiame aptarnavime? Plačiąją prasme paslauga yra atliktų veiksmų ar proceso rezultatas, tačiau organizacijos siekiama turėtų būti - sukurtas rezultatas, kuris patenkintų ir viršytų vartotojo poreikius. Vadinasi, antžeminio aptarnavimo organizacijos, turi ne tik patenkinti kliento poreikius (aviakompanijų), bet ir viršyti vartotojų poreikius. „Aviakompanijų klientų pasitenkinimas tapo nepaprastai svarbus.. dauguma avialinijų pradėjo siūlyti įvairias paskatas, pavyzdžiui, kaip dažnai skraidančių keleivių programos, stengdamiesi sukurti ir išlaikyti keleivių lojalumą (Miller, 1993, cituojama iš Baker D.A., 2013) „Paslaugos pagal savo pobūdį yra nematerialios, kintančios ir paslaugų teikimo procesas yra neatsiejamas nuo jo rezultatų. Atsižvelgiant į šias charakteristikas, taip pat svarbu teisingai suvokti kaip klientas ar vartotojas supranta paslaugą ir kokie yra jo lūkesčiai. Dėl to svarbu analizuoti paslaugos kriterijus/savybes, tam kad patenkinti ir viršyti kliento poreikius. „Kai kurie vadovai vengia šios užduoties, vietoj to, kad sutelktų pagrindinį dėmesį paslaugų kokybės matavimui, susikoncentruoja ties infrastruktūros tobulinimu.“ (Nankervis A., 2005). Klientų aptarnavimas ir paslaugų kokybė sulaukia pagrindinio dėmesio, bet kurios organizacijos ar rinkodaros strategijos. Aukšto lygio paslaugos paprastai yra puiki priemonė pasiekti konkurencinio pranašumo. Aplinkos pokyčiai, kurie paveikia paslaugų kokybės klausimą, susiję ir su vartotojais. Vartotojai turi lūkesčius kokybiškoms paslaugoms, bei jie vertina ir palygina su tokiomis paslaugomis, kurias jie gauna. (Barrie G. Dale, 2003). Pham and Simpson (2006) tyrinėjo klientų pasitenkinimą avialinijų paslaugomis, jie teigė, kad rečiau skraidantys keleiviai labiau kreipia dėmesį, kaip į esminius faktorius, materialiuosius ir draudimą užtikrinančius veiksnius, lyginant su tais, kurie skraido dažniau. Taip pat, iš keleivių, kuriems trūksta keliavimo patirties, galime tikėtis vertinimo sąveikos labiau su oro linijų personalu ir didesne svarba materialiuųjų dalykų, kurie formuoja jų lūkesčius. Kita vertus, dažnai keliaujantys keleiviai svarbiausiomis paslaugų kokybės matmenimis laiko – patikimumą ir išgyvenimus, emocijas (Curtis T., Rhoades, D.L., ir Waguespack B.P., 2012). Sunku apibūdinti kokybiškos paslaugos reikalavimus, nes ji nėra apčiuopiama. Taip pat nėra

lengva užkirsti kelią neatitiktims, nes paslauga kuriama ir tuo pat metu vartojama, tiesiogiai dalyvaujant vartotojui ir tenkinant jo poreikius. Organizacija identifikavusi problemas bei geriau supratusi klientų poreikius, taip pat patobulinusi „mechanizmą“ kaip patenkinti vartotojo poreikius, kuria lojalius santykius bei didina savo konkurencinį pranašumą. Tačiau reikia nepamiršti, kad „ aukštesnis veiklos lygis sąlygoja aukštesnius lūkesčius“ (Dale B.G., 2003), todėl būtina analizuoti, kaip keičiasi aplinkos veiksniai, vartotojai bei jų poreikiai. Kadangi, autorė literatūroje nerado, kad kas nors būtų analizavęs antžeminio aptaranavimo vartotojų pasitenkinimo laipsnio, remsis oro linijų vartotojų analize. Remiantis Pham ir Simpson atliktais tyrimais galime teigti, kad kuo dažniau keleivis skrenda, tuo didesni jo lūkesčiai yra, nes vis didėja jo asmeninė patirtis (Curtis T., Rhoades, D.L., ir Waguespack B.P., 2012). Taip pat žemų kaštų oro linijų bei tradicinių aviakompanijų keleivių pasitenkinimas paslaugomis yra skirtingas, bei darbuotojo dėmesys tradicinėse aviakompanijose yra labai svarbus. Galimas paaiškinimas šios išvados yra tai, kad tradicinių aviakompanijų klientai tikisi ne tik pagrindinių paslaugų, kaip skrydžių saugos ir punktualumo, to tikisi žemų kaštų aviakompanijų keleiviai (Lawton, 2002). Šalia pagrindinių paslaugų, tradicinių aviakompanijų klientai (paprastai vidutinės ir aukštos klasės) taip pat tikisi papildomų paslaugų, tokių kaip pramogos skrydžio, komfortas ir maistas (Roades & Waguespack Jr, 2008, cituojama iš Suhartanto D. 2012). Gali būti ir taip, kad organizacija aiškina vartotojų poreikius, priima sprendimus, kaip pagerinti teikiamas paslaugas, tačiau norimų rezultatų taip ir nesulaukia, o priežastys gali būti šios:

1. *Vartotojo lūkesčiai ir vadovybės suvokimas apie vartotojo lūkesčius.* Vadovų suvokimas apie vartotojo lūkesčius gali skirtis nuo tikrųjų vartotojo poreikių ir lūkesčių. Kitaip sakant, vadovai iš tikrųjų nesupranta, ko nori klientas ir ko jis tikisi iš kompanijos. Tai išsprendžiama problema - vartotojų poreikiai gali būti išsiaiškinti apklausų ar kitų tyrimų pagalba.
2. *Vadovų suvokimas apie vartotojų lūkesčius ir iš tikrųjų nustatytos paslaugų kokybės specifikacijos.* Net jei kliento poreikiai yra išsiaiškinti ir žinomi, gali būti, kad jie nėra tinkamai „perkelti“ ant techninių specifikacijų ar paslaugų kokybės reikalavimų.
3. *Paslaugų kokybės reikalavimai ir tikrasis paslaugos suteikimas.* Čia atsispindi neatitiktis arba įgyvendinimas vadovybės sukurtiems reikalavimams (standartui) paslaugos sukūrimui tarp tikrosios paslaugos parametrų, kokią gauną vartotojas. Galima klaida – sukurti tokius reikalavimus, kurių darbuotojai nėra pajėgūs įgyvendinti, todėl kuriant reikalavimus bei specifikacijas paslaugai svarbu įtraukti ir darbuotojus.

4. *Tikroji suteikta paslauga ir kokia buvo apibūdinta paslauga.* Kas buvo pasakyta prieš suteikiant paslaugą ir kas skiriasi po paslaugos suteikimo. Svarbu neprižadėti daugiau negu, kad organizacija gali išpildyti. (Dale G. Barrie, 2004).

2012 metais Curtis, T., Rhoades, D. L., ir Waguespack, B. P. nagrinėjo pasitenkinimą avialinijų paslaugų kokybe, straipsnyje rašoma, kad daugelis oro linijų kenčia dėl verslo kultūros, nes ten kuro ir darbo užmokesčio sąnaudos yra svarbesnės nei keleivių pasitenkinimas. „Buvo teigiama, kad daugelis oro linijų matuoja keleivių pasitenkinimo laipsnį savo siūlomų paslaugų be aiškaus supratimo apie keleivių lūkesčius dėl oro linijų paslaugų, todėl nesugeba teisingai paskirstyti išteklių“ (Abdulla, Mohamedas ir Mekawy, 2007, cituojama iš Curtis, T., Rhoades, D. L., & Waguespack, B. P. (2012)). „Be to, nepaisant išsamių tyrimų apie įvairius oro linijų paslaugų kokybės matmenis, atrodo, kad keleivių suvokimas ir lūkesčiai dėl oro linijų paslaugų nėra gerai suprantami aviakompanijoms“ (Waguespack ir Rhoades, 2008, cituojama iš Curtis, T., Rhoades, D. L., & Waguespack, B. P. (2012)). Vadinas, galime kelti prielaidą, kad antžeminių paslaugų organizacijoms reikia aiškintis vartotojų poreikius, nes jei aviakompanijos ne itin gerai suvokia vartotojų lūkesčius, tikėtina, kad iškelia ne itin tinkamus reikalavimus paslaugoms.

Antžeminiame aptarnavime svarbu išsiaiškinti kliento – aviakompanijos bei vartotojo – keleivio ar įgulos, poreikius ir sukurti sistemą, tam kad šie poreikiai būtų patenkinti. Šioje vietoje svarbų vaidmenį užima komunikacijos procesas. Barrie G. Dale knygoje „Managing Quality“ teigiama, kad svarbiausia, jog organizacija bei jos klientai susikalbėtų ir teisingai suvoktų kaip yra suvokiama kokybė jų situacijoje. Kadangi kokybė yra subjektyvus dalykas, svarbu, kad organizacija teisingai suprastų ko klientas tikisi ir nori, o dar svarbiau, kad sukurtų sistemą, kurios pagalba būtų patenkinti kliento poreikiai. Svarbu teisingai „ištransliuoti“ šią informaciją darbuotojams. Barrie G. Dale teigia, kad yra labai svarbu išvengti nesusikalbėjimų.

Remiantis prieš tai analizuotais keleivių poreikių tyrimais (Curtis ir kt.), galime kelti prielaidas, kad privaliosios kokybės kriterijai antžeminiame aptarnavime, tai – saugumas bei punctualumas. Norint išsamiai išanalizuoti, kas lemia kokybę antžeminiame aptarnavime, taip pat svarbu teisingai identifikuoti priežastis, dėl kurių atsiranda įvairūs neatitikimai bei klaidos. Pagal statistiką, apie 70% visų incidentų aviacijoje atsitinka dėl žmogiškojo faktoriaus (Šnirpūnas, 2012). Autorė nerado, atskiros statistikos apie antžeminių paslaugų incidentus ar/ir avarijas, tačiau mano, kad tikslinga analizuoti, priežastis susijusias su žmogiškuoju faktoriumi, nes tiek keleivių aptarnavime, tiek perono aptarnavimo procesai vyksta žmogiškųjų išteklių pagalba.



Taigi, priešastis, dėl ko atsitinka nelaimė, nulemia tam tikra klaidų seka, bei netinkamos prevencinės priemonės. Pagal „Šveicariško sūrio“ modelį (žr. 4 pav.) tam, kad atsitiktų nelaimė, turi būti įveikti visi barjerai, taip pat naudojant šį metodą, į žmogaus klaidą yra žiūrima, kaip į didesnę užslėptą organizacijos problemą, o ne kaip į avarijos priežastį.



4 pav. „Šveicariško sūrio“ modelis (Šaltinis: Stankūnaitė E. 2012, „Lietuvos bendrosios aviacijos avarijų ir pavojingų incidentų įvykusių 2000 – 2011 metais analizė“)

Remiantis „šveicariškojo sūrio“ modeliu, galime teigti, kad jei organizacija palieka spragų valdyme, bei neužtikrina tinkamos priežiūros ir nesukuria tinkamų prevencinių sąlygų, kurios užkirstų kelią incidentams, to pasekmė – nelaimingas įvykis. Pagal žmogaus veiksmų analizės ir klasifikavimo sistemą (HFACS) organizacija norėdama numatyti tendencijas privalo analizuoti jau įvykusias nelaimė, bei tinkamai identifikuoti priežastis. Tik atliekant sistemingą analizę, galima palyginti jau įvykusių nelaimių priežastis, bei sukurti efektyvias prevencines priemones. Didžiausia „šveicariškojo sūrio“ modelio dalis – „organizacinė įtaka“, kuri apima: išteklių valdymą, organizacijos klimatą bei organizacinius procesus. Analizuojant nelaimių ar incidentų priežastis, per šių trijų veiksmų prizmę, organizacija turi numatyti, kur yra silpnoji vieta ir reikalingas patobulinimas (HFACS, 2014). Kitas etapas – „nesaugi priežiūra“, kuriame atsiduriama dėl: nepakankamos priežiūros, netinkamai suplanuotų veiksmų, netinkamai identifikuotų problemų, priežiūros pažeidimų. Vadinasi, jei ir čia organizacija, neužkerta kelio galimiems priežiūros pažeidimams, pasiekiamas, trečias etapas – susikuria sąlygos nesaugiems veiksams. Šios sąlygos gali atsirasti jei yra fizinių ar techninių spragų aplinkoje, taip pat netinkamai pasiruošęs (ar nepasiruošęs) personalas, bei jei dėl nenumatytų aplinkybių atsiranda fizinių ar psichinių (žmogaus, kuris atlieka veiksmą) apribojimų. Taigi, dėl šių veiksmų susidaro palankios sąlygos klaidų ir pažeidimų atsiradimui, kuriuos pagal HFACS nulemia: klaidingi sprendimai, įgūdžių stoka, klaidingas suvokimas, rutina arba kaip tik situacijos išskirtinumas (HFACS, 2014).

Siekiant minimizuoti klaidos tikimybę bei užtikrinti saugą antžeminiame aptarnavime, taip pat tikslinga analizuoti ir klaidų priežastis, bei kaip sumažinti dėl žmogiškojo faktoriaus

atsirandančias klaidas. Pagal V. Šnirpūro, pateiktą **PĮAŽ modelį**, galime teigti, kad klaidas dėl žmogiškojo faktoriaus nulemia sąsaja su: **procedūromis, įrankiais, aplinka**, su kitais **žmonėmis**. Visi šie elementai turi būti pritaikyti žmogui, išnaudojant jo stipriąsias puses bei atsižvelgiant į jo silpnuosius veiksnius. Pagal tai, kokia priežastis nulėmė klaidos atsiradimą, galime daryti išvadą, kurie elementai yra nepakankamai gerai parengti. P – neaiškiai aprašytos procedūros, netinkamai parengti vadovai, netinkamai suformuluoti kontrolės dokumentai. Į - techniškai netvarkinga ar netinkama įranga, įrangos trūkumas, A – nepritaikyta aplinka, nepatogi darbo vieta, per didelis triukšmas, blogas apšvietimas ir kt., Ž – žmonės, santykiai su kitais, darbuotojų trūkumas, vadovų (ne) parama. (Šnirpūras, 2012). Taigi norint užtikrinti kokybiškas antžemines paslaugas, mažų mažiausiai, jas reikėtų atlikti saugiai bei punktualiai, užtikrinant, kad būtų eliminuota žmogaus klaidos atsiradimo galimybė.

Antžeminiame aptarnavime, išsiaiškinus klientų bei vartotojų poreikius, lygiai taip pat svarbu juos teisingai iškomunikuoti darbuotojams, bei užtikrinti tinkamas sąlygas jų patenkinimui, ypač tiems darbuotojams, kurie aptarnauja skrydžius. Kai aviakompanija patenkinta vienos stoties darbu tikėtina, kad ji norės bendradarbiauti ir kitoje stotyje. Tiek aviakompanijos, tiek antžeminių paslaugų organizacijos viena nuo kitos yra stipriai priklausomos, bei abi tenkina keleivių poreikius, todėl būtina kryptingai veikti, užtikrinant aptarnavimo lygį, tokį kokio tikisi vartotojas. Svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojo apie suteiktas paslaugas, tam kad būtų tinkamai parinkti kokybės kriterijai (bei nuolat peržiūrimi). Tinkamai vykdoma komunikacija, pasiruošimas aptarnauti skrydį, bei punktualumas ir tikslumas yra esminiai veiksniai, kurių privalo laikytis antžeminių paslaugų organizacijos. Išties, tiek avialinijų, tiek antžeminio aptarnavimo organizacijų vienas pagrindinių tikslų – veikti, tam kad keleiviai galėtų skraidyti. Taigi, apibrėžus kokybės bei vertės klientui suvokimą, pritaikius vadybos metodus, kad būtų pasiekti išskelti organizacijos tikslai, įvertinus organizacijos grėsmes bei galimybes, dažnai reikalingas įrankis, kuris padėtų tai suvaldyti bei vestų tobulinimosi link. Vienas iš geriausių būdų – kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas.

### 3. STANDARTIZUOTA VADYBOS SISTEMA

Norint užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę, turi būti sukurta efektyviai veikianti sistema, kuri apjungtų visus organizacijos valdymo elementus. Kiekviena organizacija turi išsikeltus tikslus, kuriuos siekia įgyvendinti. Žinodama kaip sumažinti grėsmes bei efektyviai išnaudoti galimybes organizacija turi surasti sprendimą ir priemones kaip pasiekti norimų rezultatų. Pasak, V. Adomėno, Vienas iš organizacijos valdymo įrankių – kokybės vadybos sistema (Adomėnas, 2011). „Kokybės vadybos sistema turi būti pritaikyta organizacijos veiklos pobūdžiui, skirta organizacijai, o ne organizacija – kokybės vadybos sistemai.“ - toks apibrėžimas pateikiamas P. Vanago knygoje (Vanagas P., 2004). Pasak, A. Kaziliūno, kokybės vadybos sistema (KVS) – „vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti“. (Kaziliūnas, 2007). KVS - tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), visuma, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus kokybės reikalavimus. Jei ši visuma funkcionuoja geroje sistemoje, galima sėkmingai valdyti visus organizacijos veiklos aspektus, kurie turi įtakos vartotojui teikiamo produkto kokybei. (Pociūtė, 2005). „KVS – tai įmonės organizacinės struktūros, procedūrų ir išteklių visuma, būtina efektyviai kokybės vadybai. Tarptautiniame versle pripažįstamus kokybės sistemų modelius reglamentuoja ISO 9000 serijos standartai.“ – J. Ruževičius (Ruževičius, 2006).

Apibendrinant, galime padaryti išvadą, kad tinkamai įgyvendinta vadybos sistema veda organizaciją link nuolatinio tobulėjimo bei tikslų įgyvendinimo. Sėkmingas organizacijos vadovavimas gali būti tada, kai į organizaciją yra žiūrima, kaip į visumą, t.y. sisteminiu požiūriu. Organizacijos rezultatai yra geresni ir tikslai pasiekiami greičiau, jei yra suvokiama, kad visi vykstantys procesai ir jiems atlikti reikalingi ištekliai yra susiję ir aiškiai apibrėžti, t.y. jie yra valdomi kaip sistema. Suplanuoti ir apibrėžti kaip turi būti vykdoma veikla specifinėse organizacijose bei numatyti kaip dažnai sistemą gerinti ir tobulinti, matuojant ir vertinant ją. (Adomėnas, 2011, Šimkus, 2010) Organizacija, kaip sistema, kurios kiekvienas narys, turi ryšį su kitu nariu, todėl svarbu, kad kiekvienas darbuotojas ar jų grupė, ar skyrius aiškiai suvoktų, jog jų darbo rezultatas turi svarbą tiek galutiniam rezultatui, kurį gauna išorinis klientas, tiek tarpiniam – kurį toliau apdoroja vidinis klientas. Organizacija kryptingai sieks savo tikslų, kai kiekvienas darbuotojas aiškiai suvoks bei sieks ne tik visos organizacijos, bet kartu ir savo asmeninių tikslų. Sėkmė pasiekama įgyvendinant ir prižiūrint vadybos sistemą, kuri sukurta, tam kad būtų nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. (Adomėnas, 2011). Taigi, organizacija nusprendusi įgyvendinti standartizuotą vadybos sistemą turėtų ne tik išsikelti siekį gauti

sertifikatą, bet ir pagerinti savo veiklos kokybę. Įgyvendinus standartizuotą vadybos sistemą, sumažėja neatitikčių ir skundų skaičius, pagerėja kolektyvinis darbas.

### **3.1. Kokybės vadybos sistema**

ISO – Tarptautinė Standartizacijos Organizacija – išleidusi daugiau nei 19000 standartų, kokybės valdymą priskyrė 9000 serijos standartams. Standartai pateikia gaires bei įrankius, įmonėms ir organizacijoms, kurios nori užtikrinti, kad jų produktai ir paslaugos nuolat tenkina kliento poreikius, ir kad kokybė yra nuolat tobulinama (ISO9000, 2015).

ISO 9000 šeimos standartai:

ISO9001:2015 – nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemai.

ISO9000:2015 – kokybės vadybos sistemos pagrindai, terminai ir apibrėžimai

ISO9004:2009 – dėmesys suteikiamas į tai, kaip padaryti, kad kokybės vadybos sistema būtų veiksminga ir efektyvi.

ISO 19011: 2011 - nustato gaires kokybės vadybos sistemų, vidaus ir išorės, auditams.

ISO9001:2015 standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemai ir yra vienintelis standartas, kuriuo gali būti organizacija sertifikuojama. Šis standartas tinka, bet kokio dydžio organizacijoms, nepriklausomai nuo jos veiklos. Daugiau nei vienas milijonas organizacijų yra įgyvendinę ISO9001 standartą. Šis standartas yra pagrįstas kokybės vadybos principais: dėmesys klientui, motyvacija ir aukščiausiosios vadovybės reikšmingumu, procesiniu požiūriu ir nuolatiniu gerinimu. Naudojant ISO 9001:2015 užtikrinama, kad klientai gauna vienodus, geros kokybės produktus ir paslaugas, o tai savo ruožtu sukelia naudos verslui. (ISO 9000, 2015). Standartizuota KVS, sukuria galimybes ne tik pasiekti užsibrėžtų tikslų, bet teikia ir tiesioginės naudos: padeda efektyviau valdyti išteklius, taip pat didina organizacijos konkurencinį pranašumą. „Sertifikatas tampa kaip vizitinė kortelė, siekiant pakliūti į patikimų partnerių ratą“ – teigia D. Serafinas. (Serafinas, 2011).

#### **ISO9001:2015 reikalavimai**

Pritaikyti kokybės vadybos sistemą yra strateginis organizacijos sprendimas, kuris gali padėti pagerinti organizacijos rezultatus bei suteikti tvirtą pagrindą darnaus vystymosi iniciatyvai.

Potenciali nauda organizacijai įgyvendinti kokybės vadybos sistemos standartą yra:

- a) Gebėjimas nuosekliai teikti produktus ir paslaugas, patenkinant kliento reikalavimus ir atitiktų įstatymams ir kitiems teisės aktų reikalavimams;
- b) Palengvinti galimybes padidinti kliento pasitenkinimą;
- c) Kreipti dėmesį į rizikas ir galimybes susijusias su organizacijos aplinka ir tikslais.
- d) Galimybę demonstruoti atitiktis nustatytiems kokybės vadybos sistemos reikalavimams.

Tarptautinis standartas veikia procesiniu požiūriu, kuriuo apima Planuok-Daryk-Tikrink-Veik (PDTV) ciklą ir mastymu atsižvelgiant į rizikas. Procesinis požiūris leidžia organizacijai planuoti savo procesus ir jų sąveikas. PDTV ciklas užtikrina, kad jos procesai tinkamai aprūpinti ir valdomi bei, kad būtų nustatomos galimybės patobulinimo veiksams. Mastymas atsižvelgiant į rizikas, leidžia organizacijai nustatyti veiksnius, kurie gali sukelti, procesų ir kokybės vadybos sistemos, nukrypimą nuo planuotų rezultatų, taip pat įdiegti prevencines priemones siekiant užkirsti kelią, neigiamiems poveikiams bei maksimaliai išnaudoti galimybes. (ISO9001:2015 sistemos reikalavimai). ISO 9001:2015 skatina procesinį požiūrį, kuriant bei įgyvendinant efektyvią kokybės vadybos sistemą. Kad organizacija gebėtų patenkinti vidinių bei išorinių klientų bei kitų suinteresuotų šalių, išreikštus ir numanomas, poreikius, ji turi teisingai identifikuoti procesus bei efektyviai juos valdyti (ISO9001:2015). Dažnai pasirenkama būtent standartizuota KVS. Jei organizacijos rezultatai ne visai tokie, kokių tikimasi, galbūt ir sistema įgyvendinta ne itin tinkamai, o dar blogiau nėra nuolat prižiūrima ir tobulinama. Ankstesniame skyriuje aprašyta antžeminių paslaugų organizacijos specifika padeda aiškiau suvokti organizacijos visumą – vykstančius procesus, esamus išteklius. Išanalizavus organizaciją galima kurti KVS, nes gera vadyba – gerai parengta ir funkcionuojanti organizacijos kokybės vadybos sistema. Kuriant KVS svarbu nustatyti rezultatyvų procesų veikimą bei jų valdymą užtikrinančius metodus bei užtikrinti, kad reikalingi ištekliai procesų vykdymui bus gaunami. Nustatyti kaip bus analizuojami ir vertinami procesai. ISO9001:2015 standarte teigiama, kad dokumentai organizacijoje turi būti valdomi ir peržiūrimi, taip pat privaloma užkirsti kelią nebegaliojančių dokumentų naudojimuisi. Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad kliento poreikiai yra išaiškinti ir patenkinti.

Organizacijos strateginis planavimas ir kokybės politika gali būti realizuoti kokybės tikslų pagalba. Visi organizacijos darbuotojai turi prisidėti prie kokybės tikslų įgyvendinimo, tuo tikslu, kokybės politika ir tikslai turi būti aiškiai iškomunikuoti visoje organizacijoje. Organizacijos vadovybė įsipareigoja juos nustatyti taip, kad jų pagalba būtų patenkinti visų suinteresuotų šalių išreikšti ir numanomi poreikiai, būtų nuolat siekiama gerinti organizacijos procesus. Tikslai turi būti įgyvendinami, išmatuojami, kad vadovybė juos galėtų peržiūrėti ir padaryti atitinkamas išvadas apie organizacijos veiklą.

Kitas, kokybės valdymui, aktualus standartas galėtų būti – **ISO10002:2014** – kliento pasitenkinimas: nuorodos skundų nagrinėjimui organizacijose. Šiame standarte pateikiami nurodymai dėl skundų valdymo susijusių su organizacijos produktais, įskaitant skundus visuose procesuose: planavimo, projektavimo, eksploatavimo, priežiūros ir

tobulinimo. Skundų valdymo procesas, tinkamas kaip vienas iš bendrų kokybės valdymo sistemos procesų. Šis standartas netaikomas valdyti skundų, kurie kilo dėl veiksmų už organizacijos ribų ar už personalo veiksmus, ne organizacijos veikloje. Jis taikomas tiek mažoms, tiek didelėms organizacijoms. Informacija gauta skundų valymo metu gali vesti prie produktų ir procesų pagerinimo ir kur skundai yra tinkamai valdomi, gali pagerinti organizacijos reputaciją, nepriklausomai nuo jos dydžio, vietos ir sektoriaus. Pasaulinėje rinkoje, šio standarto vertė tampa akivaizdi, nes jis suteikia pasitikėjimo nuosekliai nagrinėti skundus ISO10002 (2014).

ISO10002:2014 apima šiuos, skundų valdymo, aspektus:

- o Didinti klientų pasitenkinimą sukuriant į klientus orientuotą aplinką, kuri yra atvira kliento grįžtamajam ryšiui, įskaitant ir skundus, bei sprendžiant bet kurį gautą skundą ir stiprinant organizacijos galimybę pagerinti savo produktus ir klientų aptarnavimą;
- o Aukščiausiosios vadovybės dalyvavimas ir įsipareigojimas per atitinkamą išteklių įsigijimą ir diegimą, įskaitant ir personalo mokymą;
- o Atpažinti ir suprasti skundo poreikius ir lūkesčius;
- o Teikti atvirą, veiksmingą ir lengvai naudojamą skundų procesą, klientams norintiems pateikti skundą;
- o Analizuoti ir vertinti skundus, siekiant pagerinti produkto ir klientų aptarnavimo kokybę;
- o Skundų tvarkymo proceso auditavimas;
- o Peržiūrėti, skundų tvarkymo proceso, veiksmingumą ir efektyvumą; (ISO10002, 2014)

### **3.2. Saugos vadybos sistema**

Darbuotojų sveikatos ir saugos įvertinimo reikalavimai (OHSAS) yra sukurti Didžiosios Britanijos standartų instituto. Šis standartas kurtas siekiant jį suderinti su ISO9001:2000 ir ISO14001:2004 standartais, tam kad organizacijoms būtų lengviau integruoti (esant poreikiui) kokybės, aplinkosaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo sistemas. Šis standartas nustato darbuotojų saugos ir sveikatos įvertinimo reikalavimus, tam kad organizacijos gebėtų kontroliuoti jų darbuotojų saugą bei sveikatą jų organizacijoje. Šis standartas nenustato specifinių darbuotojų saugos bei sveikatos darbe kriterijų, o suteikia išsamias instrukcijas kaip sukurti valdymo sistemą. OHSAS standartas tinka, bet kuriai organizacijai, kuri nori:

- Sukurti darbuotojų sveikatos ir saugos valdymo sistemą, kurios pagalba pašalintų ar sumažinti iki minimumo rizikas, darbuotojams ar kitoms suinteresuotoms šalims, kuriems gali būti pavojinga jų darbo veikla;
- Įgyvendinti, prižiūrėti ir nuolat tobulinti darbuotojų sveikatos ir saugos valdymo sistemą;
- Užtikrinti, kad jos deklaruojama politika atitinka;
- Patvirtinti atitiktis OHSAS standartui: a) priimant apsisprendimus ir savarankiškus pareiškimus, ar b) ieškoti patvirtinimo, kad organizacija atitinka suinteresuotų šalių poreikius, pvz. klientų, ar c) ieškoti išorės dalyvių, kurie patvirtintų organizacijos atitiktį, ar d) siekti sertifikato organizacijos darbuotojų sveikatos ir saugos valdymo sistemai, kurį suteiktų trečia, nepriklausoma šalis.

Visi OHSAS standarto reikalavimai yra sukurti, kad būtų įtraukti į darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo sistemą. Pritaikymo apimtis priklausys nuo tokių veiksnių, kaip darbuotojų sveikatos ir saugos politikos organizacijoje, jos veiklos pobūdžio, rizikų ir darbuotojų veiklų kompleksiskumo. Šis standartas yra skirtas darbuotojų sveikatai ir saugai užtikrinti bei nėra skirtas kitoms darbuotojų saugos ir sveikatos gerovėms užtikrinti, kaip – sveikatingumo skatinimas ar produktų saugai, turto sugadinimo ar aplinkos poveikiui. Pats OHSAS sistemos modelis susideda iš sveikatos ir saugos politikos, planavimo, įgyvendinimo ir veikimo, tikrinimo bei korekcinio veiksmų, vadovybės peržiūros ir visų šių veiksnių nuolatinio tobulinimo. OHSAS standartas yra sukurtas PDTV modelio pagrindu, todėl šio standarto principai taip pat grindžiami procesiniu požiūriu, nuolatinio tobulinimu, rezultatų įvertinimu, bei apžvalga. (OHSAS 18001, 2007)

#### ISAGO:2016 standartas (ISAGO - IATA safety audit for ground operations)

Saugos valdymo sistema (SVS) yra politikos, procesų, procedūrų ir metodų visuma organizacijai stebėti ir nuolat tobulinti savo saugumo efektyvumą, priimant pagrįstus sprendimus dėl darbų saugos rizikos valdymo (IATA, 2016). ISAGO standartas yra antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančių organizacijų audito programa, kurią sudaro IATA parengtas, bei pasaulyje pripažintas reikalavimų rinkinys, įvertinantis antžeminių paslaugų organizacijų procesų valdymą bei jų kontrolę saugos atžvilgiu. Antžeminių paslaugų organizacija norėdama gauti ISAGO sertifikatą, turi atitikti visus standarto reikalavimus, tuomet atliekamas organizacijos auditas. Audito metu, kurį atlieka IATA, tikrinama ar antžeminių paslaugų organizacija, užtikrina reikalaujamą saugos

lygi, taip pat vertinama organizacijos dokumentacijos valdymas bei visa organizacinė sistema. Taigi, antžeminių paslaugų organizacija įgyvendinusi ISAGO standartą užtikrina saugesnius antžeminio aptarnavimo procesus, dėl to sumažėja incidentų skaičius, mažinami kaštai, užtikrinama reikalaujama saugumo kontrolė bei vienodinami paslaugų standartai. (Bendrove..., 2009). Saugos valdymo sistema, antžeminių paslaugų organizacijose turėtų būti formuojama ir įgyvendinama, tam kad būtų nustatyti saugos pavojai teikiant šias paslaugas bei užtikrinti, kad būtų įgyvendinami prevenciniai veiksmai siekiant kontroliuoti riziką saugai. Taip pat numatyti nuolatinės stebėjimo ir saugos vertinimo rodiklius bei užtikrinti nuolatinį gerinimą procedūrų ir didinant saugą. Šis standartas skatina imtis prevencinių priemonių, identifikuoti galimus pavojus, ir užkirsti kelią jų atsitikimui. Šis standartas labiausiai orientuotas į antžeminio aptarnavimo paslaugos metu vykstančius procesus, į jų saugą ir atlikimo būdą (IATA, 2016)

Taigi, apžvelgus kokybės bei saugos valdymo sistemoms pritaikytus standartus, kyla klausimas, kuriuos reikėtų įgyvendinti antžeminių paslaugų organizacijose, kad būtų teikiamos kokybiškos antžeminės paslaugos visiems klientams? Dauguma standartų pateikia rekomendacijas įgyvendinti PDTV ciklą, ISAGO audito programoje taip pat galime šį ciklą įžvelgti. Kokie dar elementai be PDTV ciklo, galėtų suvaldyti rizikas bei užtikrinti nepriekaištingą antžeminių paslaugų teikimą klientams?

### **3.3. KOKYBĖS VALDYMO PRINCIPAI**

Kokybės vadybos principas – tai išsami ir esminė taisyklė ar nuomonė (įsitikinimas) kaip vadovauti organizacijai ir jos veikloms. Vadovavimas turi būti nukreiptas nuolatiniam ilgalaikiam veiklos gerinimui, orientuojantis į klientus ir atsižvelgiant į kitų suinteresuotų šalių (savininkų, darbuotojų, tiekėjų, partnerių, bankininkų, bendruomenės ir kt.) poreikius. Todėl šie principai tampa kokybės vadybos sistemos ir standarto ISO 9001 pagrindu. (Adomėnas, 2011). Tikslinga detaliau panagrinėti visus 7 kokybės valdymo principus, kuriuos pateikia Tarptautinė Standartizacijos Organizacija (Quality, 2015).

1. Orientavimasis į klientą. Siekiant ilgalaikės sėkmės, gyvybiškai svarbu orientuotis į klientus – suvokti jų poreikius ir lūkesčius. Organizacija turi – pasitikrinti ar tikrai patenkina kliento poreikius, jei ne turėtų ieškoti priežasčių bei sprendimų, kaip pagerinti rezultatus. Vienas iš būdų, kaip patenkinti kliento poreikius ir juos viršyti - būti arti kliento. „Turbūt bene svarbiausias, fundamentalus vadovavimo principas, kuris šiandien ignoruojamas, yra buvimas arti kliento tam, kad būtų galima patenkinti jo poreikius ir numatyti jo norus. Pernelyg daugeliui kompanijų klientas yra tapęs tikru



trukdžiu, kurio nenuspėjamas elgesys sužlugdo kruopščiai sudėliotus planus, kurio veiksmai sujaukia kompiuterines operacijas ir kuris užsispyrusiai reikalauja, kad įsigyti produktai būtų veiksmingi.“, – teigia Business Week vyriausiasis redaktorius, Lewas Youngas. Organizacija privalo įsiklausyti į klientą, išsiaiškinti jo esamus poreikius bei juos maksimaliai patenkinti, o taip pat patenkinti ir jo norus. Vienas iš būdų, kaip tą padaryti – tai paprasčiausiai tinkamas aptarnavimas, o ypatingai aptarnavimas po pardavimo (Peters T., 2008).

2. Lyderystė. Lyderiai (organizacijos aukščiausioji valdžia) turi įsiklausyti į visų vartotojų, tiek išorinių, tiek vidinių, ir kitų suinteresuotų šalių poreikius. Jie turi sukurti vidinę aplinką, kuri motyvuotų visus organizacijos darbuotojus siekti tikslų įgyvendinimo. Lyderiai turi sukurti aiškią organizacijos ateities viziją. Taip pat užsibrėžti aiškius tikslus bei išsikelti uždavinius visuose organizacijos lygiuose. Taip pat sukurti vertybių skalę, etikos normas, sukurti pasitikėjimą ir panaikinti baimes. Be to, užtikrinti, kad darbuotojai turės visas reikiamas priemones, kurios reikalingos jų darbui atlikti, bei atsiskaitys už atliktą darbą. Motyvuoti darbuotojus ir skatinti juos, pripažinti jų indėlį į organizacijos rezultatus. Organizacijos lyderių veikla bus sėkminga, jei aukščiausioji vadovybė formuluodama kokybės politiką atsižvelgs į šiuos veiksnius: klientų pasitenkinimo laipsnis, darbuotojų tobulėjimas, kitų suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimas, atsižvelgs į išteklius, kurie yra reikalingi sistemai valdyti, o taip pat kiek ir kaip reikia gerinti organizacijos veiklą, kad ji taptų sėkmingesnė. (Adomėnas V, 2011, Šimkus A., 2010)

3. Darbuotojų įtraukimas. Visų darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą bei visų darbuotojų bendras indėlis į tikslo įgyvendinimą. Organizacijoje turi būti sukuriamos tokios sąlygos, jog darbuotojai matytų problemas ir jų sprendimus galėtų prilyginti savoms problemoms, taip suvoktų atsakomybę už jų sprendimą. Darbuotojai privalo suvokti savo svarbą organizacijos veikloje, taip pat turi siekti kompetencijų kėlimo bei tobulėjimo ir be abejojimo atvirai ir be baimės reikšti savo nuomonę, teikti pasiūlymus. (Adomėnas V, 2011)

4. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas yra daug greičiau pasiekiamas, kai veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip procesas. Organizacija privalo sistemingai nusistatyti veiklas, kurios yra reikalingos busimam rezultatui pasiekti. Ypatingai tos organizacijos, kurių valdymas yra funkcinis, turėtų atlikti detalesnę veiklą analizę, t.y. identifikuoti visus procesus, kurie įvyksta, kol yra sukuriamas galutinis produktas vartotojui. Funkcinio valdymo schemas neatspindi visų procesų, todėl svarbu juos teisingai nustatyti ir apibrėžti jiems keliamus reikalavimus, nes tarpiniai procesų rezultatai taip pat

privalo atitikti reikalavimus, kad galutinis produktas būtų sukurtas toks kokio laukia klientas. (Adomėnas V, 2011, ISO9001:2015)

5. Nuolatinis gerinimas. Nuolatinis organizacijos veiklos gerinimas. Tobulinant visą organizacijos darbą ( tiek procesus , infrastruktūrą, darbuotojus ir t.t.) gerėja ir organizacijos rezultatai. Organizacijos vadovybė taip pat turėtų atrasti metodą, kuris užtikrintų nuolatinį organizacijos tobulinimą. Iš tikrųjų, organizacijos tobulėjimas turėtų tapti vienas iš jos tikslų. Sukuriant priemones, kaip tobulinti reikėtų įtraukti ir darbuotojus, reikia juos išmokyti nuolatinio gerinimo. (Adomėnas V, 2011, ISO9001:2015).

6. Faktais pagrįsti sprendimai galimi tik po aukščiausios vadovybės analizės rezultatų aptarimo. Rezultatyvus sprendimai turi būti priimami išanalizavus organizacijos veiklos rodiklius. Vadovybė turi užtikrinti, kad duomenis galėtų pasiekti visi darbuotojai. Naudoti tinkamus metodus informacijos analizei, taip pat priimti sprendimus remiantis organizacijos veiklos rodiklių analize. (Adomėnas V, 2011, ISO9001:2015).

7. Santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas. Visos suinteresuotosios šalys, turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams. Organizacija ir tiekėjas yra susiję vertės sukūrimo požiūriu. Organizacijos vadovybė turi pasirinkti svarbiausius tiekėjus, kurti ilgalaikius santykius, taip pat skatinti tiekėjų tobulinimąsi. Kurti ilgalaikius santykius, paremtus abiejų šalių tikslų įgyvendinimu, nuolat aiškiai komunikuoti bei dalintis informacija ir skatinti. (Adomėnas V., 2011, Quality management principles, 2015)

Atkreipiant esminį dėmesį į šiuos kokybės vadybos principus ir jais vadovaujantis organizacija yra pajėgi sukurti efektyvią sistemą, kuri veiktų pagal paskirtį – vestų organizaciją link tikslų įgyvendinimo, klientų poreikių ir lūkesčių patenkinimo bei efektyvių veiklos rezultatų. Svarbu sukurti tokią kokybės vadybos sistemą, kuri veiktų, o ne tik „egzistuoti popieriuje“. Sistema, kurią aiškiai suprastų kiekvienas darbuotojas, o jei ir iškiltų klausimas - darbuotojas greitai rastų atsakymą. (Quality, 2015)

#### 4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO ETAPAI

D. Pociūtė KVS įgyvendinimo procesą išskiria į septynis etapus (Pociūtė, 2005):

1. Aukščiausios vadovybės apsisprendimas įdiegti KVS.
2. Projekto valdymo ir darbo grupių sudarymas bei darbuotojų supažindinimas su ISO 9000 serijos standartais.
3. Esamos sistemos tyrimas.
4. Sistemos dokumentų rengimas
5. Sistemos įgyvendinimas
6. Vidaus auditas ir sistemos koregavimas
7. Vadovybės analizė ir sistemos tobulinimas

Tik atlikus šiuos žingsnius ir įsitikinus, kad sistema veikia tinkamai, galima kreiptis į trečiąją šalį – sertifikavimo įstaigą, kad ji patikrintų ar sistema atitinka ISO 9001 standarto reikalavimus ir yra tinkama sertifikuoti.

V. Adomėnas pateikia detalesnį planą, kaip diegti ISO 9001 standartą. Be abejonės abiejų autorių KVS įgyvendinimo etapai yra teisingi ir tinkamai, tačiau panagrinėsime išsamesnį variantą. Pirmas Etapas – Vadovybės apsisprendimas įgyvendinti, standartizuotą, KVS. Sistema turi būti sukurta, įdiegta, prižiūrėta, patikrinta ir sertifikuota. Pats pirmas žingsnis būti – pasiruošti realizuoti KVS. Pagrindiniai žingsniai būtų šie pačiam pirmam etapui:

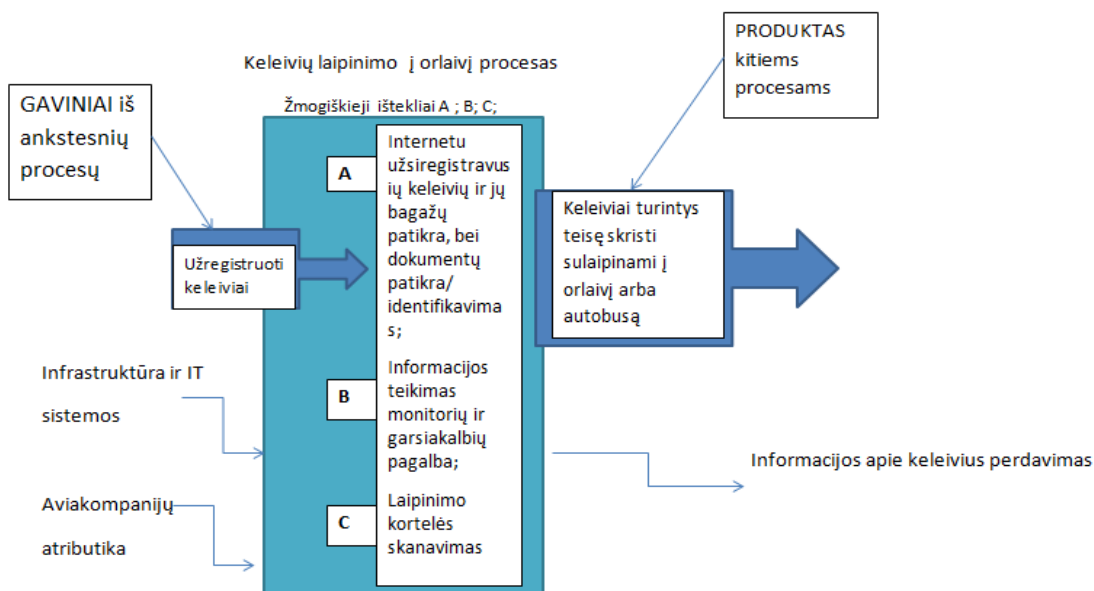
- Parengti KVS realizavimo projekto valdymo struktūrą;
- Parengti vadovybės įsipareigojimus
- Aptarti esamos padėties analizę ir organizacijos strateginius planus;
- Parengti projekto vykdymo planą;
- Išanalizuoti naudojamą dokumentaciją;
- Nustatyti dokumentacijos valdymo tvarką;
- Pirminis organizacijos darbuotojų apmokymas; (Adomėnas, 2011)

Apsisprendus sertifikuoti KVS, būtina peržiūrėti dabartinę situaciją bei ISO 9001 standarto diegimo reikalavimus. Peržiūrėti sistemą, kas yra, ko trūksta - išgryninti esamus sistemos elementus. Taigi, parengus projekto planą, reikėtų išstudijuoti ISO 9001 standartą bei esamą situaciją organizacijoje (išnagrinėti sistemą, peržiūrėti dokumentus, bei pertvarkyti juos pagal ISO standarto reikalavimus) bei apmokyti darbuotojus.

Kitas etapas - kokybės politikos ir tikslų nustatymas. Dar prieš kuriant KVS organizacija turi aiškiai apibrėžti savo strateginius planus ir artimiausius tikslus. Kokybės

politika įgyvendinama per kokybės tikslus (Adomėnas, 2011). Nustatant kokybės tikslus būtina vadovautis vadinamąja SMART metodika. Pagal šią metodiką suformuluoti tikslai turi būti S – specifiniai, M – matuojami, A – aktualūs (pasiekiami), R – realūs, T - terminuoti (apibrėžti laike). Taigi išskelti tikslai pagal SMART metodiką, įgalina organizaciją apskaičiuoti pagrindinius veiklos rodiklius (KPI) bei jų pagalba analizuoti organizacijos veiklą. Pagrindinius veiklos rodiklius patartina grupuoti atsižvelgiant į jų rūšis: saugos, saugumo, kokybės, atitikties, aplinkos ir kt. (Christoper, 2015). Taigi išsikėlus tikslus, reikėtų perkelti dėmesį į procesus, kurie vyksta tiems tikslams pasiekti.

Svarbus standarto reikalavimas - procesinio požiūrio įgyvendinimas organizacijoje -vienas iš geriausių būdų, kaip valdyti veiklą, kuri kuria vertę klientams (ir ne tik). Dažnai organizacijose vyrauja funkcinis valdymas ir net pažvelgus į organizacijos struktūrą sunku teisingai identifikuoti vykstančius procesus, ką jau kalbėti apie teisingą procesų ir jų ryšių nustatymą. Iš pradžių reikėtų išgryninti vertes: ko nori mūsų klientas. 1 Priede pateikiama lentelė, kurioje yra išgryninti pagrindiniai antžemines paslaugas teikiančios organizacijos procesai ir nurodyta kokią vertę jie kuria, taip pat išanalizuota kokių išteklių reikia toms vertėms sukurti. Įgyvendinant procesinį požiūrį reikia nustatyti organizacijos procesų sekas ir sąveikas. Pateiktame 5 pav. matome vieną antžeminio orlaivių aptarnavimo proceso sąveikas su kitais procesais.



5 Pav. Keleivių laipinimo proceso sąveika su kitais procesais. (Sudaryta autorės)

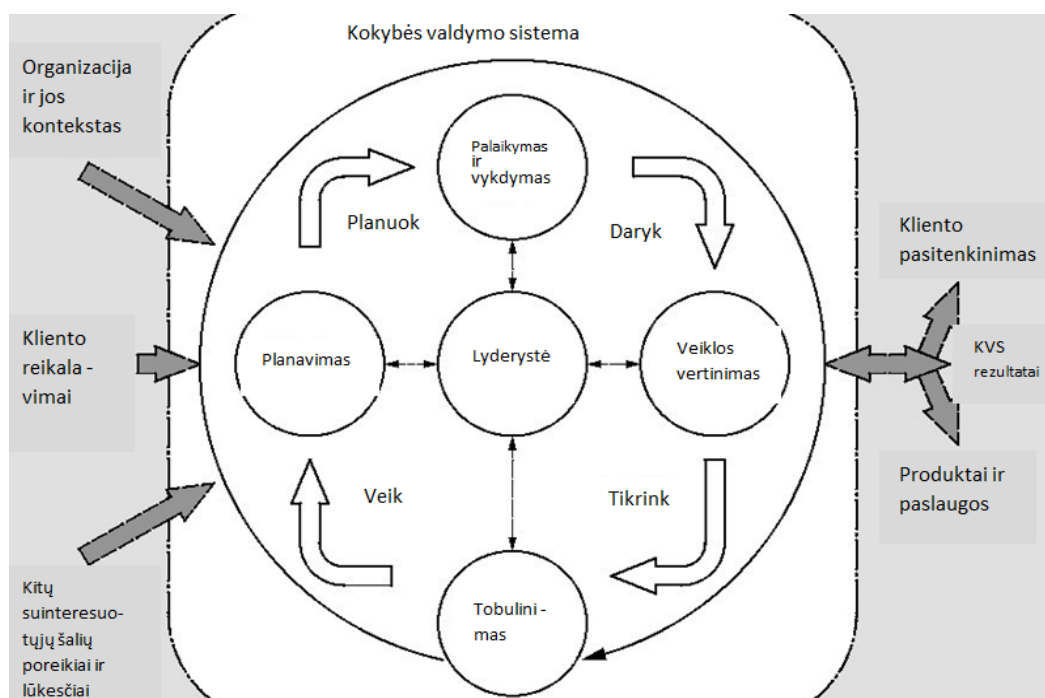
Identifikavus procesus bei jų ryšius reikėtų procesus sugrupuoti taip pat svarbu jiems priskirti procesų šeimininkus. Proceso šeimininkas – darbuotojas, kuris prisiima visą

atsakomybę už proceso veiklą, realizuojant pagrindinius proceso rodiklius ir turi teisę bei gebėjimą padaryti būtinus pakeitimus (Elektroninis..., 2015). Priskyrus procesams jų šeiminkus, būtina rasti sąsajas ir ryšius tarp procesų. Tuomet reikia surasti metodus, kurių pagalba procesai būtų derinami ir jungiami. Aiškiai sugrupavus procesus, reikia atlikti procesų planavimą: kaip bus atliekami procesai, pasirinkti vertinimo rodiklius, kokių ir kiek išteklių reikės.

Kaip reikalauja ISO 9001:2015 standartas apibrėžti darbuotojų atsakomybes, pareigas, motyvaciją, įsipareigojimus, tuomet jie prisidės prie organizacijos tikslų siekimo. Taip pat apibrėžti kaip turi būti valdomi procesai. Kadangi procesai gali būti ir dokumentuoti ir ne, organizacija turėtų nuspręsti, kuriuos procesus tikslinga dokumentuoti, o kurių nereikia. Kaip ir visi kiti dokumentai, taip ir procesų aprašai turi būti valdomi, bei laiku atnaujinti. Kaip sukurti efektyvią dokumentų valdymo sistemą, kurios pagalba visi aviakompanijų dokumentai būtų tinkamai valdomi bei atnaujinami, atitinkamiems darbuotojams prieinami ir lengvai suprantami? Kiekviena aviakompanija turi savo antžeminių paslaugų teikimo vadovą, kaip sutrumpinti informacijos įsisavinimo laiką? Apsirašius procesus reikėtų nusistatyti, kaip jie bus vertinami ir matuojami - nustatyti matavimo metodiką, kad būtų galima pamatuoti procesų veiksmingumą. Kitas svarbus etapas, užtikrinti, kad teikiamos paslaugos atitinka visus keliamus reikalavimus, todėl tikslinga įsivertinti procesus. Vienas iš būdų gali būti – vidaus audito atlikimas. Reikėtų parengti audito programą: nurodyti audito tikslus bei apimtis, priskirti žmogiškuosius išteklius ir apibrėžti atsakomybes, parengti procedūras. Atlikti audito programos įgyvendinimą, t.y. sudaryti audito grafiką, atlikti auditą, parengti ataskaitą. Kitas etapas – tikrinimas, kurio metu peržiūrima ir vertinama audito programa. Atliekama audito programos vykdymo kontrolė, koreguojantys ir prevenciniai veiksniai ir pateikiama vertinimo analizė. Atlikti teikiamų paslaugų auditą yra svarbu, bet taip pat būtina išsiaiškinti kliento pasitenkinimo lygį, todėl vien vidaus audito atlikimas neužtikrina veiksmingumo aiškinantis ar tinkamai funkcionuoja sistema ir teikiamos paslaugos patenkina kliento lūkesčius. Gauti kliento grįžtamąjį ryšį galima šiais būdais: apklausa, interviu, skundų analizė.

Aukščiausioji vadovybė taip pat turėtų sukurti savęs (kaip organizacijos ar jos procesų) vertinimo procesą. Pagal auditų rezultatus bei klientų pasitenkinimo lygį galime padaryti tam tikras išvadas, tačiau reikėtų atlikti savęs įsivertinimo tyrimą, kad būtų nustatytos priežastys ar sritys, kurias reikia tobulinti. Tuomet būtų galima formuoti ne tik teisingas išvadas, bet ir lengviau įvardinti neatitiktį ar klaidų priežastis. Atlikus savęs įsivertinimo tyrimą, galima nustatyti veiklos brandumo lygį. Tai padeda atrasti silpnąsias sistemos vietas ir palengvins tobulinimo procesą. Atlikus KVS auditą ir pastebėjus trūkumų

reikia atliki koregavimo ir prevencinius veiksmus, kad būtų pašalintos neatitiktys ir užkirstas kelias galimoms neatitiktims. Kitaip sakant reikėtų patobulinti sistemą, kad jos funkcionavimas lemtų geresnius rezultatus. Pasak V.Adomėno „ organizacijos gerinimo veiksmai galėtų būti realizuoti sukūrus ir įgyvendinus nuolatinio gerinimo procesą, kuris apimtų visus procesus“.



6 pav. Procesais pagrįstos kokybės vadybos sistemos modelis (Šaltinis: ISO9001, 2015)

Sukūrus procesais pagrįstą KVS modelį (žiūrėti 6 Pav.) ir įsitikinus, kad sistema tinkamai veikia, galima kreiptis į trečiosios šalies įstaigą dėl KVS sertifikavimo. Trečiosios šalies suteiktas sertifikatas patvirtina, kad organizacija išties geba suvaldyti procesus ir išteklius patenkinant klientų poreikius. Įgijusi sertifikatą organizacija ne tik pagerina savo įvaizdį, bet ir padidina klientų pasitikėjimą bei jų pasitenkinimo lygį.

Antžeminių paslaugų organizacijos klientas – aviakompanija, o paslaugų vartotojai: ir aviakompanija, ir keleivis (aviakompanijos klientas). Įgyvendinant KVS svarbu atsižvelgti į tai, kad klientas ir paslaugos vartotojas ne visada sutampa, atitinkamai atsižvelgti į visų suinteresuotųjų šalių poreikius, juk dažniausiai reikalavimus pateikia tik klientas, o vartotojo poreikiai ne visuomet būna išanalizuoti. Vis dėlto ar įmanoma sukurti KVS, kurią įgyvendinus vartotojas būtų patenkintas? Sistemos įgyvendinimas yra nesibaigiantis procesas. Labai svarbu, kad organizacija nuolat analizuotų išreikštus ir numatomus visų suinteresuotųjų

poreikius, bei atitinkamai koreguotų KVS modelį, tam kad jis visada būtų efektyvus ir vartotojas jaustų pasitenkinimą. Organizacija gali suburti KVS diegimo komandą, parengus projekto planą, kaip pateikia prieš tai analizuoti diegimo etapai, tačiau, jei įdiegus sistemą, ji nebus palaikoma bei nuolat atnaujinama, sistema taps neefektyvi. Be to, atsižvelgiant į kokybės vadybos principus, autorė mano, kad į sistemos įgyvendinimą, reikėtų įtraukti ir daugiau darbuotojų, ypač iš priekinės linijos, tam kad užtikrintų tinkamą dokumentų bei standartų parengimą. Kaip sukurti efektyvią KVS, kuri būtų pritaikyta kiekvienam klientui ir tenkintų visų suinteresuotų šalių poreikius? Į šiuos ir kitus klausimus bus ieškoma atsakymų antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos KVS kūrimo ir įgyvendinimo metodologijos tyrimo metu.

## **5. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KŪRIMO ir ĮGYVENDINIMO ANTŽEMINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TYRIMAS**

### **5.1. Tyrimo metodologija**

*Tyrimo objektas.* Kokybės vadybos sistema antžeminių paslaugų organizacijose.

*Tyrimo tikslas.* suformuoti pasiūlymus, kaip patobulinti KVS kūrimo metodologiją.

#### ***Uždaviniai:***

1. Parengti autorinio tyrimo metodiką
2. Apibrėžti informantų ir respondentų tinkamumo kriterijus
3. Parengti interviu bei anketos klausimynus
4. Suorganizuoti susitikimus su vadovais bei atlikti keleivių ir vadovų apklausą
5. Surinkti ir apdoroti duomenis
6. Išsiaiškinti, iš kokių elementų turi būti sudaryta KVS antžeminio paslaugų organizacijose.
7. Parengti išvadas bei pasiūlymus

*Tyrimo imtis.* Interviu apklausos metu siekiama bus gauti atsakymus iš antžemines orlaivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos vadovų, kurie diegia bei siekia patobulinti kokybės vadybos sistemą. Remiantis literatūra ekspertų skaičius turėtų būti šiose ribose – nuo 6 ar 7 respondentų iki 20, tačiau ne daugiau (Kardelis, 2007). Tikslas apklausti tiek vadovų kol atsakymų turinys pradės kartotis bei naujų nuomonių nebesužinosime, bei atsižvelgti į metodologinius nurodymus. Anketinės apklausos buvo dalinamos išvykstantiems keleiviams ir buvo siekiama, kad grįžtamumas būtų kuo didesnis, nemažiau nei 384, kad būtų užtikrinamas 95% patikimumas (Kardelis, 2007).

#### **Tyrimo modelis**

Pasirinktas kokybinis tyrimas, nes svarbu išsiaiškinti ekspertų nuomonę bei jų patirtį, kaip jų nuomone, reikia kurti, modeliuoti bei įgyvendinti KVS, ir su kokiomis kliūtimis susiduriama ją įgyvendinant antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančioje organizacijoje. Kokybės vadybos sistema gali būti vienas iš organizacijos valdymo įrankių (Adomėnas V.,2011), todėl svarbu gerai suvokti organizacijos vidinę ir



išorinę aplinką, bei visus joje dalyvaujančius elementus. Su kokiomis kliūtimis susiduria antžeminių paslaugų organizacijos vadovai bei ar įmanoma patobulinti KVS modeliavimo bei įgyvendinimo metodologiją? Tuo tikslu autorė atliko kokybinį tyrimą antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančioje organizacijoje, apklausė vadovus interviu metu, tam kad išsiaiškintų kokios yra KVS modeliavimo ir įgyvendinimo metodologijos tobulinimo galimybės.

Pasak B. Bitino norint išanalizuoti realią situaciją, bei išgryninti nagrinėjamo objekto elementus, geriausia rinktis kokybinį tyrimą (Bitinas, 2006 ). Todėl autorė pasirinko - *pusiau struktūrizuotą interviu*, siekdama maksimaliai išsiaiškinti priežastis, autorė galėjo užduoti papildomų klausimų, kurie nėra numatyti pagrindiniame klausimyne. Interviu atliekamas susitikimo su ekspertais<sup>1</sup> metu. Informantų prašoma atsakyti į iš anksto autorės parengtą klausimyną (1 Priedas), pateikiant savo patirtį, nuomonę, įžvalgas bei prašoma pasiūlyti galimus KVS tobulinimo variantus.

Atlikusi pirmąjį tyrimą, bei išanalizavus interviu atsakymus, išryškėjo poreikis atlikti kitą kokybinį tyrimą - dokumentų: ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų analizę. Atlikus standartų analizę buvo nuspręsta atlikti ir kitus kiekybinius tyrimus – aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovų ir keleivių apklausas, tam kad būtų galima patikrinti ar sutampa jų nuomonės kokybės ir saugos, antžeminiame aptarnavime, klausimais. Keleivių apklausos tikslas buvo išsiaiškinti kokie antžeminių paslaugų kokybės kriterijai yra patys svarbiausi, kurie mažiau svarbūs keleiviams. Taip pat aukščiausiojo lygio ir viduriniojo lygio vadovų nuomones dėl procedūrų prioritetų pasiskirstymą saugos ir kokybės klausimais antžeminiame aptarnavime. Keleivių buvo prašoma užpildyti trumpą anketą, išreiškiant savo nuomonę, įvertinus antžeminių paslaugų kriterijus, išrykiuoti juos pagal svarbą.

Gavus reikalingus atsakymus nagrinėjama tema, duomenis turi būti apdoroti ir apibendrinti:

- MS Excel programa – lentelės
- Galimas žodžių skaičiavimas
- Ekspertų nuomonių suderinamumo tikrinimas

---

<sup>1</sup> Ekspertas – vadovas, kuris kūrė, modeliavo, diegė arba įgyvendino kokybės vadybos sistemą, antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugų organizacijoje.

## **Tyrimo apribojimai**

- Netikslus interviu klausimyno sudarymas
- Informantai bei respondentai gali nesuprasti, ko yra klausiama.
- Gautų atsakymų įvairovė – gali būti sunku susieti juos;
- Informantai bei respondentai gali pasakyti ne visiškai tikslią informaciją dėl konfidencialumo;

## **Interviu klausimyno sudarymas**

Tam, kad gautume objektyvius rezultatus, būtina korektiškai ir teisingai suformuluoti interviu klausimus vadovams. Kuo klausimai bus aiškiau suformuluoti, tuo didesnė tikimybė, jog mažiau informantų atsisakys atlikti apklausą ar nesupras klausimo esmės.

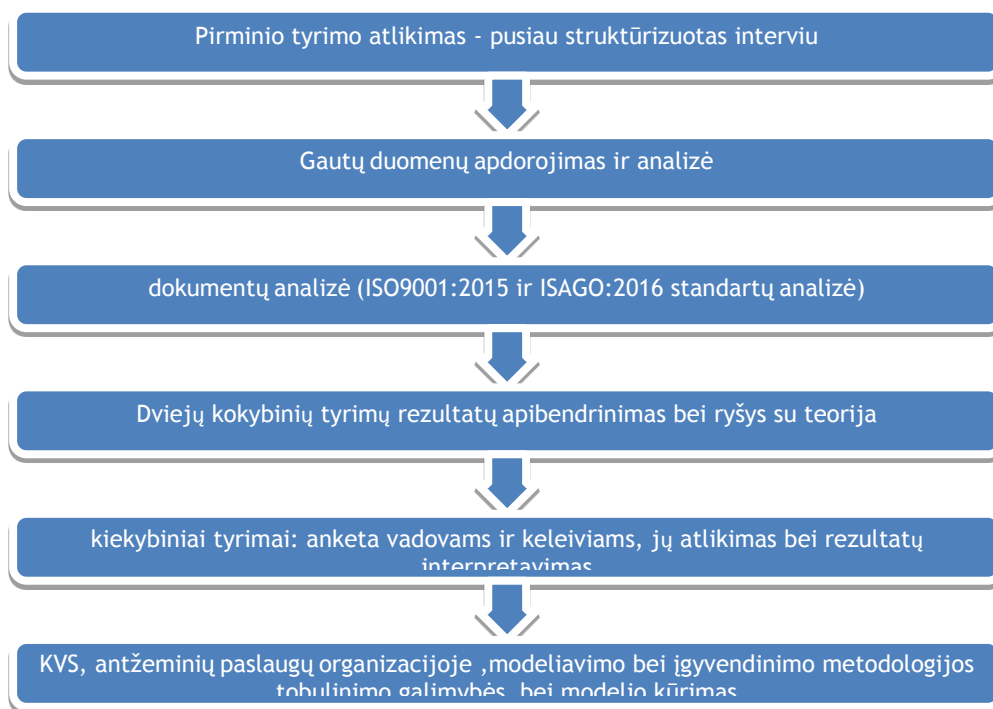
Interviu klausimyno sudarymo eiga (Dikčius, 2011):

1. Nustatyti kokia informacija yra reikalinga ir pasirinkti apklausos būdą.
2. Sumažinti respondento nenorą atsakyti bei įvertinti klausymo esmę
3. Pasirinkti klausimo struktūrą
4. Išdėstyti klausimus anketoje
5. Nustatyti anketos formą

Klausimuose turi būti įtraukiami demografiniai duomenys.

Tinkami klausimai jei yra: aiški formuluotė ir atsakymų tikslumas (pvz. suformuluota, kaip turėtų prasidėti atsakymas), klausimai aiškūs ir trumpi, klausimai apsiriboja tik informacija, reikalinga tyrimui. Vienas iš pagrindinių reikalavimų atsakant į klausimus – galimybė gauti tikslų atsakymą apie kintamąjį. Pirmiausia pateikiami klausimai apie svarbiausius veiksnius, kuriuos norima išsiaiškinti. Taip pat svarbu parinkti optimalų klausimų skaičių ir vengti pakartotinio neiginio.

## Autorinio tyrimo metodika



**7 pav. Autorinio tyrimo metodika** (Sudaryta autorės)

Autorinis tyrimas susideda iš penkių etapų (žiūrėti į 7 pav.), pirmojo tyrimo atlikimas - pusiau struktūrizuoto interviu, kurio metu siekiama, kuo išsamiau gauti atsakymus į parengtus klausimus (1 Priedas) apie KVS kūrimą, diegimą, įgyvendinimą bei veiksmingumą. Nors autorė savo darbe plačiai netyrinėja antžeminių paslaugų organizacijos KVS veiksmingumo, tačiau siekdama objektyvumo bei informacijos patikimumo, autorė įtraukė į klausimyną ir klausimus apie KVS veiksmingumą, todėl kad siekiama gauti informaciją apie veiksmingos KVS kūrimo, modeliavimo ir įgyvendinimo patirtis. Darydama prielaidą, jog jei KVS yra veiksminga, vadinasi, ją vadovams pavyko įgyvendinti ir apklaustų respondentų atsakymai yra vertingi bei juos galime prisikirti sėkmingos praktikos pavyzdžiui.

Antrasis etapas yra gautų rezultatų analizė. Apibendrinama, kas paaiškėjo, po pirmojo etapo, ar iškilo papildomi klausimai ir nusprendžiama atlikti papildomą dokumentų analizės tyrimą, todėl trečias etapas – ISO9001:2015 ir ISAGO:2015 standartų analizė. Interviu tyrimas atskleidė, kad ekspertai neturi vieningos nuomonės, kuriuo standartu turi būti standartizuota KVS, todėl autorė nusprendė išnagrinėti šiuos standartus išsamiau ir atrasti, kuo jie skiriasi, kuo panašūs.

Atlikus dokumentų analizę, taip pat svarbu apžvelgti rezultatus, palyginti juos su teorija. Atlikus šį tyrimą, paaiškėjo standartų skirtumai. Tam, kad išsiaiškinti ar svarbūs vieno

standarto reikalavimai, kurių neturi kitas standartas bei išsiaiškinti ar tie elementai svarbūs kokybės vadybos sistemoje, autorė atliko kiekybinius tyrimus. Paskutinis etapas – atliekamas visų duomenų interpretavimas. Šiame etape pagal gautą informaciją bei mokslo ir gerųjų praktikų teorijas sukurti naują modelį- patobulintą KVS įgyvendinimo metodologiją. Paskutinis žingsnis pateikti išvadas ir pasiūlymus.

## 5.2.Pirmos tyrimo dalies - interviu - rezultatai

Pusiau struktūrizuotas interviu, kalbinti antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugų organizacijoje dirbantys vadovai, kurie kūrė, diegė bei įgyvendino KVS, bei dalyvavo (ar iki šiol dalyvauja) monitoringo procesuose. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas susideda iš trijų pagrindinių dalių: pirmoje dalyje pateikiami atviri klausimai apie kokybės vadybos kūrimo procesą, antroje dalyje – apie diegimo etapą, trečioje – apie KVS veiksmingumo, bei tobulinimo galimybes. Apklausti 5 respondentai, iš jų 3 moterys ir 2 vyrai. Autorė siekė pakalbinti daugiau informantų, tačiau kiti vadovai teigė, kad jie nekūrė, bei nediegė KVS antžeminių paslaugų organizacijoje. Ekspertų visos darbinės patirties vidurkis lygus 8,9 metų, o darbo patirties KVS kūrimo/modeliavimo, diegimo bei įgyvendinimo ar monitoringo procesuose yra 4,8 metai.

Autorė siekdama sugretinti rezultatus bei rasti sąsajas tarp jų, skaičiavo pasikartojančius atsakymus, bei siekė išskirti susipriešinančias nuomones tuo pačiu klausimu. Į pirmą klausimą - „Iš kokių elementų dabar yra sudaryta kokybės vadybos sistema, antžeminių, orlaivių ir keleivių aptarnavimo, paslaugų organizacijoje?“ - visi vadovai atsakė ištis panašiai (žr. 1 lentelę).

**1 Lentelė „ KVS elementai antžeminių paslaugų organizacijoje “** (Sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Informantai	Atsakymas
Informantas NR.1	22 aprašytos procedūros, Standartizuota ISO9001:2008 ir ISAGO:2014 standartai, aprašyti procesai bei sukurti jų standartai bei aviakompanijų vadovai. Kad ji veiktų, galima užtikrinti per vadovų spaudimą, kokybės kontrolę ir auditavimą.
Informantas NR.2	Iš dokumentuotų procesų, kokybės rodiklių analizės, neatitikčių koregavimo, auditavimo bei planavimo
Informantas NR.3	Kokybės ir saugos vadovai, standartizuota pagal ISO9001:2008 ir ISAGO:2014 standartų ir 22 aprašytų procedūrų

Informantas NR.4	KVS yra standartizuota ISO9001:2008, ISAGO standarto reikalavimai, Aviakompanijų vadovai ir auditai.
Informantas NR.5	KVS susideda iš aviakompanijų vadovų, ISAGO standarto ir vidinių tvarkų.

Kaip matome iš 1 lentelės, beveik visi informantai (4 iš 5) savo atsakymuose paminėjo standartus (ISO9001 arba ISAGO). Išanalizavus atsakymą, kuriame nėra paminėtas standartas, o išvardinti šie elementai: **dokumentuoti procesai, kokybės rodiklių analizė, neatitikčių koregavimas, auditavimas bei planavimas**, galime išvelgti **sąsajas su ISO9001 standartu**, nes visos išvardinti elementai yra įtraukti į ISO9001 standartą (tiek 2008 metų versiją, tiek 2015). Be standartų, informantai išvardino ir papildomus elementus: **aviakompanijų vadovai** (3 informantai), **auditas/auditavimas** (3 informantai), **22 aprašytos procedūros** (2 informantai), aprašyti/dokumentuoti procesai (2 informantai), taip pat atsakymuose yra minima: kokybės kontrolė, kokybės rodiklių analizė, neatitikčių koregavimas bei planavimas (1 informantas). Įvertinus visus atsakymus galime teigti, kad norint standartizuoti antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugų organizacijoje kokybės vadybos sistemą reikėtų teikti pirmenybę ISO9001 standartui ir ISAGO standartui. Taip pat, informantai paminėjo „aviakompanijų vadovą“, kuriame yra pateikta visa informacija, kaip turi būti aptarnaujami keleiviai bei orlaiviai galime jį priskirti prie kliento poreikių analizavimo. Kiekviena aviakompanija, nori ir to reikalauja, kad jos skrydžiai būtų aptarnaujami būtent pagal jos pateiktą vadovą – todėl suteiktos antžeminės paslaugos pagal „aviakompanijos vadovą“, galime sugretinti su kliento poreikių patenkinimu ir taip pat priskirti ISO9001 standartui. Kitus atsakymus – aprašytos procedūros, auditavimas, kontrolė - taip pat galime sieti su standartais (tiek ISO9001, tiek ISAGO).

Žemiau pateiktoje 2 lentelėje „KVS kūrimas“, matome kaip atsakė informantai į klausimą: „Jei kurtumėte iš naujo KVS, kuriuos sistemos elementus paliktumėte, o kuriuos pašalintumėte? Paaiškinkite kodėl?“

2 Lentelė „KVS kūrimas“ (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Informantas	Atsakymas
-------------	-----------

Informantas NR.1	Kuriant KVS visada remiamasi kažkuriais standartais. Pagal ISO9001:2008 reikia atrinkti procesus, kurie vyksta blogai ir apsirašyti bei po to atlikti stebėjimą ar sutikrinant ar procesas ir turi vykti, kaip aprašyta. Tada priimti tai kaip standartą ir priversti kitus jo laikytis. KVS paliktų kaip yra, tik bandytų perkelti į elektroninę versiją.
Informantas NR.2	KVS paliktų tokią kokia yra dabar, ji veikia, todėl nekurtų kitokios.
Informantas NR.3	Atsisakytų ISO9001:2008 standarto, paliktų tik ISAGO, nes jo užtenka. Aišku ISAGO labiau orientuotas į saugą, bet iš esmės reikalavimai yra tie patys.
Informantas NR.4	Paliktų aviakompanijų vadovus. (Aiškios nuomonės neturi,- autorės pastaba) galbūt atsisakytų ISAGO, nes daug aviakompanijų iš jo išeina ir turi savo auditorius. Aišku tada padaugėtų auditų, nes kiekvienos aviakompanijos auditorius audituotų. ISO9001:2008 gal ir paliktų, bet neaišku, nes per auditus (ISO) negaunama jokių pastabų, tai arba organizacija labai gerai dirba, arba auditorius blogai audituoja.
Informantas NR.5	Paliktų tokią KVS kokia yra dabar, nieko nekeistų.

Kaip matome iš 2 lentelės, pateiktų atsakymų, nuomones skiriasi – vieni informantai paliktų KVS tokią kokia yra dabar (Kokybės vadovas pagal ISO9001:2008, Saugos vadovas pagal ISAGO:2014 ir 22 procedūros – vadovai atskiri, autorės pastaba), kiti informantai turi skirtingas nuomones. Galime teigti, kad visi informantai remtųsi standartais, kuriant KVS, tačiau vieningos nuomonės, kuriais standartais reikėtų standartizuoti kokybės vadybos sistemą antžeminių paslaugų organizacijoje – nėra. Remiantis informantu Nr. 4, galime teigti, jos sukūrus standartizuotą vadybos sistemą standartais ISO9001 ir ISAGO organizaciją rečiau audituotų išorės auditai. Informantas Nr. 3 teigia, kad atsisakytų ISO9001:2008 standarto, o paliktų tik ISAGO, nes jo visiškai užtenka, sukurti veiksmingą KVS, o informantas Nr.4, dvejodamas, teigia, kad gal atsisakytų ISAGO standarto, o ISO standartą pasilikėtų. Iš šių atsakymų, kyla prieštaravimas, vis dėlto, kuriant naują KVS antžeminių paslaugų organizacijoje, kuriais standartais reiktų standartizuoti KVS, o remiantis informantu Nr.1, visada kuriant KVS, reikia remtis standartais, todėl darbo autorė, pastebėjusi informantų nuomonių susipriešinimą, nusprendė atlikti kitą autorinį tyrimą - ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų analizę (ji pateikiama, tolesniame skyriuje).

Tam, kad būtų užtikrintas reikalaujamas kokybės lygis antžeminių paslaugų organizacijoje turi būti atliekami vidaus auditai (3 informantai taip mano), komunikacija su darbuotojais – pristatant jiems rezultatus, aiškiai apibrėžiant tikslus, motyvuoti juos (2 informantai taip mano), taip pat du informantai mano, kad yra svarbus darbuotojų apmokymas – remiantis informantu Nr. 4, galima teigti, kad mokymai turi būti kartojami tol kol dirbama be klaidų. Taip pat privalomajam kokybės lygiui užtikrinti reikalinga **kontrolė, pretenzijų nagrinėjimas** – reikalingas priežasčių nustatymui, dėl ko kilo kliento ar darbuotojo nepasitenkinimas. 3 Lentelėje (žemiau) yra pateikti visi informantų atsakymai į klausimą “ kokie vadybos modeliai turi būti integruoti į KVS, tam kad būtų užtikrintas reikalaujamas kokybės lygis? “

3 Lentelė „Metodai, kurių pagalba užtikrinama privalomoji kokybės užtikrinama privalomoji kokybė“ (sudaryta autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Informantas	Atsakymas
Informantas NR.1	Vidaus auditas, kokybės kontrolė bei pirkimų kontrolė, gerai atliktas pirkimas (pvz. nenusipirkti tokios įrangos kokios nereikia)
Informantas NR.2	Tinkamas darbuotojų informavimas, komunikacija su jais bei geras apmokymas. Taip pat labai svarbu pristatyti rezultatus jiems, kokie tikslai bei kokie pasiekti rezultatai ir aišku motyvuoti darbuotojus reikia.
Informantas NR.3	Vidaus auditas, pretenzijų nagrinėjimas( giluminių priežasčių išsiaiškinimui).
Informantas NR.4	Darbuotojų mokymai, tada reikalingi auditai (kontrolė), tam kad patikrinti, kaip dirbama, tada jei reikia pakartotini mokymai (koregavimas) ir vėl auditas. Ir taip kartoti tol kol pasiekiamas reikalaujamas kokybės lygis.
Informantas NR.5	Monitoringas, rezultatų apžvalgos (kartu su darbuotojais), turi būti aiškūs apibrėžti tikslai bei gerai iškomunikuoti darbuotojams.

Tiek iš literatūros analizės, tiek iš atsakymų į 1 – 2 interviu klausimus ( 1 Priedas) galima padaryti išvadą, kad kuriant KVS antžeminių paslaugų organizacijoje patartina standartizuoti kokybės vadybos sistemą, tačiau vis tik išlieka klausimas, kuriuo standartu? O gal reikėtų bandyti kurti integruotą KVS ?

Interviu metu autorė taip pat aiškinosi, kuriuos ISO šeimos standartus informantai diegė bei diegtų papildomai antžeminių paslaugų organizacijoje. Atsakymai tai pat buvo įvairūs,

atsakant į klausimą, kuriuos standartus iš ISO „šėimos“ diegtų papildomai: vienas informantas teigė, kad papildomai diegtų ISO14001 standartą (aplinkosaugos), tuo tarpu kitas informantas mano, kad jo nereikia diegti nes jį yra įsidiegęs oro uostas, o antžeminių paslaugų organizacija veiklą vykdo oro uosto teritorijoje, todėl papildomai diegti šį standartą nemato reikšmės. Kiti kalbinti informantai nediegtų papildomai jokių standartų iš ISO šėimos. Visi teigia, kad iš ISO šėimos standartų buvo diegiamas ISO9001:2008 standartas, tam kad būtų dokumentuotos procedūros bei sukuriama pridėtinė vertė, kurią galima naudoti prisistatant klientams, jog šios organizacijos teikiamos paslaugos atitinka ISO9001:2008 standartą. Jei kalbant apie kitus standartus keli informantai paminėjo ir ISAGO standarto svarbą.

4 Lentelė „Efektyvios priemonės kokybiškoms paslaugos užtikrinti“ (sudarytas autorės remiantis tyrimo rezultatais)

Informantas	<b>Kaip užtikrinamas aukštas keleivių bei įgulų aptarnavimas</b>	<b>Kaip užtikrinamas saugus ir punktualus orlaivių aptarnavimas</b>
Informantas NR.1	Procesų stebėjimas sistemos pagalba, kad nereikėtų naudoti žmogiškųjų išteklių; taip pat įrangos priežiūros procedūros įgyvendinimas.	Čia taip pat labai svarbu atlikti įrangos priežiūros procedūrą, ir ją reikia gerai atlikti, patikrinant, o ne patalpoje esant sudėti plusus lentelėj (kaip kartais daro darbuotojai), kad įranga veikia, tai ypač svarbu užtikrinant darbo saugą.
Informantas NR.2	S5, LEAN sistema (A3 metodas, kuris taip pat LEAN'ui priskiriamas)	S5, LEAN sistema (A3 metodas, kuris taip pat LEAN'ui priskiriamas)
Informantas NR.3	Kokybės kontrolė ir savikontrolė, svarbu, kad kiekvienas asmuo pats save patikrintų ar jis viską daro/padarė taip kaip ir reikia/reikėjo.	Svarbu sustiprinti esamus metodus/priemones. Daug kas jau padaryta, tik dar ne iki galo laikomasi. Reikia užtikrinti, kad vykdytų taip kaip aprašyta procedūrose, o tai galima pasiekti per informacijos sklaidą darbuotojams, pvz. Informacinėmis lentomis, jose kabinant ataskaitas su rezultatais ir kita informacija, taip pat motyvuojant darbuotojus.
Informantas NR.4	Mokymai darbuotojams; taip pat labai svarbu žmonių patirtis, kuo ilgiau dirba, tuo geriau dirba; auditai	Gera kontrolė, bei pats darbuotojas, jo didelė patirtis. Kuo ilgiau darbuotojas dirba, tuo didesnę patirtį turi, tuo mažesnė tikimybė, kad suklys.



Informantas NR.5	Turi būti motyvuotas personalas	Stengtis sumažinti žmogiškojo faktoriaus klaidos tikimybę, bei gerai iškomunikuoti tikslus.
------------------	---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Kaip matome 4 lentelėje pateikta informantų nuomonė, kaip galima užtikrinti aukštą keleivių ir įgulų aptarnavimą bei saugų ir punktualų orlaivių aptarnavimą. Apibendrinant gautas nuomones, galime išskirti, **personalo svarbą bei kontrolės ir tinkamą procedūrų vykdymą**. Antžemines paslaugas, galime išskirti į dvi grupes: keleivių ir įgulų aptarnavimas bei orlaivių (technikos) aptarnavimas. Abiem atvejais yra svarbu **kvalifikuotas personalas** ( apmokytas, turintis ilgametę patirtį) taip pat jis turi būti **motyvuotas** (*vadinasi reikia aiškintis, kas motyvuoja darbuotojus-* autorės pastaba) gerai atlikti savo pareigas ir siekti jam iškeltų tikslų. Taip pat informantai teigia, kad būtina **komunikacija**: darbuotojams pateikti rezultatus, kaip jiems sekasi siekti savo (kartu ir organizacijos) tikslų. Galima pasitelkti **Lean sistemos metodus**, pavyzdžiui A3 ar kitus, naudojant informacines lentas, su grafiškai pavaizduotais rezultatais. Vadinasi, į kokybės vadybos sistemą, antžeminių paslaugų organizacijoje, turi būti integruoti tokie metodai, kurie užtikrintų kontrolę bei tinkamą procedūrų vykdymą, užtikrintų tinkamą darbuotojų kvalifikaciją (mokymais, bei skatintų tapti ilgamečiu darbuotoju, kuris tampa profesionalu) bei metodai, kurie užtikrintų komunikaciją ir informacijos sklaidą visoje organizacijoje.

Kitas interviu etapo tikslas buvo išnagrinėti kokybės vadybos sistemos diegimo procesą, antžeminių paslaugų organizacijoje. Pateikti klausimai informantams, autorei atskleidė, kad nėra daug asmenų, kurie diegė standartizuotą KVS toje organizacijoje. Kai kurie informantai mano, kad jie nedalyvavo diegimo procese, tačiau vis tik kliūtis su kuriomis susidūrė diegiant standartizuotą kokybės vadybos sistemą pateikė visi.

Prieš aptariant rezultatus trumpam grįžtame prie teorinio KVS diegimo modelio (Pociūtė D., 2005) prieš tai nagrinėto literatūros apžvalgoje. Pociūtė ir kiti knygos autoriai išskiria 7 KVS diegimo proceso etapus:

1. Aukščiausios vadovybės sprendimas įdiegti KVS;
2. Projekto valdymo ir darbo grupių sudarymas bei darbuotojų supažindinimas su ISO9000 serijos standartais.
3. Esamos sistemos tyrimas (trūkumų analizė)
4. Sistemos dokumentų rengimas
5. Sistemos įgyvendinimas

6. Vidaus auditas ir koregavimo veiksmai

7. Vadovybės analizė ir sistemos tobulinimas

Žemiau pateikti informantų variantai, kaip vyko KVS sistemos diegimas:

I variantas

Ideja diegti sistemą>>>aprašytos procedūros bei tvarkos>>>supažindinami darbuotojai su jais>>>įgyvendinimas.

II variantas

Atliktas auditas ir gautos išvados ką reikia padaryti, kad būtų galima standartizuoti>>>aprašyti procesai>>>mokymai.

III variantas

Gauta informacija, kad bus standartizuojama KVS>>>Diegimo mokymai>>susikūrė procedūras/apsirašė procesus>>>sertifikavo.

Kiti informantai nedalyvavo diegimo procese.

**Kliūtis su kuriomis susidūrė diegiant KVS kalbinti informantai:** darbuotojų bei vadovų pasipriešinimas, finansų trūkumas, žmogiškųjų resursų trūkumas, diegimas užtruko, netikslus procedūrų aprašymas (neteisingas šeiminių priskyrimas procesams), žmonių požiūris (tam tikrų grupių pasipriešinimas) atsisakymas vykdyti procedūras kitaip nei jie yra įpratę, kai kurie infrastruktūros trūkumai, nebuvo mokymų kaip diegti, dokumentų kūrimas (reikėjo sukurti daug dokumentų, o žmonių priskirta mažai).

**Jei informantai diegtų iš naujo KVS, jie:** organizuotų mokymus, kaip diegti; daugiau atsakomybių priskirtų darbuotojams; į diegimo procesą pajungtų daugiau žmonių; pradėtų diegimą nuo organizacinės struktūros bei atsakomybių aprašymų (ypatingai tais atvejais, kai organizacija plečiasi ir kuriasi nauja stotis, turi būti aiškiai apibrėžtos atsakomybės, kada jau atsako už rezultatus naujos stoties vadovybė); įtrauktų daugiau darbuotojų – procesą geriausiai gali aprašyti tie, kurie dalyvauja tame procese, tai neturi būti tiesiog paliepimas „iš viršaus“; semtųsi gerųjų praktikų iš kitų organizacijų, kaip reikia diegti; diegtų nebe popierinę.

Išanalizavus kokius diegimo etapus pateikė informantai bei su kokiomis kliūtimis jie susidūrė ir ką darytų kitaip jei diegtų iš naujo, galime padaryti tokias išvadas:

- Ne visa aukščiausioji vadovybė buvo apsisprendusi, kad reikia standartizuoti KVS, ir ne visi vadovai bei darbuotojai suvokė standartizuotos KVS naudą; nepriėmė naujų standartų – arba jie buvo ne itin tiksliai aprašyti arba darbuotojai priešinosi naujai tvarkai, nes buvo pripratę prie nusistovėjusios tvarkos. Todėl galime teigti, jog į KVS

diegimo procesą reikia visus darbuotojus ir aiškiai jiems iškomunikuoti, kokia nauda bus sukuriama, jei jie pakeis savo įpročius ir priims naują, patobulintą procedūros atlikimo tvarką.

- Kadangi vieni respondentai teigia, kad mokymai buvo, kiti - kad nebuvo ir jų reikėtų, galime padaryti išvadą, kad mokymai buvo organizuoti ne visiems asmenims, kurie dalyvavo diegimo procese arba jie buvo ne itin profesionaliai organizuoti.

Jei palyginsime su teorijoje pateiktu KVS diegimo modeliu, aiškiai matome, kad nebuvo tinkamai įgyvendinti 1 ir 2 etapai, taip pat vadovai susidūrė su kliūtimis, kuriant sistemos dokumentus (*dokumentų buvo daug, žmonių mažai, todėl jų kūrimas užtruko*). Taigi, apsisprendus aukščiausiai vadovybei reikėtų įsitikinti, kad tikrai visi vadovai suvokia, kodėl reikia diegti KVS, arba pateikti argumentuotą idėją, kodėl naudinga diegti KVS. Taip pat reikėtų prijungti daugiau darbuotojų, tai neturėtų būti tik vadovų darbas, nes kai kuriuos procesus geriausiai aprašyti gali darbuotojai, kurie dalyvauja tame procese. Vadinasi, galimi modelio tobulinimo variantai, tačiau tam reikalingi papildomi tyrimai.

Kalbant apie nuolatinį sistemos tobulinimą informantai teigia, kad jiems pavyko patobulinti sistemą, ji tapo modernesnė (iš „popierinės“ perkelta į „MS Excel“ dokumentus), ji nuolat atnaujinama, peržiūrima, nėra pamiršta.

Interviu metu, autorė taip pat siekė išsiaiškinti ar kokybės vadybos sistema antžeminių paslaugų organizacijoje yra veiksminga. Visi kalbinti informantai teigia, kad sistema yra veiksminga, jei sistemą vertintų balu, jis svyruotų nuo 8 iki 9. Taip pat visi informantai sutiko, kad dar yra kaip tobulinti ją, nes kartais atsiranda neatitikčių. Tiek keleivių, tiek orlaivių aptarnavimo kokybė, lyginant su praėjusiais metais pagerėjo, tai galima patvirtinti įmonės vidine statistika. Kiekviena aviakompanija iškelia tam tikrus tikslus, (pvz., punktualumas, pretenzijos ir t.t.) pagal, kuriuos vertina antžeminio aptarnavimo organizacijas. Kad būtų aišku, kaip antžeminių paslaugų kompanijai sekasi įgyvendinti klientų reikalavimus, yra vedama statistika, taip pat ji vaizduojama grafiškai, bei pateikiama visiems organizacijos darbuotojams. Žemiau 5 lentelėje matome informantų pateiktus atsakymus, į klausimą, kas lėmė gerus rezultatus ir ką dar būtų galima padaryti siekiant geresnių rezultatų:

5 Lentelė „Veiklos rezultatus lemiantys veiksniai“ (Sudaryta autorės, remiantis tyrimų rezultatais)

Respondentas	Atsakymas
--------------	-----------

Respondentas Nr.1	Vadovų pasikeitimas; darbuotojų rezultatyvumą taip pat lėmė geresnė mokymų kokybė ir tai, kad atsirado papildomų darbuotojų, kurie dirba 0,5 etatu.
Respondentas Nr.2	Darbuotojai sužinojo rezultatus, pradėjo siekti tikslų; geresnė mokymų kokybė bei griežtesnė atranka (priimant į darbą), sustandartizuoti reikalavimai;
Respondentas Nr.3	Gera kontrolė, ar tinkamai vykdomos procedūros
Respondentas Nr.4	Visame skyriuje nėra darbuotojų kaitos ; Neatėjo naujų klientų, o maži pakeitimai neturi didelės įtakos;
Respondentas Nr.5	Darbuotojų apmokymas plačiau (tas pats žmogus geba atlikti kelias funkcijas); Personalą skatinanti motyvuojanti sistema;

Iš 5 lentelėje pateiktų rezultatų taip pat galime daryti išvadą, kad į antžeminių paslaugų organizacijos kokybės vadybos sistemą turėtų būti įtraukta: **kontrolė, darbuotojų mokymai, standartizuotos procedūros, personalą skatinanti ir motyvuojanti sistema.** Taip pat kalbinti informantai mano, kad pagerinti veiklos rezultatus galėtų **dažnesni mokymai** (taip galvoja 2 informantai), **priminimas nelaimingų įvykių, bei priešasčių kodėl įvyko incidentas**, trumpas testas kompiuteryje – kad darbo metu galėtų greitai atlikti bei parodytų rezultatus iškart ir kokios klaidos (tokius tobulinimus pateikė 1 informantas), taip pat **darbo grafiko keitimas ir darbo užmokesčio perskirstymas**, nes dabar pagal funkcijų atlikimą ir atsakomybes neatitinka (taip galvoja 1 informantas) ir 1 informantas neturėjo nuomonės.

6 Lentelė „KVS tobulinimas“ (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Informantas	KVS patobulinimo variantas
Informantas Nr.1	Atliekant išorės auditus, informacinių technologijų integravimas į verslo valdymo sistemas. Reikia pagerinti personalo atranką (pagrindiniai kriterijai: kompiuterinis raštingumas, anglų k., motyvacija dirbi aviacijos srity), procesų stebėjimas, nenaudojant žmogiškųjų išteklių, darbuotojų įtraukimas į Lean sistemos įgyvendinimą, taip tobulinant KVS procesus

Informantas Nr.2	Informavimas (stipresnė komunikacija), IT panaudojimas dokumentų valdymo sistemai, darbuotojų įtraukimas į Lena sistemos įgyvendinimą.
Informantas Nr.3	Objektyvi kontrolė (neapeinant neatitikčių), stipresnė komunikacija, užtikrinti, kad būtų žmonės informuoti, juos pasiektų reikiama informacija.
Informantas Nr.4	Įdomu būtų įgyvendinti girdėtą idėją, kad patys darbuotojai užtikrina kokybę. Jie yra už ją atsakingi.
Informantas Nr.5	Dažnesni mokymai darbuotojams, taip pat praverstų oro uoste turėti „pagalbos liniją“ kuri galėtų pakonsultuoti vizų klausimais.

Apibendrinant idėjas (žr. 6 lentelę) , galime teigti, jog informantai mano, kad kokybės vadybos sistemą galima **patobulinti įgyvendinant Lena idėjas**, taip pat į šį procesą **įtraukiant darbuotojus**, bei **verslo valdymo sistemas ir dokumentų valdymo sistemas modernizuoti** pasitelkus informacines technologijas. (2 informantai). Taip pat 2 informantai teigia, kad reikėtų **tobulinti komunikacijos procesus**: aiškiau informuoti darbuotojus bei užtikrinti, kad informacijos sklaida vyktų. Vienas informantas mano, kad reikėtų **užtikrinti objektyvią kontrolę**. Išanalizavus, kitų dviejų informantų nuomones, paaiškėja, kad reikėtų tobulinti ir kai kuriuos **personalo valdymo procesus**. Idėją „kad patys darbuotojai užtikrina kokybę“ bei darbuotojų įtraukimą į tobulinimo procesus autorė sieja su visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimu taip pat su ISO9001:2015 standarto reikalavimais ir kokybės vadybos principais: lyderystės skatinimas, darbuotojų įtraukimas.

Taigi, apibendrinant visus interviu atsakymus apie kokybės vadybos sistemos kūrimą antžeminių paslaugų organizacijoje, galime teigti, kad kokybės vadybos sistema turi būti standartizuota, bei nuolat tobulinama į šį procesą įtraukiant visus darbuotojus. Svarbu užtikrinti objektyvią kontrolę, nuolat analizuoti nelaimingų įvykių priežastis, bei jas karoti darbuotojams. Užtikrinti stiprią komunikaciją, rekomenduojama naudotis ir įvairiomis IT priemonėmis, bei monitoriai, vaizdžiai ir aiškiai pateikiant informaciją. Labai svarbu sukurti efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą, bei lankstesnį darbo grafiką, kartu mažinant ir klaidų skaičių, dėl žmogiškojo faktoriaus. Būtina organizuoti mokymus, kuo dažniau, taip ugdant kvalifikuotą personalą, bei vis primenant apie netinkamai vykdytas procedūras ir skaudžias pasekmes. Kadangi informantai, neturi vieningos nuomonės, kokią KVS jie kurtų iš naujo antžeminių paslaugų organizacijoje, o taip pat atsakymuose išryškėjo skirtingos

nuomonės, kuriais standartais reiktų standartizuoti: ISO9001 ar ISAGO, tikslinga atlikti šių standartų analizę, tam kad būtų galima įvertinti jų integravimo galimybes.

### 6.3. ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų analizė

ISO9001:2015 standartas skirtas kokybės vadybos sistemai standartizuoti lyginamas su ISAGO:2015 standartu, kuris yra skirtas saugos valdymo sistemai standartizuoti. Analizės tikslas išsiaiškinti, kuo standartai panašūs, kuo skiriasi ir ar galima juos integruoti kartu. Šioje standartų analizėje lyginami ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų versijos

7 Lentelė „KVS ir SVS pagrindiniai elementai, pagal ISO9001:2015 ir ISAGO:2016“ (Sudaryta autorės, pagal ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų reikalavimus)

ISO9001:2015	ISAGO:2016
Organizacijos konteksto analizė	Reglamentų ir įstatymų reikalavimai (įskaitant ir oro uosto nuostatus);
Visų suinteresuotųjų šalių poreikių analizė	Aviakompanijų reikalavimai;
KVS sukūrimas, įgyvendinimas, priežiūra bei nuolatinis tobulinimas (PDTV ciklas)	SVS įgyvendinimo planas (nustatyti biudžetą, priskirti išteklius ir laiko terminus)
Procesinis požiūris	Organizacijos valdymas Orlaivio pakrovimo kontrolė Keleivių ir bagažo aptarnavimas Orlaivio aptarnavimas (bei vadovavimas antžeminiam judėjimui) Krovinių ir pašto aptarnavimas
Lyderystė ir įsipareigojimas	Tobulinimas, Saugos atskaitomybė;
Kokybės politika (jos plėtojimas ir komunikacija)	Saugos politika (gali būti kombinuota su kokybės politika);
Planavimas	Orlaivio pakrovimo planavimas Audito planavimas (kokybės, saugumo užtikrinimo programos)
Veiksmai įvertinant rizikas bei galimybes	Avarinio reagavimo plano koordinavimas; Pavojų atskaitomybės sistema; Incidentų pranešimo ir tyrimų procedūros; Pavojų identifikavimas ir rizikų valdymas Tobulinimo galimybės
Kokybės tikslai ir jų pasiekimo planavimas Pokyčių planavimas	Saugos tikslai Pokyčių valdymas
Išteklių valdymas (žmonės, infrastruktūra, aplinka procesų vyksmui ) Išteklių monitoringas ir matavimas Organizacinės žinios	Pagrindiniai saugos darbuotojai (jų priskyrimas); Aprūpinimas ištekliais
Kompetencija;	Mokymų programa Saugos ir saugumo mokymai Mokymas apie pavojingus krovinius
Sąmoningumas; Komunikacija (vidinė ir išorinė)	Saugos skatinimas, įskaitant mokymus ir komunikaciją;
Dokumentų valdymas	Dokumentų ir įrašų kontrolės procedūros;
Veiklos planavimas ir kontrolė	

Reikalavimai produktams ir paslaugoms (grįžtamasis ryšys iš kliento)	Aviakompanijų vadovai ( ir IGOM, AHM, DGR, ACI rekomendacinė medžiaga)
Samdomos paslaugos Kontroliuojamas produktų ir paslaugų tiekimas Suteikti paslaugas	Samdomos paslaugos Saugos užtikrinimas, įskaitant nuolatinį tobulinimą, audito ir valdymo pokyčius;
Neatitikčių kontrolė	Saugos ataskaitų politika (pranešimai apie nesaugias sąlygas)
Kliento pasitenkinimas Veiklos analizė ir vertinimas Vidaus auditas	Saugos rodikliai ir jų stebėjimas; Saugos auditas (gali būti kombinuotas kartu su kokybės auditu)
Vadovybės analizė Neatitiktyms ir korekciniai veiksmai Nuolatinis tobulinimas	Vadovybės analizė Korekcinių veikslių įgyvendinimas Peržiūra ir tobulinimas

### Organizacijos aplinka ir visų suinteresuotųjų šalių poreikiai ir lūkesčiai<sup>2</sup>

ISO9001:2015 standartas tinka bet kuriai organizacijai („Visi šie standarto reikalavimai yra taikytini bet kuriai organizacijai, nepriklausomai nuo jos rūšies ar dydžio, bei teikiamų paslaugų ar produktų.“ – ISO9001:2015 ). ISAGO:2016 standartas pritaikytas tik antžeminių paslaugų teikėjui, (ISAGO standartas ir rekomenduojamos praktikos pateiktos ISAGO standarto vadove yra naudojami kaip vertinimo (audito), antžeminių paslaugų teikėjo atliktų pagal ISAGO programą, pagrindas). Taigi, siekiant įgyvendinti ISO9001, privalu išanalizuoti organizacijos kontekstą, ISAGO standarte iš dalies organizacijos kontekstas yra paliestas, tačiau papildoma analizė reikalinga, kad organizacija tinkamai išanalizuotų visumą bei įsivertintų, kitus veiksnius: ekonominius, socialinius ir kitus. ISAGO standarte nėra minima suinteresuotųjų šalių poreikių analizė, kalbama tik apie aviakompanijos poreikius bei atitinkamų institucijų įstatymus. Čia išryškėja vienas iš skirtumų – ISO9001 apima plačiau, vadinasi įgyvendinusi jį organizacija sieks patenkinti ne tik kliento išreikštus poreikius bei galiojančius įstatymus, bet ir kitų suinteresuotųjų šalių numatomus ir išreikštus poreikius. Siekiant maksimalaus vartotojų bei kitų suinteresuotųjų šalių pasitekinimo reikėtų orientotis į ISO9001 standarto reikalavimus.

### KVS bei SVS kūrimas ir įgyvendinimas<sup>3</sup>

ISO9001:2015 standarte teigiama - kokybės vadybos sistemos sukūrimas yra strateginis organizacijos sprendimas, kuris gali padėti pagerinti organizacijos veiklą ir užtikrinti pagrindą darnaus vystymosi iniciatyvai. Planuok-Daryk-Tikrink-Veik ciklas gali būti taikomas visiems

<sup>2</sup> Pagal standartų reikalavimus: ISO9001:2015 – 4.1, 4.2, 4.3; ISAGO:2016 – Įskyrūs: 1.1.1, 1.3.1, 1.4.1, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5, 2.3.1, 3.1.3, 3.2.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.4.1, 5.7.1, 5.9.2, 5.9.3, 6.1.1, 7.1.1, 8.3.1

<sup>3</sup> ISO9001:2015 – 1.; 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.4.1, 5.1.1, 5.2.1, 5.3, 6.1.1, 6.1.2, 6.2.1, 6.3, 7.1.1, 7.1.2, 7.3, 7.5.1, 7.5.3, 8.4.2, 9.1.1, 9.1.3, 9.2.1, 9.3, 10.1, 10.2.1; ISAGO:2016 - 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, 3.1.6, 3.1.7, 3.1.8, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.10, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.5

procesams ir visai kokybės valdymo sistemai. Mąstymas, atsižvelgiant į rizikas, yra svarbiausias elementas norint sukurti veiksmingą kokybės vadybos sistemą. Tam, kad būtų įgyvendinti ISO9001 :2015 standarto reikalavimai organizacija turi planuoti ir įgyvendinti veiksmus sutelkiant dėmesį į rizikas ir galimybes. Tik taip galima nustatyti pagrindą, kokybės vadybos sistemos veiksmingumo didinimui, kad organizacija gebėtų pasiekti geresnių rezultatų ir išvengtų neigiamų pasekmių. PDTV ciklas ir mąstymas atsižvelgiant į rizikas turi būti suderintas ir integruotas į kokybės valdymo sistemą bei kitus vadybos sistemos standartus. Siekiant įgyvendinti ISAGO standartą, reikėtų sudaryti SVS įgyvendinimo planą. Organizacijos patvirtintas planas paprastai apibrėžia organizacijos požiūrį į saugą, šiame etape detalai nurodomas SVS įgyvendinimo grafikas, priskiriami ištekliai sudaromas biudžetas. Vadinas, SVS įgyvendinimas, yra valdomas kaip projektas, o ISO9001 standartas nereikalauja sukurti sistemos įgyvendinimo plano, tiesiog nurodo, kad organizacija privalo sukurti sistemą, ją įgyvendinti bei nuolat prižiūrėti ir tai gali daryti vadovaudamasi PDTV ciklu, todėl šis procesas yra nesibaigiantis. ISO9001:2015 standartą tikslinga įgyvendinti, jei organizacija siekia parodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktus ir paslaugas, kurie tenkina kliento reikalavimus, atitinkamus įstatymus bei reglamentus bei siekia padidinti klientų pasitenkinimą, taikant veiksmingą sistemą, įskaitant procesų gerinimą, klientų bei įstatymų ir kitų teisės aktų atitikties užtikrinimą. Organizacija turi stebėti ir peržiūrėti informaciją apie šias suinteresuotąsias šalis ir jų atitinkamus reikalavimus. Pagal ISO9001:2015 vadovybė turi užtikrinti, jog atsakomybės ir įgaliojimai atitinkamoms funkcijoms yra priskirti, bei iškomunikuoti ir yra suprasti visoje organizacijoje. Aukščiausioji organizacijos vadovybė turi priskirti atsakomybes ir įgaliojimus bei užtikrinti, kad:

- KVS atitinka standarto reikalavimus.
- procesai sukuria jiems priskirtus gavinius;
- teiktų ataskaitas apie KVS veikimą bei apie gerinimo galimybes;
- visoje organizacijoje, kad būtų skatinamas dėmesys klientui;

Pagal ISAGO standartą, organizacija turėtų nustatyti aukščiausiąjį vadovą, kuris atsakingas už SVS įgyvendinimą bei veikimą. Taip pat atsakingas, kad visos veiklos vyktų pagal standarto reikalavimus, institucijų reglamentus bei aviakompanijų reikalavimus. Taip pat nuolat stebėti įstatymus bei klientų reikalavimus ir esant poreikiui atnaujinti SVS. Antžeminių paslaugų teikėjas turi turėti valdymo sistemą, kuri užtikrina, kad:

- politikos, sistemos, programos, procesai, procedūros ir/ar planai yra administruojami paslaugų teikėjo ir įgyvendinami visoje organizacijoje.
- antžeminės veiklos yra prižiūrimos ir kontroliuojamos;
- veiklos yra vykdomos laikantis aviakompanijos nustatytų taisyklių ir reikalavimų;



Valdymo sistema yra dokumentas, kontroliuojama bendrovės žiniasklaidoje, tiek organizacijų, tiek ir veiklų lygmenyse.

#### Procesinis požiūris<sup>4</sup>

ISO9001:2015 standartas aiškiai skatina procesinį požiūrį, procesų gerinimą, o ISAGO:2016 standarte teigiama, kad antžeminių paslaugų teikėjas - „turi turėti procesą, kuris užtikrina...“ , todėl galime irgi manyti, kad procesinis požiūris yra skatinamas, tačiau darbo autorė labiau linkusi manyti, kad ISAGO standartas skatina funkcinį valdymo būdą, nes dažniau teigiama – „organizacija turi, užtikrinti šias funkcijas..., turi priskirti atsakingą asmenį, kuris atsakingas už... į šias funkcijas įeina.. ir t.t.“ Taip pat SVS dokumentų reikalavimuose nurodoma, kad dokumentuose turi atsispindėti funkcijos bei atsakomybės. Tačiau, standarto reikalavimai yra suskirstyti atsižvelgiant į procesų valdymą. Reikalavimuose išskiriami šie pagrindiniai procesai: Organizacijos valdymas, orlaivio pakrovimo kontrolė, keleivių ir bagažo aptarnavimas, orlaivio aptarnavimas bei vadovavimas manevravimui, krovinių ir pašto aptarnavimas. Kokį valdymo būdą skatina ISAGO:2015 standartas – klausimas ginčytinas, tačiau autorė mano, kad ISAGO standartas skatina funkcinį valdymo būdą, o ISO9001:2015 procesais pagrįstą organizacijos valdymą.

#### Lyderystė<sup>5</sup>

ISO9001 standartas skatina lyderystę bei įsipareigojimą ją demonstruoti prisiimant atsakingumą už KVS veiksmingumą, užtikrinant, kad

- kokybės politika ir tikslai yra tinkamai suformuoti, bei atitinka organizacijos kontekstą,
- KVS yra integruota į visus organizacijos procesus,
- skatina procesinį požiūrį bei mastymą atsižvelgiant į rizikas,
- suteikia reikalingus išteklius,
- užtikrina komunikaciją,
- skatina tobulinimą,
- skatina sutelkti dėmesį į klientą bei didinti jo pasitenkinimą
- priimami įrodymais pagrįsti sprendimus
- skatina įtraukiami darbuotojai, bei skatina jų lyderystę.

ISAGO standarte apie lyderystę nėra užsimenama. Išnagrinėjus detaliau, kaip ISO9001 standarte apibūdinamas lyderystės skatinimas galime daryti prielaidą, kad šiek tiek skatina lyderystę ir ISAGO, nes šis standartas reikalauja, kad turi būti suteikti reikalingi ištekliai, skatina tobulėjimą, bei siekia veiksmingumo. Pagal ISAGO organizacija turi stengtis formuoti tokią kultūrą, kuri skatintų visus organizacijos narius pranešti apie galimus pavojus. Ji taip pat užtikrina, kad darbuotojų tiesioginis prisijungimas yra labai laukiamas ir gyvybiškai svarbus

---

<sup>4</sup> ISO9001:2015 – 0.1, 0.2, 0.3, 0.3.1, 5.1.1; ISAGO:2016 – 1-2-3-4-5-6 skyriai

<sup>5</sup> ISO9001:2015 – 5, 5.1, 5.2, 5.3; ISAGO:2016 – 1.1.2, 1.2, 1.4, 3.1, 3.2

veiklų saugai ir saugumui. Tačiau be abejonės ISO9001 standartas skatina lyderystę daug aiškiau ir stipriau - tai vienas iš pagrindinių KVS elementų.

#### Kokybės ir saugos politika ir tikslai<sup>6</sup>

Abu standartai reikalauja, kad organizacija nustatytų politikas ir tikslus. Pagal ISO9001 kokybės politika ir kokybės tikslai turi būti nustatyti kokybės vadybos sistemoje ir atitikti organizacijos kontekstą bei strateginius tikslus. Organizacija turi plėtoti kokybės politiką bei užtikrinti, kad ji būtų iškomunikuota visoje organizacijoje. Aukščiausioji vadovybė turi sukurti, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės politiką, kuri atitinka organizacijos tikslus, kontekstą ir palaiko savo strateginę kryptį. Taip pat apima įsipareigojimą patenkinti taikomus reikalavimus bei nuolat gerinti kokybės vadybos sistemą. Kokybės politika turi būti iškomunikuota, vadinasi, ji turi būti prieinama ir išlaikyta kaip dokumentuota informacija, taip pat suprantama ir taikoma organizacijoje. Be to, turi būti prieinama atitinkamoms suinteresuotosioms šalims. Kokybės tikslai turi būti suderinti su kokybės politika. Organizacija turi užtikrinti, kad joje dirbantys darbuotojai žino kokybės politiką. Pagal ISAGO:2016 Antžeminių paslaugų teikėjas turi turėti įmonės saugos politiką, kuri atspindi organizacijos įsipareigojimą dėl saugos bei įtraukia nuostatą apie reikalingus išteklius dėl saugos politikos įgyvendinimo. Saugos politika taip pat turi būti iškomunikuota visoje organizacijoje (visuose lygiuose); Tam kad padidinti veiksmingumą ji turi būti matoma visoje organizacijoje pasinaudojant komunikacijos šaltiniais: plakatais, reklaminėmis skrajutėmis ar kitomis priemonėmis bei turi būti pateikta suprantama kalba. Reikalavimas paslaugų teikėjui - turėti apibrėžtą saugos politiką, kuri yra elementas visos saugos valdymo sistemos.

Saugos politika turėtų būti dokumentuota veiklos vadove ar kituose kontroliuojamuose dokumentuose. Užtikrinant nuolatinį tinkamumą, įmonės politika turi būti peržiūrima galimam atnaujinimui, mažiausiai kas du metus. Atsižvelgiant į struktūrą bei kompleksiskumą antžeminių paslaugų organizacijos, įmonės saugos politika, gali būti suformuluota kaip atskira politika arba sujungta su kitomis politiškomis.

#### Planavimas ir rizikų įvertinimas<sup>7</sup>

Organizacijos KVS pokyčiai, turi būti atliekami planuojant. ISO9001 skatina planavimą plačiąją prasme, apimant visą organizaciją, bei jos aplinką. Dėmesys turėtų būti sutelkiamas į rizikų suvaldymą bei galimybių išnaudojimą. Nustačius potencialias rizikas, iškyla poreikis sukurti prevencines priemones. Tai reiškia, kad organizacija grindžia planavimą mąstymu, atsižvelgiant į rizikas, ir taip gerinant KVS procesus. Vienas iš pagrindinių KVS tikslų –

---

<sup>6</sup> ISO9001:2015 – 5.1, 5.2, 5.2.1, 5.2.2, 6.2; ISAGO:2016 – 1.2, 1.6, 2.1, 2.2, 3.1;

<sup>7</sup> ISO9001:2015 – 0.3.2, 0.3.3, 6.1, 6.2, 6.3, 8.1, 8.3.2; ISAGO:2016 - 1.2, 3.1.6, 3.2, 3.3, 3.5

veikti kaip prevencinei priemonei. ISAGO standartas apie planavimą kalba siauresne prasme – procesų planavimą, t.y. orlaivio pakrovimo kontrolė, vidaus audito planavimas, tačiau pateikia privalomų ir rekomenduojamų prevencinių priemonių: avarinio reagavimo plano koordinavimas, pavojų identifikavimas ir rizikų valdymas, incidentų pranešimų ir tyrimų procedūros ir kt.

Pagal ISAGO standartą paslaugų teikėjas turi turėti organizacijos saugos ataskaitų politiką, kuri skatintų darbuotojus pranešti apie pavojus antžeminių paslaugų veikloje, be to, apibrėžtų paslaugų teikėjo politiką dėl drausminių priemonių. Saugos ataskaitos yra pagrindinis (raktinis) aspektas visos saugos valdymo sistemos pavojaus identifikavimo ir rizikos valdymo. Tokia politika paprastai yra dokumentuojama veiklos vadovuose ar kituose kontroliuojamuose dokumentuose. Saugos ataskaitų politika skatina asmenis pranešti apie pavojų bei veiklos valdymo trūkumus.

ISAGO turi ir saugos ataskaitų politiką, kuri yra kaip prevencinė priemonė. Jos tikslas, skatinti darbuotojus, pranešti apie situacijas, kuriose galėjo atsitikti incidentas, susiklosčius tokioms aplinkybėms. Lyginant konkrečiai politikos formavimą, ISO9001 standarte nėra reikalavimo konkrečioms prevencinėms procedūroms, kaip atitikmuo saugos pranešimų politikai, galėtų būti „kokybės pranešimų (ataskaitų) politika“, kurios tikslas taip pat informuoti apie susiklosčiusias aplinkybes, kuriose galėjo atsitikti pažeidimas ar nukrypimas nuo standartų – kaip prevencinė priemonė, kad vadovybė, galėtų priimti korekcinius veiksmus – užkertant „nepalankių sąlygų“ susiklostymui. Tačiau autorė mano, kad panašias (lyginant su saugos pranešimų politika) priemones organizacija gali sukurti, jei yra gerai išanalizavusi rizikas, bei sprendimus priima atsižvelgiant į jas. ISAGO:2016 standartas labiau orientuotas į prevencines priemones ir saugos valdymo sistemą dažniausiai sudaro bent kelios prevencinės priemonės. ISAGO:2016 standarto reikalavimuose nurodoma, kad antžeminių paslaugų organizacija turi turėti konkrečias prevencines procedūras, kaip: saugos auditas, saugos užtikrinimo programa, kokybės užtikrinimo programa, pavojų identifikavimo programa ir kt. ISO9001:2015 taip pat reikalauja, kad organizacija atliktų vidaus auditus, siekiant užtikrinti kokybės kontrolę. ISAGO standarto rekomendacijose pateikiama, kad saugos ir kokybės užtikrinimo programos gali būti atliekamos kartu, t.y. būtų integruotos. Kaip teigiama rekomendacijoje, kokybės užtikrinimo programos tikslas – įsitinkinti, kad paslaugos yra teikiamos pagal kliento reikalavimus, o saugos užtikrinimo – į pavojų indentifikavimą bei žmogiškuosius faktorius, kurie turi įtakos saugai bei saugumui (ISAGO).

KVS pokyčių integracija yra palaikoma, kai KVS pokyčiai yra suplanuoti ir įgyvendinami, ISAGO taip pat nustato reikalavimus, stebėti klientų poreikių bei kitų institucijų reglamentus, bei atitinkamai valdyti pokyčius, imantis veiksmų.

### Aprūpinimas ištekliais<sup>8</sup>

Abu standartai reikalauja, kad organizacija nustatytų bei suteiktų reikiamus išteklius, tam kad būtų suteikiamos paslaugos pagal kliento reikalavimus bei jų užtektų valdymo sistemos įgyvendinimui, priežiūrai ir nuolatiniam tobulinimui. Pagal ISO9001 standartą organizacija turėtų pasirūpinti žmogiškaisiais ištekliais, tam kad jų užtektų veiksmingam KVS įgyvendinimui bei veiklai vykdyti. Taip pat organizacija turi suteikti bei nuolat prižiūrėti reikiamą infrastruktūrą ir pasirūpinti aplinka, kurioje vyksta paslaugų teikimo procesai, tinkama aplinka gali būti formuojama atsižvelgiant tiek į žmogiškuosius, tiek į fizinius veiksnius (t.y. socialinė, fizinė, psichologinė). Pagal ISAGO standartą organizacija turi priskirti atsakingą vadovą, kuris prisiima atsakomybę už veiklos kokybę, saugą ir saugumo atlikimą, tokia lygyje, kokiam organizacija turi jį atlikti, užtikrinant saugos valdymo veiksmingumą. Į atsakingo vadovo kompetencijos sferą įeina: finansų kontrolė, politikos formavimo sprendimai, suteikti pakankamai išteklių, spręsti veiklos kokybės klausimus, saugos ir saugumo klausimus, apskritai, užtikrinti visų sistemos komponentų tinkamą funkcionavimą.

Taigi, abu standartai reikalauja, kad organizacija, tinkamai įvertintų reikiamus išteklius bei užtikrintų jų nuolatinį prieinamumą.

### Kompetencija<sup>9</sup>

Pagal ISAGO:2016 antžeminių paslaugų teikėjas turi turėti tokią politiką, kuri užtikrina, kad pozicijos organizacijos viduje, kurios turi įtakos skrydžių saugai ir saugumui, užimamos personalo, kuris turi žinių, įgūdžių, mokymų ir patirties, tai pozicijai užimti. Personalas, kuris atlieka funkcijas pagrindiniuose procesuose, privalo nuolat išlaikyti kompetencijas, tolimesniu mokymusi ir švietimu. Organizacijos personalo atrankos politika, kuri taikoma visos bendrovės veikloms sritims, turi patenkinti šį reikalavimą: pozicijos arba funkcijos, pagal paslaugų teikėją laikomos svarbiausiomis, kurios turi potencialią įtaką skrydžių saugai ir saugumui. Apskritai, tai dauguma priekinės linijos veiklų: orlaivio pakrovimo kontrolė, keleivių aptarnavimas, bagažo krovimas, orlaivio aptarnavimas, orlaivio manevravimas bei krovinių krovimas, šios funkcijos dažniausiai laikomos kaip svarbiausiomis. ISO9001 taip teigiama, kad organizacija turi užtikrinti, jog darbuotojai atliekantys atitinkamas funkcijas būtų kompetentingi bei siektų organizacijos tikslų.

### Sąmoningumas ir komunikacija<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> ISO9001:2015 – 5.1.1, 6.2.2, 6.3, 7.1, 8.1; ISAGO:2016 – 1.1.2, 1.1.3, 1.2, 1.5, 1.6, 3.1.4, 3.1.8, 3.2.1, 3.3.1, 3.4;

<sup>9</sup> ISO9001:2015 – 7.2, 7.5.1, 8.4.3; ISAGO:2016 – 1.6, 3.6.4, 5.7, 5.8;

ISO9001 standartas reikalauja, kad organizacija užtikrintų, kad darbuotojai atliktų savo darbą pagal kokybės politiką, atitinkamai siekiant kokybės tikslų bei suvoktų, koks svarbus jų indėlis KVS veiksmingumo didinimui, įskaitant ir siūlymus ją tobulinti. Pagal ISAGO standartą paslaugų teikėjas turėtų turėti politiką, kuri įpareigoja organizaciją: kultūros formavimui su saugos ir saugumo, kaip fundamentaliais, veiklos prioritetais, nuolat tobulinti vadybos sistemą, bei darbų saugos ir saugumo lygį. Taigi, abu standartai reikalauja, kad organizacija iškomunikuotų tikslus, bei įsitikintų, kad jų darbuotojai dirba atitinkamai pagal strateginius tikslus. Organizacija turi nustatyti būdus, kaip iškomunikuos informaciją, pagal ISAGO tai gali būti ir plakatų, ar pranešimų pagalba, patartina naudoti vaizdinę medžiagą, taip pat pateikti informaciją suprantama kalba. ISO9001 mini ir išorinę komunikaciją, vadinasi organizaciją turėtų būti suinteresuota pasiekti ir informuoti vartotojus ir kitas suinteresuotąsias šalis.

#### Dokumentuota informacija<sup>11</sup>

Organizacija turi nuspręsti kiek dokumentuotos informacijos jai reikia, priklausomai nuo jos dydžio, veiklos pobūdžio, procesų ir paslaugų. ISO9001:2015 standartas palieka apsisprendimo laisvę dokumentavimo klausimu, tačiau dokumentuotą informaciją privaloma valdyti. ISAGO:2016 nurodo konkrečiau - valdymo sistema yra dokumentas, kontroliuojama bendrovės žiniasklaidoje, tiek organizacijų, tiek ir veiklų lygmenyse. Vadovai (dokumentai) ar kontroliuojama informacija elektroninėse laikmenose - priimtinos priemonės dokumentuoti valdymo sistemą. Dokumentacijoje pateikiama išsamus apimties aprašymas, struktūros ir valdymo sistemos funkcionalumas, ir apibrėžia atskaitomybės vaidmenis visoje organizacijoje, taip pat valdžios institucijų, funkcijas, pareigas ir funkcijas ir veiklas sistemos viduje. Dokumentacija taip pat atspindi funkcinį tęstinumą per valdymo sistemą, kuri užtikrina, kad visa organizacija veikia kaip sistema, o ne kaip nepriklausomų ar nenuoseklių vienetų grupės. Veiksminga valdymo sistema yra visiškai įgyvendinta ir funkcionali, su aiškium nuoseklumu ir vieningu tikslu tarp įmonių valdymo ir veiklos valdymo srityse. Dokumentuota informacija reikalinga KVS ir pagal ISO9001 standartą, turi būti kontroliuojama, siekiant užtikrinti, kad jos prieinamumą ir tinkamumą naudoti, taip pat ji turi būti apsaugota, nuo netinkamo naudojimo, konfidencialumo praradimo. Pagal ISAGO standarto reikalavimus yra pakankamai nemažai procedūrų, kurios turi būti dokumentuotos, autorės manymu, čia iškyla pavojus galimam dokumentų pertekliui. Organizacija turėtų užtikrinti, kad dokumentai yra

---

<sup>10</sup> ISO9001:2015 – 7.3, 7.4, 8.2.1, 8.4.3; ISAGO:2016 – 1.1, 1.1.3, 1.2.1, 1.4, 3.1.7, 3.2.4, 3.4.5, 3.4.6, 3.5, 5.7

<sup>11</sup> ISO9001:2015 -4.3, 4.4.2, 5.2.2, 6.2.1, 7.1.5, 7.2, 7.5, 8.1, 8.2.3.2, 8.2.4, 8.3.2, 8.3.3, 8.3.4, 8.3.5, 8.3.6, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3, 8.5.6, .8.6, 8.7.2, 9.1.1, 9.2.2, 9.3.3, 10.2.2; ISAGO:2016 – 1.1.1, 2.1., 3.1.2, 3.1.4, 3.1.5, 5.9.2, 7.1.1

kuriami bei naudojami tikslingai. Vadovai (dokumentai) ar kontroliuojama informacija elektroninėse laikmenose - priimtinos priemonės dokumentuoti valdymo sistemą. Dokumentacijoje pateikiama išsamus apimties aprašymas, struktūros ir valdymo sistemos funkcionalumas, ir apibrėžia atskaitomybės vaidmenis visoje organizacijoje, taip pat valdžios institucijų, funkcijas, pareigas ir funkcijas ir veiklas sistemos viduje. Priimtinos priemonės dokumentuose apima, bet nėra apribotos, organizacinės struktūros schemas, pareigybių aprašymai ir kita aprašomoji rašytinė medžiaga, kuri nusako ir aiškiai apibrėžia valdymo sistemą. Dokumentacija taip pat atspindi funkcinį tęstinumą per valdymo sistemą, kuri užtikrina, kad visa organizacija veikia kaip sistema, o ne kaip nepriklausomų ar nenuoseklių vienetų grupės.

#### Veiklos planavimas ir kontrolė bei reikalavimai paslaugoms<sup>12</sup>

Pagal ISO9001 standartą organizacija turi planuoti, įgyvendinti ir kontroliuoti procesus. Apsibrėžus reikalavimus paslaugoms reikėtų nustatyti kriterijus procesams bei paslaugų priimtimumo kriterijus, taip pat nustatyti reikiamą kiekį išteklių ir įgyvendinti atitinkamai procesus bei juos kontroliuoti. ISAGO standartas taip pat teigia, kad reikia aprūpinti organizaciją reikiamais ištekliais, bei antžeminės veiklos turi būti atliekamos su priežiūra bei kontroliuojamos. ISO9001 standartas apima šiek tiek plačiau – organizacija turi stengtis gauti grįžtamąjį ryšį iš kliento, bei atitinkamai įsivertinti ar jų teikiamos paslaugos atitinka ir klientas yra patenkintas. ISAGO standartas reikalauja tiesiog stebėti kliento poreikius ir atsiradus pasikeitimams atitinkamai reaguoti, tačiau antžeminių paslaugų organizacijos galėtų taip pat siekti gauti grįžtamąjį ryšį iš klientų bei vartotojų.

#### Samdomos paslaugos<sup>13</sup>

Organizacija turi užtikrinti, kad išorės tiekėjų aprūpinti procesai, atitinka KVS. Organizacija turi nustatyti vertinimo kriterijus, procesams ar paslaugoms, kurios yra atliekamos išorės tiekėjų, taip pat nuolat sekti bei vertinti teikiamas paslaugas, užtikrinant, kad jos atitinka kliento reikalavimus. Atitinkamai ISAGO standarte, taip pat pateikiami reikalavimai organizacijai, užtikrinti, jog samdomos paslaugos būtų atliekamos pagal aviakompanijos reikalavimus taip pat atsižvelgiant į organizacijos saugos politiką, bei tikslus. Abu standartai nurodo reikalavimą, kad organizacija turi iškomunikuoti reikalavimus kaip teikti paslaugas.

---

<sup>12</sup> ISO9001:2015 – 8.1, 8.2, 8.3, 8.4; ISAGO:2016 – 1.1, 9.6.1;

<sup>13</sup> ISO9001:2015 – 8.1, 8.4; ISAGO:2016 – 1.4, 2.1, 2.2, 3.1.7, 3.4.6, 3.6.1, 3.6.2

### Neatitikčių kontrolė<sup>14</sup>

Tiek ISO9001, tiek ISAGO standartuose teigiama, jog organizacija turi užtikrinti, kad neatitiktys būtų valdomos ir išvengiamas neplanuotas produktų, kurie neatitinka reikalavimų, naudojimas. Organizacija turi susidoroti su neatitiktimis, atliekant korekcinis veiksmus, atskirti bei izoliuoti netinkamus produktus, informuoti klientus apie netinkamus produktus. Abu standartai reikalauja, kad organizacija įgyvendintų korekcinis veiksmus atitinkamai eliminuojant atsiradusius neatitikimus, tik tokiu atveju organizacija vėl gali teikti paslaugas, kurios atitinka reikalavimus.

### Veiklos analizė ir kliento pasitenkinimas<sup>15</sup>

Abu standartai reikalauja, kad organizacijos aukščiausioji vadovybė atliktų veiklos vertinimus. Pagal ISO9001 vadovybė peržiūri kokybės valdymo sistemą, planuotais laikotarpiais, siekiant užtikrinti jos nuolatinį tinkamumą, pakankamumą, efektyvumą ir teisės aktų suderinamumą su organizacijos strateginėmis kryptimis. Valdymo apžvalga turi būti planuota ir vykdoma atsižvelgiant į veiksmų atlikimą, kuriuos nulėmė ankstesnės valdymo apžvalgos taip pat jei yra išorės ar vidaus pakitimų, kurie turi įtakos KVS veiksmingumui. Pagal ISO9001 organizacija turi gauti grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotųjų šalių bei įvertinti kliento pasitenkinimą. ISAGO standartas nereikalauja, kad organizacija įvertintų kliento pasitenkinimo laipsnį, tačiau taip pat reikalauja stebėti aviakompanijų poreikius ir atitinkamai reaguoti. Visgi, siekiant maksimalių rezultatų bei lojalių klientų, reikėtų orientuotis į ISO9001 standarto reikalavimus ir veiklos analizės metu, išanalizuoti ne tik kokybės ir saugos valdymo sistemos veiksmingumą, bet ir skirti dėmesį klientui ir jo pasitenkinimo įvertinimui. Abu standartai nurodo, kad atlikus veiklos valdymo analizę, turėtų paaiškėti valdymo sistemos tobulinimo veiksmai, esant poreikiui. Organizacija turi išsaugoti, kaip dokumentuotą informaciją kaip įrodymą dėl valdymo peržiūrų rezultatų; Pagal ISAGO:2016 antžeminių paslaugų teikėjas turi atlikti valdymo sistemos peržiūrėjimą ne rečiau kaip kas metus, užtikrinant nuolatinį jos tinkamumą, adekvatumą ir veiksmingumą, antžeminių veiklų, valdymui ir kontrolei. Peržiūra turėtų įtraukti ir tobulinimo galimybių apžvalgą bei nustatyti ar reikalingas atnaujinimas, įtraukiant, bet neapribojant, organizacijos struktūros, pranešimų, valdžios organų, atsakomybių, politikų, procesų, procedūrų bei išteklių paskirstymą. Valdymo peržiūra yra būtinas elementas gerai valdomose įmonėse ir užtikrina, kad būtų atlikta organizacinė kontrolė ir nuolatinis tobulinimas. Kad būtų veiksminga, formalios valdymo peržiūros vyksta reguliariai, bet ne rečiau nei kartą per metus. Turi būti siekiama atlikti

---

<sup>14</sup> ISO9001:2015 – 9.2.2, 9.2.3, 10.2.1, 10.2.2; ISAGO:2016 – 3.1.3, 3.4.3;

<sup>15</sup> ISO9001:2015 – 1., 5.1.2, 6.2.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.3., 10.1, ISAGO:2016 – 1.5, 3.3.5, 3.4.4;

bendrą valdymo sistemos vertinimą bei įvertinti, ar visi elementai yra apibrėžti ir veikia efektyviai. Apžvalga taip pat apima ir veiklos rezultatų vertinimą, kad būtų užtikrinta, jog valdymo sistema pasiekia norimus veiklos saugos, saugumo ir kokybės rezultatus.

#### Vidaus auditas<sup>16</sup>

Organizacija turi atlikti vidaus auditus planuotais laikotarpiais, teikti informaciją apie tai, ar kokybės valdymo sistema atitinka pačios organizacijos reikalavimus savo kokybės valdymo sistemai ir ar ji veiksmingai įgyvendinama ir prižiūrima. Organizacija turi planuoti, parengti, įgyvendinti ir palaikyti audito programą, įskaitant dažnumą, metodus, atsakomybę, planavimo reikalavimus ir ataskaitas, kurios turi būti sutelktos į procesų svarbumą ir ankstesnių auditų rezultatus. Organizacija turi apibrėžti audito kriterijus ir apimtį, pasirinkti auditorių, siekiant užtikrinti objektyvumą bei atlikti auditą. Audito rezultatai turėtų pranešti apie atitinkamą valdymą. Jei audito metu yra užfiksuojama neatitiktį, nedelsiant, reikia priimti atitinkamą korekciją. Audito rezultatai taip pat turi būti išlaikyti, kaip dokumentais pagrįsta informacija. Pagal ISAGO saugos auditas gali būti atskiras auditas arba kombinuotas su kokybės auditu. Saugos auditas taip pat turi būti planuotas, atitinkamai priskirti išteklių, kad būtų galima objektyviai atlikti auditą. ISAGO standartas pateikia reikalavimą antžeminių paslaugų organizacijai turėti kokybės ir saugos užtikrinimo programas, kurios gali būti atskiros arba integruotos kartu. Kokybės užtikrinimo programą sudaro dvi viena kitą papildančias funkcijas: stebėti paslaugų teikėjo atitiktį atitinkamoms taisyklėms ir standartams, taip pat įvertinti ir nuolat tobulinti veiklos saugos lygį. Šios funkcijos yra saugos užtikrinimo elementai saugos valdymo sistemoje. Kartais organizacijos kokybės užtikrinimo programa gali turėti kitą pavadinimą (pvz. vidaus audito programa, vidaus vertinimo programa). Kokybės užtikrinimo programa yra taikoma visoje organizacijoje ir paprastai struktūrizuota siekiant nustatyti: audito dažnumą, inicijavimą (įskaitant taikymo sritį ir tikslus), planavimą ir pasirengimą (įskaitant audito plano ir kontrolinio sąrašo plėtrą), stebėjimą ir įrodymų rinkimą, analizę, išvadų formulavimą bei ataskaitos pateikimą ir audito santrauką. Atitinkamai turi būti priimami tobulinimo veiksmai bei uždarymas.

Taigi, abu standartai pateikia nemažai sutampančių reikalavimų (išanalizuoti kliento poreikius, sukurti, įgyvendinti ir nuolat prižiūrėti kokybės ir saugos valdymo sistemą, sukurti bei iškomunikuoti kokybės ir saugos politikas bei tikslus, aprūpinti organizaciją reikiama išteklių, atlikti veiklos monitoringą ir analizę siekiant procesų patobulinimo it kt.) Tačiau skirtumų standartai turi (žr. 8 lentelę), organizacija įgyvendinusi ISO9001 standarto

---

<sup>16</sup> ISO9001:2015 – 9.2. ; ISAGO:2016 – 3.4, 3.1.7, 3.1.8;



reikalavimus analizuos ne tik aviakompanijų poreikius, bet ir kitų suinteresuotųjų šalių (darbuotojų, akcininkų ir kt.) išreikštus ir numatomus poreikius bei bus suinteresuota nuolat stebėti bei didinti kliento pasitenkinimą taip sukuriant ilgalaikius ir pastovius santykius. Organizacija privalo priimti sprendimus atsižvelgiant į rizikas, bei kurti prevencines priemones, kad jas suvaldytų, todėl ISAGO standarte pateikti reikalavimai saugos užtikrinimo politikai papildo bei sukuria tinkamas prevencines procedūras pritaikytas antžeminių paslaugų organizacijoms, kaip pavyzdžiui, saugos ataskaitų pranešimai, avarinio reagavimo plano sudarymas ir koordinavimas ir kt. Organizacija turi skatinti lyderystę, prisiimant atsakomybę už kokybės ir saugos valdymo sistemos veiksmingumą, siekiant įtraukti ir darbuotojus į organizacijos valdymą, skatinant juos informuoti apie susidariusias pavojingas aplinkybes bei idėjų skatinimą, taip siekiant užtikrinti veiksmingas prevencines priemones bei nuolatinį tobulėjimą. Antžeminių paslaugų organizacija turėtų planuoti veiklą atsižvelgiant į aviakompanijų reikalavimus bei kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, įvertinti rizikas bei būtinai išnaudoti galimybes. ISAGO standartas pritaikytas SVS sistemai ir padeda sukurti patikimas prevencines priemones, ypač svarbu, kad organizacija atitinkamai įvertintų ir galimybes bei jas išnaudotų. Kadangi ISAGO standartas nemini apie būtinumą planuoti platesne prasme, t.y. organizacijos veiklas, o planavimas yra minimas tik apie konkrečius procesus, kaip audito planavimas, autorė kitais tyrimais patikrins vadovų nuomonę, kaip svarbu atlikti kokybės bei saugos planavimą, bei ar planavimas turi svarbą galutiniam paslaugų rezultatui. Organizacija turi būti nuolat aprūpinta reikiama ištekliais, o kalbant apie žmogiškuosius išteklius, turi būti sudaromos sąlygos nuolatiniam jų švietimui bei mokymuisi. ISAGO standarte pakankamai išsamiai pateikiami mokymų bei kompetencijų reikalavimai atitinkamai pagal darbuotojų funkcijas, į saugos mokymų programą integravus ir papildomus mokymus, kurių dėka būtų ugdomos kompetencijos kokybiškai teikti antžemines paslaugas, būtų sukurti darni mokymų programa. ISAGO standartas priverčia organizaciją turėti nemažą kiekį dokumentuotos informacijos, kitaip nei ISO9001, kuris nurodo, kad organizacija pati turi nuspręsti, kiek dokumentuotos informacijos ji turi turėti. Čia iškyla pavojus sukurti per daug dokumentų, kurie egzistuotų, tačiau nebūtų efektyvūs, bei nuolat naudojami ir atnaujinami, todėl itin užtikrinti reikiamą dokumentacijos kiekį. Abu standartai skatina komunikuoti, bei užtikrinti kad informacija būtų pateikta aiškiai. Reikėtų atsižvelgti į ISO9001 standarto reikalavimus bei skatinti ir išorinę komunikaciją, siekiant informuoti klientus ir vartotojus bei gauti grįžtamąjį ryšį. Taigi, atlikusi analizę autorė mano, kad šių standartų integracija yra įmanoma ir net gi reikalinga, tam kad būtų sukurta veiksminga kokybės ir saugos valdymo sistema antžeminių paslaugų organizacijoje.

8 Lentelė „ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 sugretinimas“ (Sudaryta autorės, pagal ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų reikalavimus)

<b>Veiksny</b>	<b>ISO9001:2015</b>	<b>ISAGO:2016</b>
Organizacijos kontekstas	Organizacija turi išanalizuoti organizacijos kontekstą bei rizikas ir galimybes	Šiek tiek organizacijos kontekstui pritaikytų reikalavimų standartas pateikia, tačiau reikia gilesnės konteksto analizės
Reikalavimai valdymo sistemai	Pasirinkimo galimybė dokumentuojant, tačiau visi įrašai turi būti valdomi	Aiškiai nurodoma kas turi būti dokumentuota, kas gali būti dokumentuota bei taip pat visi dokumentai turi būti valdomi.
Lyderystė	Aiškiai skatina lyderystę	Nėra kalbama apie lyderystę, tačiau užuomazgų apie ją galima rasti, pvz tobulinimas
Suinteresuotųjų šalių numanomų ir išreiktų poreikių patenkinimas	Skatina ne tik patenkinti išreikštus, bet ir numatomus poreikius visų suinteresuotųjų šalių, taip pat skatinama gauti grįžtamąjį ryšį, bei siekti vis didesnio kliento pasitenkinimo	Akcentuoja tik kliento (aviakompanijos) poreikius, bei teisinius reikalavimus (įstatymai ir t.t.). Nekalba apie kitas suinteresuotąsias šalis, taip pat nėra nuorodų į tai, kad tikslinga matuoti kliento pasitenkinimą.
Politikos ir tikslų formavimas	Būtina formuoti kokybės politiką bei tikslus, kurie atitiktų organizacijos strategiją bei patenkintų kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčius	Būtina formuoti saugos politiką, saugos ataskaitų politiką bei kelti saugos tikslus. Taip pat stengtis formuoti kultūrą organizacijos, kad sauga, kaip egzistencinės svarbos veiksnys.
Komunikacija	Politika, tikslai turi būti aiškiai iškomunikuoti visoje organizacijoje	Tikslai bei politikos turi būti iškomunikuoti visoje organizacijoje.
Planavimas	Skatina planuoti	Skatina tik audito planavimą
Ištekliai	Organizacija turi aprūpinti ištekliais, tiek rūpintis žmogiškaisiais ištekliais, tiek infrastruktūra	turi užtikrinti, kad reikalingi užtekliai yra suteikti
Procesinis požiūris	Aiškiai skatina procesinį požiūrį, bei procesais grįstą valdymą	Taip pat teigia, kad organizacija, turi turėti procesus, kurie užtikrina tam tikras funkcijas, todėl teigti, kad šis standartas skatina procesinį valdymą negalima. Reikalavimuose yra minimas ir funkcinis valdymas.
Valdymo peržiūra	Vadovybė privalo atlikti planuotą veiklos peržiūrą, bei jei išanalizavus rezultatus pateikti pasiūlymus galimiems patobulinimams bei juos įgyvendinti	Vadovybė privalo bent kartą per metus peržiūrėti veiklos rezultatus bei atlikti analizę, įverti ar buvo įgyvendinti inicijuoti pokyčiai iš prieš tai buvusios analizės, bei inicijuoti galimus patobulinimus
Nuolatinis tobulinimas	Privalu, esant galimybei, įgyvendinti patobulinimus	Taip pat skatina tobulėjimą, bei procedūrų atnaujinimą, jei to reikia
Darbuotojų kompetencija	Organizacija turi užtikrinti, kad dirba kompetetingi darbuotojai, bei sudaryti sąlygas jų tobulėjimui	Organizacija turi užtikrinti, kad dirba kompetetingi darbuotojai, ypačingai, priekinės linijos (tinkamai apmokyti) taip pat nurodo, kokių funkcijų darbuotojams, kokie mokymai reikalingi)
Auditai	privalo atlikti vidaus auditus	privalo atlikti vidaus auditus
Rizikų valdymas	Turi įverti rizikas, bei skatina mąstymą atsizvelgiant į jas	skatina diegti bei kurti prevencines priemones, taip pat privaloma įvertinti visas rizikas

Neatitikčių prevencija yra reikalinga, to reikalauja abu standartai, tačiau kurdami KVS, turime būtinai įvertinti ir organizacijos galimybes. Galime teigti, jog suvaldant rizikas, organizacija patenkina tik privalomus arba išreikštus poreikius, o antžeminių paslaugų organizacija taip pat turėtų būti suinteresuota juos viršyti (remiantis jau nagrinėta visuotinės kokybės vadybos koncepcija ir kita teorija), vadinasi reikia plėtoti ir galimybių išnaudojimą, sukuriant naudą vartotojui.

Taigi atlikus, standartų analizę, svarbu išgryninti standartų skirtumus. Nustatyti kokie elementai turi atsirasti kokybes vadybos sistemoje antžeminių paslaugų organizacijoje. Autorė nusprendė, kad nereikia atlikti papildomo tyrimo antžeminių paslaugų organizacijoje siekiant išsiaiškinti ar tikrai svarbu patenkinti visų suinteresuotų šalių numanomus ir išreikštus poreikius, nes tai patvirtina vadybos teorija, pvz. visuotinės kokybės vadybos koncepcija. Svarbiau išsiaiškinti, kaip turi būti sumodeliuota kokybės vadybos sistema, kad ji patenkintų visų suinteresuotų šalių numanomus ir išreikštus poreikius antžeminių paslaugų organizacijoje. Todėl buvo atlikti, papildomi tyrimai, apklausti (anketa – uždariais ir atvirais klausimais) aukščiausiojo bei vidutinio lygio vadovus bei siekė išsiaiškinti vartotojo nuomonę, tuo tikslu atliko keleivių apklausą.

#### **6.4. Tyrimas – kokybė ir sauga antžeminių paslaugų organizacijoje**

Atlikus ISO9001 ir ISAGO standartų analizę autorė, siekė patikrinti, kiek yra svarbūs standartų skirtumai, todėl atliko papildomą kiekybinį tyrimą. Siekiant išsiaiškinti, kaip antžeminių paslaugų organizacijoje, aukščiausiojo lygio (6) ir vidutinio lygio (4), vadovai vertina saugą ir kokybę antžeminių paslaugų organizacijoje, kokie yra svarbiausi kriterijai, kokios yra svarbiausios procedūros užtikrinant kokybę antžeminėse paslaugose, bei koks planavimas svarbiausias, kad būtų tinkamai teikiamos antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugos autorė atliko papildomą tyrimą. Klausimynas pateikiamas priede Nr. 2, anketa sudaryta iš 6 klausimų (trys klausimai, kuriuose ekspertai turi išrikiuoti pateiktus kriterijus ir kiti trys – atviri, klausimai, kad pagrįstų savo pasirinkimą). Į klausimus atsakė šeši aukščiausiojo lygio vadovai, bei keturi vidurinio lygio vadovai. Vidutinė aukščiausiojo lygio vadovų darbinė patirtis antžeminių paslaugų organizacijoje – 5 metai, o vidurinio lygio – 8 metai.

3 Priede pateikti ekspertų vertinimai kokybės ir saugos kriterijų svarbumo, antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugose. Ekspertai Nr. 1-6 yra aukščiausiojo lygio vadovai, ekspertai Nr. 7-10 yra vidurinio lygio vadovai. Tam, kad įvertintumėme ekspertų nuomonių suderinamumą, reikia apskaičiuoti Kendall konkordacijos koeficientą  $W$ , šio

rodiklio reikšmė yra intervale [0;1], kuo reikšmė arčiau 1, tuo didesnis ekspertų nuomonių suderinamumo lygis (Podvezko, 2005).

Rangų sumų vidurkis  $a$  apskaičiuojamas pagal formulę (1);

$$a=0,5m(k+1) \quad (1)$$

Kendall konkordacijos koeficientas  $W$  apskaičiuojamas pagal formulę (2):

$$W= 12*S / m^2(k^3- k) \quad (2);$$

$m$ -ekspertų skaičius;

$k$ -ekspertizės objektų skaičius;

$S$ -nuokrypio nuo rangų vidurkio kvadratų suma;

Kendall konkordacijos koeficientas  $W= 12 \times 4604 / (100 \times (1000 - 10)) = 55248 / 99000 = 0,558$ . Taigi, bendras visų ekspertų koeficientas  $W=0,558$ , todėl galime teigti, kad ekspertų nuomonės yra vidutiniškai suderintos. Kad galėtumėme palyginti, kaip skiriasi bendras visų ekspertų nuomonių suderinamumas su aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumu, paskaičiuosime atskirai jų nuomonių suderinamumo koeficientą  $W_1$ .

$$W_1=12*1914/36(1000-10)=22968/35640=0,644(4)$$

Palyginus abi reikšmes  $W=0,558$  ir  $W_1=0,644(4)$  galime teigti, kad aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumas yra stipresnis, nei aukščiausiojo ir vidurinio lygio vadovų kartu sudėjus. Taip pat išnagrinėjus respondentų, kokybės ir saugos kriterijų svarbumo, vertinimus (žr. 3-me Priede – 1 Lentelė) darome išvadą, kad aukščiausiojo lygio vadovų nuomonės labai sutampa dėl kriterijų svarbumo. **Keleivių, krovinių bei bagažo saugumas, įrangos techninio tinkamumas ir tikslumas atliekant procedūras** – kriterijai, kuriuos aukščiausiojo lygio vadovai pasirinko, kaip svarbiausius antžeminėse orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugose. Remiantis vadovų atsakymais į 2,4,6 klausimus (2 priedas) galime teigti, kad saugumas ir kiti veiksniai susiję su skrydžio sauga yra svarbiausi antžeminėse paslaugose. Aukščiausiojo lygio vadovai yra vieningi dėl saugos, kaip svarbiausio, veiksnio:

*“Renkantis pagal svarbą, pirmiausia reikia išskirti saugumo ir instrukcijų atitikimą, nes darbų sauga priklauso nuo šių kriterijų. Mažiau svarbūs kriterijai taip pat aktualūs, tiesiog reitinguojant atsiduria žemesnėje vietoje”*

*“Saugumas ir kokybė pas mus visada pirmoje vietoje. Uniforma ir užsienio kalbos taip pat svarbu, bet tenka rinktis pagal svarbumą”.*

*“Procedūrų žinojimas ir jų pritaikymas kasdieniniame darbe padeda išvengti saugos ir kokybinių pažeidimų ir yra viso darbo pagrindas. Mandagumas, uniforma yra svarbu keleivių aptarnavime, bet jei nežinosi reikalavimų ir taisyklių, keleivis ar aviakompanija gali labai nusivilti.”, “Pirmiausia sauga, vėliau mandagumas.”*

Tokius atsakymus aukščiausiojo lygio vadovai pateikė argumentuodami, kodėl jie pasirinko 1-3 svarbiausius kriterijus.

3 Priede (2 Lentelė) pateikiami ekspertų įvertinimai, kurios procedūros yra svarbiausios antžeminių paslaugų organizacijoje. Ekspertai Nr. 1-6 yra aukščiausiojo lygio vadovai, ekspertai Nr. 7-10 yra vidurinio lygio vadovai. Tam, kad galėtumėm palyginti, kaip skiriasi

bendras visų ekspertų nuomonių suderinamumas su aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumu, taip pat paskaičiuosime  $W_2$  (bendras) ir  $W_3$  (aukščiausiujų vadovų).

$$W_2=12*3934/(100*(1000-10))=47208/99000=0,4768$$

$$W_3=12*1440/36*(1000-10))=17280/35640=0,4848$$

3 Priede yra pateikiama papildoma lentelė  $W_3$  skaičiavimui (nuokrypio kvadratų suma lygi 1440)

Taigi, apskaičiavus  $W_2$  ir  $W_3$  matome, kad tiek bendras nuomonių suderinamumas, tiek aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumas yra vidutiniškas. Išnagrinėjus ekspertų vertinimus (3 Priede - 2 Lentelė), galime teigti, kad svarbiausios procedūros, turinčios didžiausią įtaką saugai ir kokybei antžeminėse paslaugose yra **Antiledodaros bei orlaivio centravimo procedūros, taip pat labai svarbi yra krovinių ir bagažo tvarkymo procedūra**. Vidutiniškai svarbios saugai ir kokybei, antžeminėse paslaugose, procedūros: personalo valdymas, vidaus auditas, kokybės kontrolė, vadovybės analizė ir dokumentų bei įrašų valdymas. Dauguma ekspertų mano, kad pardavimų ir pirkimų procedūra bei klientų kreditavimo ir skolų valdymo procedūra yra mažiausiai svarbios kokybei ir saugai antžeminėse paslaugose.

3 Priede (3 lentelėje) pateikiami ekspertų vertinimai, kurie planavimai yra svarbiausi antžeminių paslaugų organizacijoje, siekiant užtikrinti saugą ir kokybę. Ekspertai Nr. 1-6 yra aukščiausiojo lygio vadovai, ekspertai Nr. 7-10 yra vidurinio lygio vadovai. Tam, kad galėtumėm palyginti, kaip skiriasi bendras visų ekspertų nuomonių suderinamumas su aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumu, taip pat paskaičiuosime  $W_4$  (bendras) ir  $W_5$  (aukščiausiujų vadovų).

$$W_4=12*1545/(100*(1000-10))=18540 /99000=0,187$$

$W_5=12*574/36*(1000-10))=6888/35640=0,193$  (priede Nr. 3 pateikiama papildoma lentelė, kurioje apskaičiuota nuokrypio vidurkių suma lygi 574)

Apskaičiavus koeficientus, galime teigti, kad tiek bendras ekspertų nuomonių suderinamumo lygis, tiek atskirai aukščiausiujų vadovų nuomonių suderinamumo lygis nėra aukštas. Detaliau išnagrinėjus vertinimus iš 14 lentelės matome, kad **nėra vieningos nuomonės, kuris planavimas svarbiausias kokybei** bei saugai užtikrinti, tačiau galėtume išskirti **saugos planavimą**, kaip vieną svarbiausių, nes penki ekspertai įvertino, kaip patį svarbiausią planavimą. Taigi, apibendrinant galime teigti, kad kuriant kokybės vadybos sistemą antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugų organizacijoje, privaloma įtraukti elementus, kurie užtikrintų saugą ir saugumą (kiek priklauso nuo antžeminių paslaugų organizacijos). Todėl, kuriant kokybės vadybos sistemos modelį autorė, atsižvelgs į saugą užtikrinančias procedūras, pagal į ISAGO standarto pateiktus, sukonkretintus, reikalavimus pagrindiniams antžeminių paslaugų procesams. Taip pat, atlikus tyrimą išryškėjo, kad saugos

planavimas yra itin svarbus, antžeminių paslaugų organizacijoje, o ISAGO standarto reikalavimuose – saugos planavimo nėra, todėl kuriant KVS antžeminėje organizacijoje, reikėtų jį įtraukti.

Apibendrinant, autorė daro išvadą, kad sauga yra privalomoji kokybė antžeminėse paslaugose, tačiau remiantis, tyrimo rezultatais (ekspertų nuomone), kiti veiksniai, taip vadinami, „minkštieji“ dalykai – mandagumas, reprezentatyvi išvaizda - taip pat svarbūs, kad būtų patenkinti vartotojo poreikiai, tačiau pirmiausia turi būti užtikrinama sauga. Šios ekspertų nuomonės, tik patvirtina, kad norint sukurti KVS, kuri patenkintų visų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, geriausias sprendimas – integruoti ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartas. Tam, kad būtų priimami teisingi sprendimai, kuriant KVS antžeminių paslaugų organizacijoje, darbo autorė, siekė taip pat išanalizuoti vartotojų nuomonę, kad būtų galima palyginti su vadovų nuomone, todėl atliko kiekybinį tyrimą – keleivių apklausą.

#### **6.5. Tyrimas – keleivių anketinė apklausa**

Autorė siekė išsiaiškinti, kokie kriterijai antžeminėse paslaugose yra svarbiausi vertinant iš vartotojo perspektyvos, todėl atliko kiekybinį tyrimą – keleivių anketinę apklausą apie vieną pagrindinių antžeminių paslaugų procesą – keleivių registraciją. Tyrimo imtis yra nemažiau 384 keleivių (Kardelis, 2007). Pateikiami rezultatai, apklausus 396 keleivius. Vidutinis respondento amžius 34 metų, apie 34,2 proc. respondentų keliauja kartą per metus, 34,2 du kartus per metus, apie 10% respondentų keliauja 2-3 kartus per mėnesį, apie 15% respondentų keliauja kartą per mėnesį. 1% keliauja 2-3 kartus per savaitę ir 5% respondentų buvo apklausti jų pirmos kelionės metu. Respondentai buvo atrinkti atsitiktine tvarka. Anketos klausimas susideda iš teiginių, kurios respondentai turėjo įvertinti 5 balų Likert'o skalėje (visai nesvarbu – labai svarbu).

9 Lentelė „Keleivių apklausos rezultatai“ (sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

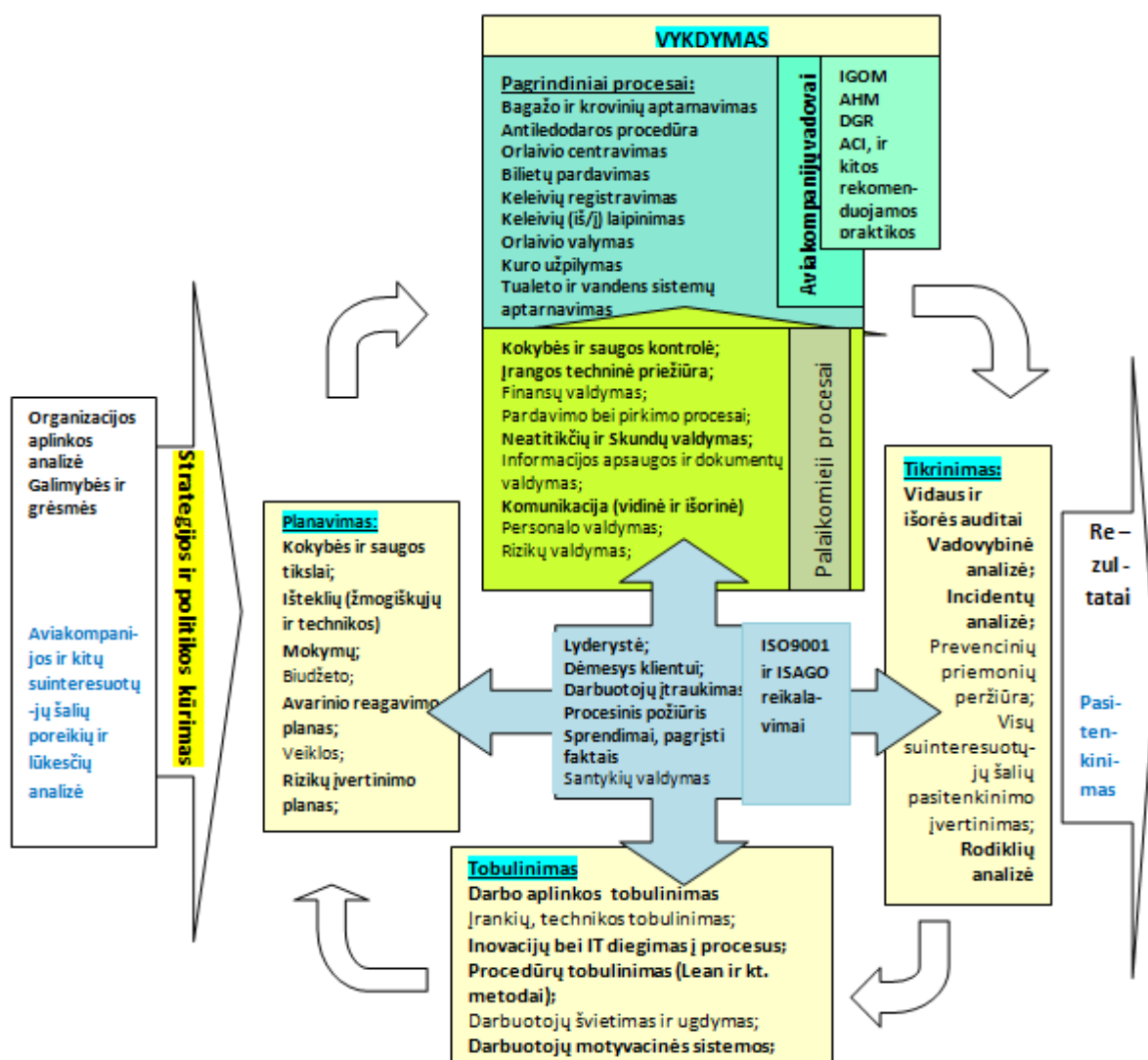
	Visai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
<b>Personalo mandagumas</b>	1,5%	0,0%	3,3%	<b>50,2%</b>	44,9%
<b>Jūsų ir bagažo saugumas</b>	1,0%	1,5%	1,5%	19,4%	<b>76,5%</b>
<b>Greitas aptarnavimas</b>	1,0%	1,5%	8,6%	<b>42,2%</b>	<b>46,7%</b>
Personalas, gebantis kalbėti keliomis kalbomis	1,0%	6,5%	13,1%	<b>43,4%</b>	35,8%
<b>Aiškiai pateikta informacija apie skrydį</b>	1,0%	1,0%	4,8%	<b>44,7%</b>	<b>48,5%</b>
Konfidencialumas	3,0%	3,0%	20,7%	<b>40,4%</b>	<b>32,8%</b>
Moderni aplinka	6,3%	10,1%	30,5%	35,9%	17,2%
<b>Nemokamas internetas</b>	2,5%	2,8%	13,1%	<b>42,7%</b>	<b>38,4%</b>
Maišeliai, skirti skysčiams susidėti	5,0%	4,0%	23,4%	44,9%	22,5%
Galimybė papildomai pasižymėti bagažą- užsirašant savo kontaktus	6,6%	11,1%	36,3%	31,3%	15,1%
Check-in automatai				0,3%	
Saugumo užtikrinimas nuo neblaivių keleivių					0,3%
Dideliu eilių nebuvimas					0,3%
Galimybė pasirinkti vieta lėktuve					0,3%
Vieta, kuo arčiau centro					0,3%
Kėdės laukiamajame					0,5%

Apibendrinus apklausos rezultatus paaiškėjo, kad **keleiviams labiausiai svarbu yra jų bei bagažo saugumas** (76,5% respondentų nurodė, kaip labai svarbų kriterijų, o 19,4% - kaip svarbų kriterijų), kiti svarbiausi kriterijai – **personalo mandagumas** (50,2% respondentų nurodė kaip svarbų, o 44,9% respondentų kaip labai svarbų kriterijų) ir **greitas aptarnavimas** taip pat šiek tiek mažiau nei pusė respondentų (42,2% nurodė, kaip svarbų, 46,7% kaip labai svarbų). Daugiau nei trečdalis respondentų (35,8%) mano, kad **labai svarbu personalas, gebantis kalbėti, keliomis kalbomis** (bei 43,4% respondentų mano, kad tai svarbu). Trečioje – ketvirtoje vietoje pagal svarbumą atsiduria kriterijus - **aiškiai pateikta informacija apie skrydį**, beveik pusė respondentų (48,5%) mano, kad šis kriterijus yra labai svarbus ir 44,7% respondentų mano – svarbus. 32,8% respondentų mano, kad labai svarbu bei 40,4% svarbu – **konfidencialumas**. Trečdalis respondentų mano, kad **moderni aplinka** yra nei svarbi, nei nesvarbi, taip pat šiek tiek daugiau nei trečdalis mano, kad moderni aplinka yra svarbu. 38,4% apklaustų respondentų mano, kad **nemokamas internetas** yra labai svarbu, bei 42,7% mano, kad tai svarbu. Beveik pusei apklaustų respondentų (44,9%) maišeliai, skirti skysčiams susidėti yra svarbu. Trečdaliui keleivių yra svarbi galimybė, papildomai pasižymėti bagažą – užsirašant savo kontaktus (31,3%). Taip pat 2% apklaustųjų pasiūlė savo kriterijus, kurie jų nuomone yra svarbūs: savarankiškos registracijos kioskai, saugumo užtikrinimams nuo neblaivių keleivių, sėdimos vietos išvykimo salėje, eilių nebuvimas ir kt.

Apibendrinant rezultatus, galime teigti, kad keleiviams pirmoje vietoje taip pat yra saugumas, tačiau, kiti „minkštieji“ dalykai yra beveik taip pat svarbūs. Lyginant ekspertų nuomonės ir keleivių, autorė daro išvadą, kad vertinimai sutampa, kad sauga yra svarbiausias veiksnys, tačiau analizuojant keleivių vertinimus, paaiškėja, kad „minkštieji“ dalykai yra beveik taip pat svarbūs, kaip ir sauga.

## 6.6. Kokybės vadybos sistemos modelis antžeminių paslaugų organizacijoms

8 Pav. KVS modelis, antžeminių paslaugų organizacijoms (sudaryta autorės, remiantis tyrimų rezultatais)



8 paveiksle pavaizduotas KVS modelis, sukurtas būtent antžeminių paslaugų organizacijoms, jo pagrindas yra Planuok-Daryk-Tikrink-Veik (PDTV), taip pat sisteminis bei procesiniai



požiūriai. Modelis susideda iš elementų, kuriuos nuspręsta įtraukti atlikus kokybinius tyrimus, kiekybiniais tyrimais rezultatai pagrindžia modelio elementų (ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų integravimą, saugos planavimą ir kt.) būtinumą. Kuriant modelį, buvo atsižvelgiama į ISO9001:2015 bei ISAGO:2016 standartų reikalavimus, todėl buvo formuojamas modelis apimant visas suinteresuotąsias šalis, bei įrankius, kurių pagalba galima patenkinti ir viršyti jų poreikius. Taip pat buvo stengiamasi įtraukti elementus, kurie padeda užtikrinti saugą antžeminiame aptarnavime (atsižvelgiant į ISAGO:2016 reikalavimus, kokybinių ir kiekybinių tyrimų rezultatus).

**KVS modelį sudaro šie elementai (žr.8 pav.):**

- Aviakompanijų ir kitų suinteresuotųjų šalių išreikštieji ir numanomi poreikiai;
- Tarptautiniai ir nacionaliniai teisiniai reikalavimai;
- Organizacijos aplinka
- Strategijos ir politikos kūrimas (pagal į ISO9001:2015 ir ISAGO:2016)
- PLANAVIMAS (plačiąja prasme, integruojant ISO9001:2015 ir ISAGO:2016) priskiriamas vadovybės procesams. Pagal organizacijos strateginius tikslus ir politikas, iškelti kokybės tikslus (integruojant ir saugos). Visos organizacijos mastu planuoti išteklius: žmogiškuosius ir technikos. Mokymų planavimas – atsižvelgiant į ISAGO:2016 – mokymų ir kvalifikacijos programa: keleivių aptarnavimo mokymai, bagažo aptarnavimo mokymai, orlaivio aptarnavimo ir pakrovimo mokymai, orlaivio manevravimo valdymo mokymai, orlaivio centravimo mokymai, krovinių ir pašto aptarnavimo mokymai, saugos ir saugumo mokymai, pavojingų krovinių aptarnavimo mokymai ir kt. Biudžeto planavimas, Veiklos (plačiąja prasme) planavimas, avarinio reagavimo plano koordinavimas.
- VYKDYMAS (vykdyti tai, kas suplanuota pagal aviakompanijų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, bei įvertinus organizacijos aplinką ir grėsmės bei galimybes).
  - o **Pagrindiniai procesai**, vykdomi pagal aviakompanijų vadovus, taip pat vadovaujantis IATA rekomenduojamais vadovais (IGOM - IATA ground operations manual, AHM - airport handling manual, DGR - dangerous goods regulations, ACI – Airport council international airside safety handbook, ir kt. rekomenduojamos praktikos)
    - o Bagažo ir krovinių aptarnavimas
    - o Antiledodaros procedūra
    - o Orlaivio centravimas
    - o Bilietų pardavimas

- Keleivių registravimas
- Keleivių (iš/į) laipinimas
- Orlaivio valymas
- Kuro užpylimas
- Tualetų ir vandens sistemų aptarnavimas

○ **Palaikomieji procesai** – reikalingi tam, kad sklandžiai vyktų pagrindiniai.

Tiek pagrindiniai, tiek palaikomieji procesai valdomi pagal ISO9001:2015 ir ISAGO:2015. Kadangi ISAGO labiau skatina funkcinį valdymą, kuriant procesus, bei priskiriant šeiminkus orientuoti į ISO9001:2015, o pagrindinių procesų reikalavimų išplėtimui – ISAGO.

- Kokybės ir saugos kontrolė;
  - Įrangos techninė priežiūra;
  - Finansų valdymas;
  - Pardavimo bei pirkimo procesai;
  - Neatitiktikčių ir Skundų valdymas;
  - Informacijos apsaugos ir dokumentų valdymas;
  - Komunikacija (vidinė ir išorinė)
  - Personalo valdymas;
  - Rizikų valdymas;
- **TIKRINIMAS** (tikrinti, ar vykdoma, taip kaip suplanuota pagal kliento ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius) Reikia planuotai atlikti vidaus ir išorės auditus tam, kad būtų galima priimti faktais paremtus sprendimus, tikslinga nuolat daryti veiklos rodiklių analizę, incidentų/įvykių analizes, sisteminti informaciją apie nelaimingus įvykius, prevencinių priemonių efektyvumo vertinimas, būtina stebėti visų klientų (tiek vidinių, tiek išorinių) pasitenkinimą, bei atitinkamai reaguoti. Veiklos peržiūra – vertinimas atliekamas su tikslu atlikti patobulinimus, kurie lemtų efektyvesnius vykdymo procesus bei didesnę visų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą ir geresnius organizacijos rezultatus.
  - **TOBULINIMAS** atliekamas siekiant pagerinti procesų efektyvumą, bei užtikrinti nuolatinį visų suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą. Siekiant tobulinti veiklą, rekomenduojama naudoti įvairius vadybos metodus pvz. LEAN, taip pat integruojant verslo valdymo sistemas ir IT priemones į procesų valdymą. Siekiama gerinti paslaugų teikimą, ugdant motyvuotus darbuotojus bei diegiant inovacijas, užtikrinant modernumą. Korekcinių ir prevencinių veiksmų atlikimas.

- Nuolatinis visų suinteresuotųjų šalių (aviakompanijų, darbuotojų ir kt.) poreikių bei lūkesčių analizavimas ir jų tenkinimas.
- Lyderystės skatinimas, dėmesingumas klientui, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, procesinis požiūris, faktais pagrįsti sprendimai, santykių valdymas – esminiai kokybės vadybos principai skatinami visoje organizacijoje sisteminiu požiūriu, kartu integruojant ir ISO9001:2015 bei ISAGO:2016 standartų reikalavimus.

Modelyje, **paryškintų** elementų būtinumas - pagrįsti autoriniais tyrimais. Kad antžeminių paslaugų organizacija galėtų užtikrinti saugą, turi būti sukurtos veiksmingos **prevencinės priemonės**. Reikalinga **įtraukti ir darbuotojus** į organizacijos valdymą bei procesų gerinimą, o tai galima padaryti lyderystės dėka. Remiantis literatūra bei interviu rezultatais galime teigti, kad svarbu nuolat **analizuoti jau įvykusių avarių**, incidentų ar įvykių **priežastis** bei jas **aptarinėti kartu su darbuotojais** ir kurti „barjerus“ kurių pagalba užkertamas kelias nelauktiems įvykiams. Rizikų suvaldymui bei saugai antžeminiame aptarnavime tiesioginę įtaką turi **įrangos priežiūra**, svarbu užtikrinti, kad ji būtų ne fiktyvi, o išties nuolat atliekama. Apibendrinus interviu atsakymus bei analizuotą literatūrą, autorė mano, kad tikslinga dažna **komunikacija** visoje organizacijoje dėl **įvykusių nelaimių ir jų priežasčių**, bei **galimi trumpi testai**, kurie patikrintų, kaip darbuotojas elgtųsi kritinėje situacijoje. Išsiaiškinti tikrąsias priežastis tikslinga, dėl kelių priežasčių: tik analizuojant nesėkmes, galima tobulinti prevencines priemones, bei užkirsti kelią nepalankių sąlygų susidarymui, taip pat pasekmės bei nelaimingi incidentai „priverčia susimastyti“ ir darbuotojus, todėl ugdomas savisaugos instinktas bei mažinama rizika, kad darbuotojai elgsis nesivadovaudami saugos reikalavimais. Kadangi svarbu stengtis eliminuoti klaidas, kurias nulemia žmogiškasis faktorius, todėl tikslinga nuolat **gauti grįžtamąjį ryšį iš personalo**, kuris atlieka pagrindinius procesus, bei gauti informaciją apie tobulintinas sritis: **darbo grafikas, darbo aplinka** ir pan. Nuolatinis vadovybės bendravimas su darbuotojais yra būtinas, kad geriau pažintų ir išsiaiškintų darbuotojų poreikius, bei siektų jų patenkinimo taip užtikrinant darbuotojų motyvaciją.

Išsiaiškinusi poreikius visų suinteresuotųjų šalių išreikštus ir numatomus poreikius bei įvertinusi galimybes ir grėsmes, organizacija turėtų planuoti, kaip tuos poreikius patenkins, kaip suvaldys rizikas bei išnaudos galimybes. Tuo tikslu autorė išskyrė **kokybės ir saugos planavimą**, kurie remiantis atliktais tyrimais yra patys svarbiausi.– išsikelti tikslus bei suformuluoti politiką, autorė mano, kad šie tikslai bei politika galėtų būti integruoti kartu, nes antžeminiame aptarnavime sauga - tai privaloma kokybė. Taip pat reikalinga tam, kad būtų užtikrinamas **efektyvus išteklių planavimas**, pagal tyrimų rezultatus, jei užtenka išteklių, procedūros atliekamos punktualiai. Keičiantis migracijos srautams, keičiasi ir rizikos, apie

kurias visada reikia galvoti bei atitinkamai reaguoti teikiant antžemines paslaugas. Keleivių aptarnavime eliminuoti klaidos tikimybę, tikrinant keleivių dokumentus bei užtikrinti, kad registracija ir laipinimas būtų vykdomi pagal aviakompanijos reikalavimus. Tam kad įsitikintų, jog viskas vyksta numatyta tvarka, aviakompanijos kartais atlieka slaptus auditus, lygiai taip pat galėtų elgtis ir antžeminių paslaugų organizacija, arba užsakydama išorinius auditus. Interviu metu, vienas iš respondentų teigė, kad puiku yra **stebėjimas**, nenaudojant žmogiškųjų išteklių, aišku tam reikia investicijų, tačiau yra užtikrinama, kad dauguma neatitikčių bus užfiksuota, jei pavyzdžiui procesas bus filmuojamas. Tiek keleivių, tiek orlaivių aptarnavimas yra atliekamas žmogiškųjų išteklių pagalba, todėl remiantis interviu atsakymais, galima teigti, kad svarbu **užtikrinti darbuotojų stabilumą** (minimizuoti jų kaitą), kad jų atliekami veiksmai jiems taptų įprasti, taip pat ilgiau dirbantis darbuotojas turi daugiau patirties, todėl sumažėja stresinių situacijų tikimybė. Darbuotojų (ne) stabilumas taip pat turi įtaką organizacijos kultūros formavimui, kuo mažesnė darbuotojų kaita, tuo stabilesnė kultūra, tačiau norint ją keisti, užtrunka ilgiau (nes didžioji dalis – pastovūs darbuotojai) sunkiau priima naujoves. Taigi nuolat save (kaip organizaciją) tikrinant, analizuojant, bei tobulinant kartu su visais darbuotojais organizacija geba pasiekti norimus rezultatus, kurių laukia ir tikisi visos suinteresuotos šalys.

### **KVS modelio įgyvendinimas**

Remiantis literatūroje nagrinėtais KVS diegimo etapais ir kokybinio tyrimo – pusiau struktūrizuoto interviu atsakymais, autorė išskiria šiuos KVS modelio įgyvendinimo etapus:

1. Apsisprendus įgyvendinti KVS modelį, parengti modelio įgyvendinimo planą, suformuoti žmonių grupę, būtinai įtraukiant ne tik aukščiausiąją vadovybę, bet ir darbuotojus iš pagrindinių antžeminio aptarnavimo paslaugų teikimo procesų.
2. Suformuota grupė, dalyvauja KVS modelio, pagal ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų reikalavimus, įgyvendinimo mokymuose.
3. Išanalizuojama esama situacija organizacijoje bei naudojami dokumentai.
4. Procesinio valdymo įgyvendinimas. Sugrupuojant procesus bei nustatant jų tarpusavio ryšius, kuriami dokumentai pagal ISO9001 ir ISAGO standartus ir iškeliami pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI), kad organizacija gebėtų vertinti savo rezultatus. Šiame etape būtina įtraukti darbuotojus iš priekinės linijos, nes geriausiai aprašyti procesą gali jo šeimininkas. Taip užtikrinama, kad sukuriamas proceso aprašas atitinka realybę, o ne atvirkščiai (sukurtas „popierinis aprašas“ diktuoja proceso atlikimą). Įtraukus darbuotojus, bei kartu su jais vykdant procesų aprašymą, tikėtina sumažiname jų pasipriešinimą.

5. Atlikus procesų aprašymą, bei šeiminių priskyrimą, reikia atlikti stebėjimą, patikrinti ar procesas ištikrų taip vyksta, kaip aprašyta. Jei aprašas tinkamas – standartizuoti, jei ne koreguoti ir tada atlikus papildomą stebėjimą – standartizuoti.
6. Komunikacija ir mokymai. Sukurti standartizuoti procesų aprašai – procedūros, turi būti tinkamai iškomunikuotos ( patariama naudoti vaizdinę medžiagą) bei atlikti mokymai visiems darbuotojams.
7. Vidaus auditas. Atliekamas auditas, kurio metu tikrinama ar veikla vykdoma tinkamai, atitinkamai ar pagrindiniai procesai atliekami pagal kiekvieno kliento reikalavimus bei atsižvelgiant į rekomenduojamus vadovus (IGOM, AHM ir t.t.) Audito metu svarbiausia įsitikinti ar yra patenkinami tiek vidinių, tiek išorinių klientų poreikiai ir lūkesčiai. Jei ne, būtina priimti korekcinius veiksmus. Autorė pabrėžia, kad galimi ir modelio tobulinimo veiksmai. Svarbiausia nuolat, planuotai bei sistemai atlikti auditus, kurie leistų įvertinti situaciją.
8. Vidinių ir išorinių vartotojų pasitenkinimas. Būtina gauti grįžtamąjį ryšį tiek iš darbuotojų, tiek iš aviakompanijos ir keleivių. Atlikus vidaus auditą, bei įvertinus modelio veiksmingumą, atlikti korekcinius veiksmus jei reikia. Atitinkamai reaguoti į visų suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių pokyčius, siekiant maksimaliai juos patenkinti.

Ištikrų įgyvendinimas yra nesibaigiantis, nes norint užtikrinti efektyviai veikiančią modelį, reikalinga nuolatinė jo priežiūra bei analizė. Taip pat stebėti visų suinteresuotų šalių išreikštus ir numatomus poreikius bei vertinti grėsmes, galimybes ir organizacijos aplinką, atitinkamai keičiant ar palaikant modelio veikimą, todėl net ir įgyvendinimo metu galimi modelio pakeitimai.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus tiek užsienio, tiek lietuvių autorių literatūrą pastebėta, kad trūksta aiškiai susistemintos KVS kūrimo ir įgyvendinimo metodologijos pritaikytos antžemines orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančiai organizacijai. KVS – vienas iš organizacijos valdymo įrankių. Literatūroje randama KVS modelių, kurie įvertina tam tikros srities specifiką (pavyzdžiui medicinos, IT ir kt.), tačiau antžeminių paslaugų organizacijoms pritaikyto KVS modelio nėra. Atsižvelgiant į tai, kad antžeminių orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos aplinka, technologijos bei rizikos veiksniai yra itin dinamiški, svarbu sukurti būtent šias paslaugas teikiančiai organizacijai adaptuotą KVS modelį.
2. Išanalizavus antžemines orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos specifiką KVS kūrimo ir įgyvendinimo aspektu iškeltos prielaidos ir klausimai, kuriuos autorė išnagrinėjo tyrimo metu. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, autorė teigia, kad norint išlaikyti aukštą paslaugų teikimo lygį, išpildant visų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius, reikia užtikrinti efektyvų planavimą, kad užtektų ir technikos, ir žmogiškųjų išteklių, pasak kalbintų informantų, dažniausiai atsirandančios klaidos yra būtent dėl išteklių stokos. Siekiant užtikrinti, kad būtų patenkintas ne tik klientas, bet ir galutinis vartotojas, reikia komunikuoti organizacijos tikslus ir motyvuoti darbuotojus. Siekiant sukurti efektyvias prevencines priemones (potencialių rizikų suvaldymui), reikia sistemingai atlikti jau įvykusių įvykių ar incidentų analizę, bei gilumines jų priežastis iškomunikuoti darbuotojams.
3. Atlikus dviejų standartų, ISO9001:2015 ir ISAGO:2015, analizę autorė išskyrė pagrindinį standartų skirtumą: ISO9001 standartas kalba apie visų suinteresuotų šalių, išreikštų ir numanomų, poreikių patenkinimą, o ISAGO standartas – apie kliento poreikių patenkinimą (aviakompanijos) bei teisinių reglamentų atitikimą. Kadangi ISAGO:2015 standartas yra orientuotas į saugos valdymą, o ISO9001:2015 – kokybės, šie standartai puikiai papildo vienas kitą: ISO9001:2015 skatina procesinį požiūrį, o ISAGO:2015 standarte - sukonkretinti reikalavimai pagrindiniams antžeminių paslaugų procesams (pvz. keleivių aptarnavimas, bagažo ir krovinių pakrovimas ir kt.), taip pat išsamiai pateikiamos rekomendacijos bei mokymų reikalavimai pagal žmogiškųjų išteklių funkcijas organizacijoje. Atsižvelgiant į visuotinės kokybės vadybos koncepciją bei įvertinus ISO9001:2015 ir ISAGO:2015 standartų analizės rezultatus, galime daryti išvadą, kad būtų patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikiai, antžeminių paslaugų organizacijoje, neužtenka įgyvendinti tik ISAGO:2015 standarto,

nes jo įgyvendinimas gali užtikrinti, tik privalomosios kokybės lygį. Antžeminių paslaugų organizacijos KVS, turėtų būti taip sumodeliuota, taip kad užtikrintų ne tik išreikštus, bet ir numanomus, visų suinteresuotų šalių poreikius. Darbo autorė daro išvadą, kad efektyviausia KVS – integruota ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartais.

4. Autorė, atliko kiekybinius tyrimus, kurie pagrindžia, kad sauga ir saugumas yra privalomoji kokybė, tačiau kiti kokybės kriterijai (punktualumas, tikslumas ir kt.) yra beveik taip pat svarbūs žiūrint iš vartotojo perspektyvos, todėl antžeminių paslaugų teikėja turi orientotis į visų vartotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimą. Išryškėja paradoksas, jog keleiviams svarbiausias kriterijus - jų saugumas, tačiau autorė pastebi, kad keleivių saugumas registracijos procese nėra užtikrintas. Keleivių registracija atliekama prieš aviacinio saugumo patikrą, todėl autorės manymu, galima įvesti papildomas prevencines priemones oro uoste – papildomą išvykstančių keleivių patikrą, dar prieš patenkant į oro uosto išvykimo terminalą, taip užtikrinant jų saugumą bei užkertant kelią išpuoliams.
5. Remiantis atliktu kiekybiniu tyrimu – anketine ekspertų apklausa, bei ekspertų nuomonių suderinamumu, galime teigti, kad kokybės vadybos sistemoje turėtų būti, tokie elementai, kurie užtikrintų keleivių, krovinių ir keleivių bagažo saugumą, tikslumą atliekant procedūras bei įrangos techninį tinkamumą. Kadangi ekspertų nuomonės yra pakankamo (vidutiniško) suderinamumo, galime teigti kad kokybės vadybos sistemoje būtini elementai yra tie, kurie užtikrina saugą, nes antžeminėse paslaugose tai yra privalomoji kokybė. Taip pat, kokybės vadybos sistemoje, turėtų būti procedūros, kuriose aprašyta antžeminių paslaugų pagrindiniai procesai, kaip pvz. anti-ledodaros, orlaivio centravimo procedūros ir kt. Šioms procedūroms sukurti, reikia remtis ISAGO:2015 standartu, kuriame yra detalai pateikta informacija. Atlikusi tyrimą, padarė išvadą, kad vieningos ekspertų nuomonės, kuris planavimas geriausiai padeda užtikrinti saugą ir kokybę antžeminėse paslaugose, nėra. Tačiau pusė ekspertų mano, kad saugos planavimas yra pats svarbiausias, todėl jis turi būti įtrauktas į KVS.
6. Kiekybinių tyrimų (vadovų ir keleivių apklausos) rezultatai atskleidžia, kad nuomonės yra vieningos saugos ir saugumo klausimais – svarbiausi kriterijai. Lyginant kokybės kriterijus, vartotojui patys svarbiausi – greitas aptarnavimas, personalo mandagumas, aiškiai pateikta informacija apie skrydį, personalas gebantis kalbėti keliomis kalbomis ir kt., vadovams – aptarnavimo greitis, darbuotojo apranga. Galimi papildomi tyrimai, kad būtų išsiaiškinta darbuotojų nuomonė. Tačiau šių tyrimų užtenka, išvadai pateikti,

kad organizacija, turi teikti paslaugas ne tik, užtikrinant jų saugą ir saugumą, bet ir sukuriant malonią aplinką, teigiamas emocijas ir reikiamą informaciją. Remiantis keleivių apklausos rezultatus, darome išvadą, kad pats svarbiausias kriterijus antžeminėse paslaugose yra sauga, tiek ekspertų, tiek keleivių nuomonė šiuo klausimu sutampa. Taip pat atsižvelgiant į kokybės vadybos teorijos esmę, bei keleivių nuomonių, kad kokybės veiksniai (greitis, mandagumas ir kt.) yra svarbūs, kuriant KVS modelį, kurio dėka organizacija gebėtų patenkinti visų vartotojų poreikius ir lūkesčius – būtina užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, jų tobulėjimą bei veiksmingą motyvavimo sistemą.

7. Įvertinus visus tyrimų rezultatus, bei literatūroje dažniausiai randamus KVS modelius, autorė sukūrė KVS modelį pritaikytą antžeminių paslaugų organizacijoms. Modelis remiasi PDTV ciklu, taip užtikrinamas nenutrūkstantis savęs, kaip organizacijos, analizavimas, tobulinimo skatinimas, planavimas siekiant išsikelti tokius tikslus, kurių pagalba būtų pasiekti ir viršyti visų suinteresuotųjų šalių poreikiai. Taip pat būtina analizuoti nesėkmes, identifikuoti tikrąsias priežastis, kad galima būtų tobulinti prevencines priemones, bei tuo pat metu palaikyti aktyvią komunikaciją organizacijoje. Rekomenduojama, visoje organizacijoje, periodiškai komunikuoti ir praeityje buvusių nelaimingų įvykių priežastis, taip vis primenant apie nederamą elgesį, formuojant saugos kultūrą, kaip egzistencinės svarbos. Organizacija turi vadovautis kokybės vadybos principais, ugdyti lyderius, kurie skatintų ir palaikytų šių principų įgyvendinimą, įtraukiant darbuotojus, koncentruojant dėmesį į klientus (išorinius ir vidinius), sukuriant personalą motyvuojančią sistemą, nes antžeminio aptarnavimo kokybei turi teigiamą įtaką, kvalifikuotas, ilgametę patirtį turintis, personalas.
8. Lyginant su teorijoje pateiktais KVS diegimo etapais, autorė pastebėjo, kad kalbinti ekspertai ne visus diegimo etapus įvardino, diegdami KVS antžeminių paslaugų organizacijoje. Todėl kaip ir galime kelti klausimą, jog galima tobulinti KVS diegimo metodologiją, tačiau reikėtų atlikti papildomus tyrimus. Kalbant apie įgyvendinimo metodologiją, autorė mano, kad ją galima tobulinti (pateikia 8 žingsnius, ), tačiau, galima atlikti daugiau tyrimų, siekiant geresnės metodologijos sukūrimo. Esminį skirtumą, kurį autorė nori pabrėžti, kad KVS modelis pagrįstas PDTV principu, todėl įgyvendinimas yra nesibaigiantis. Šiuo atveju reikalinga nuolatinis stebėjimas ir analizė bei palaikymas, tam kad modelis būtų veiksmingas.



## LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. „Aircraft ground handling“, Vikipedija enciklopedija, (2016), prieiga per internetą: [https://en.wikipedia.org/wiki/Aircraft\\_ground\\_handling](https://en.wikipedia.org/wiki/Aircraft_ground_handling), žiūrėta 2016-03-30;
2. „Airport Handling Manual“ , IATA (2013), prieiga per internetą: < <http://web.archive.org/web/20130925203524/http://www.iata.org/publications/Pages/ahm.aspx> >, žiūrėta: 2016-03-30;
3. „Bendrovė Baltic Ground Services gavo ISAGO sertifikatą“, (2009), prieiga per internetą: <http://m.kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/bendrove-baltic-ground-services-gavo-isago-sertifikata-307265> , žiūrėta: 2016-03-30
4. „Ground handling“ , Baltic Ground Services, (2016), prieiga per internetą: < <http://www.bgs.aero/en/services/ground-handling> >, žiūrėta: 2016-03-30
5. „Ground handling“, IATA (2013), prieiga per internetą: < <http://web.archive.org/web/20130925052420/http://www.iata.org/whatwedo/ops-infra/Pages/ground-handling.aspx> >, žiūrėta: 2016-03-30
6. „Litcargus“, (2014), prieiga per internetą: < <http://www.litcargus.lt/>>, žiūrėta: 2016-03-30
7. „Servicing of passengers and freight aircraft“, Riga International Airport, (2009), prieiga per internetą: < <http://www.riga-airport.com/en/main/b2b/aviation/gh> > , žiūrėta: 2016-03-30
8. „Vilniaus tarpatautinis oro uostas“, (2016), prieiga per internetą: < <http://www.vno.lt/lt/verslui/ilgalaikis-automobiliu-stovejimas-verslui/> >, žiūrėta: 2016-03-30
9. Adomėnas, V., (2011). Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Mokomoji knyga, Kaunas: Technologija, 151 psl.
10. Aplinkos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės. (ISO14001:2009). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009.
11. Baker D.A., (2013), „Service Quality and Customer Satisfaction in the Airline Industry: A Comparison between Legacy Airlines and Low-Cost Airlines“, American Journal of Tourism Research, Vol. 2, No. 1, 2013, 67-77 DOI: 10.11634/216837861302317 , prieiga per internetą: [http://www.wscholars.com/index.php/ajtr/article/viewFile/0201\\_1/pdf](http://www.wscholars.com/index.php/ajtr/article/viewFile/0201_1/pdf) > , žiūrėta - 2016-03-30;
12. Barrie G. Dale, (2003). *Managing Quality* (fourth edition), UK: Blackwell Publishing, 204-207p

13. Bitinas B., (2006). „Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai“, Vilniaus pedagoginis universitetas, 2006; Prieiga per internetą: < <http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/83/bitinas.pdf> >, žiūrėta - 2016-05-03;
14. Christopher H., (2015). „Choosing Key Performance Indicators – Airlines and Airports“, Prieiga per internetą < <http://aviationsafetyblog.asms-pro.com/blog/choosing-key-performance-indicators-airlines-and-airports> >, žiūrėta 2016-05-08;
15. Civilinės aviacijos administracijos aviacijos saugos planas (CAA ASP) 2014-2017m. Prieiga per internetą: < <http://www.caa.lt/index.php?467881435> > , žiūrėta 2015-06-04
16. Curtis, T., Rhoades, D. L., ir Waguespack, B. P. (2012), „Satisfaction with airline service quality“, prieiga per internetą: < <http://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=db-management> > , žiūrėta 2016-03-30
17. Čekanavičius, V., Murauskas, G., (2011). Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV
18. Čereška A., Pauža V., (2005). Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika. Prieiga per internetą <<http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/VGTU/Leidiniai/Leidinukai/2.pdf> > žiūrėta 2015-06-05
19. Dikčius V., (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilnius Universitetas
20. Elektroninis verslo žodynas, (2015). Prieiga per internetą <<http://www.businessdictionary.com/definition/process-owner.html>>, žiūrėta 2015-06-04.,
21. Eurocontrol, 2002. Analysis of passengers delays: an exploratory case study. Prieiga per internetą [http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/library/017\\_Passengers\\_Delays.pdf](http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/library/017_Passengers_Delays.pdf) , žiūrėta 2016-05-03.
22. HFACS (2014), The HFACS framework. Prieiga per internetą: <http://hfacs.com/hfacs-framework.html> , žiūrėta: 2016-03-30
23. IATA, (2016). ISAGO standard manual. Prieiga per internetą: <http://www.iata.org/whatwedo/safety/audit/isago/Documents/gosm-ed5-march-2016.pdf> , žiūrėta: 2016-03-30

24. International air transport association. Safety management systems, prieiga per internetą: <<http://www.iata.org/whatwedo/safety/Pages/safety-management.aspx>>, žiūrėta 2016-01-08;
25. International standard ISO9001:2015 (2015). Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
26. ISO 9000 - Quality management (2015), Prieiga per internetą: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm) , žiūrėta: 2016-03-30
27. ISO DIS 9000 2015 Plain English Definitions, Internetinis šaltinis, <<http://www.praxiom.com/iso-definition.htm#Quality>>, žiūrėta 2015-06-04
28. ISO10002 (2014). Quality management – customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations. Prieiga per internetą: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10002:ed-2:v1:en> , žiūrėta: 2016-03-30
29. Kardelis K., (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai)*. Vadovėlis, 4-tasis leidimas. Šiauliai: Lucilijus
30. Kaziliūnas A., (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*, Vilnius: Mykolo Riomerio Universitetas)
31. Kaziliūnas A., (2007) *Kokybės vadyba*, Vilnius: Mykolo Riomerio Universitetas, 2007, 16p
32. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. (ISO9000:2001). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
33. Kolukisa A., (2012). Evaluating Aircraft Turnaround Process in the Framework of Airport Design and Airline Behaviour., prieiga per internetą < <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61575/1/000149255.pdf> >, žiūrėta 2016-05-03;
34. LIETUVOS RESPUBLIKOS KARINIŲ AERODROMŲ NAUDOJIMO CIVILINIŲ ORLAIVIŲ REIKMĖMS TAISYKLĖS, 2003 04 01, Nr. 394, Prieiga per internetą<[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:utxS443\\_ERsJ:www.xn--vyriausyboib.lt/bylos/Teises\\_aktai/2003/04/488.doc+&cd=8&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:utxS443_ERsJ:www.xn--vyriausyboib.lt/bylos/Teises_aktai/2003/04/488.doc+&cd=8&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)> žiūrėta 2015-06-05
35. Namukasa J. (2013), "The influence of airline service quality on passenger satisfaction and loyalty : The case of Uganda airline industry", The TQM Journal, Vol. 25 Iss: 5, pp.520 – 532, Prieiga per internetą:

- <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/TQM-11-2012-0092> , žiūrėta: 2016-03-30
36. Nanda, V., (2005) *Quality management system handbook for product development companies*“, Florida (JAV): CRC Press, 2-6p
37. Nankervis A., (2005). “Managing Services”, Cambridge University Press
38. OHSAS 18001 (2007). Darbų sauga. Reikalavimai. Prieiga per internetą: [http://www.techstreet.com/products/1508306?product\\_id=1508306](http://www.techstreet.com/products/1508306?product_id=1508306) ; žiūrėta 2016-03-30
39. Peters T., Waterman Robert H., *Tobulumo beieškant: Geriausių vadovų pamokos*, Vilnius: Alma Litera, 2008, 227-229 p
40. Pociūtės D., Janušauskienės V., Vitkausko R.,(2005). Kokybės Vadyba. Technika, 58-60 psl.
41. Podvezko, V. (2005). Ekspertų įverčių suderinamumas. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Technological and economic development of economy. 2005, Vol. XI, No. 2, p. 101 - 107. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN\\_1392-8619.V\\_11.N\\_2.PG\\_101-107/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-8619.V_11.N_2.PG_101-107/DS.002.0.01.ARTIC)> paskutinį kartą žiūrėta 2016-01-08 ;
42. Quality management principles, ISO (2015), prieiga per internetą: <<http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf> >, žiūrėta 2016-03-30;
43. Ramanauskienė J., Vanagienė V.,(2009). Visuotinės kokybės vadyba. Akademija, 83psl
44. Ruževičius J., (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui*, Vilnius: Vilniaus Universitetas, 109p
45. Serafinas D., (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJIKNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf> ; žiūrėta 2016-03-30
46. Stankūnaitė E. (2012) “Lietuvos bendrosios aviacijos avarijų ir pavojingų incidentų įvykusių 2000 – 2011 metais analizė“, baigiamasis magistro darbas, Vilnius, 2012. Prieiga per internetą: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120720\\_121657-21823/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120720_121657-21823/DS.005.0.01.ETD) , žiūrėta: 2016 - 03 – 30
47. Suhartanto D. (2012), „Customer satisfaction in the airline industry: the role of service quality and price“, prieiga per internetą: [http://www.academia.edu/3215480/Customer\\_Satisfaction\\_in\\_the\\_Airline\\_Industry\\_The\\_Role\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_Price](http://www.academia.edu/3215480/Customer_Satisfaction_in_the_Airline_Industry_The_Role_of_Service_Quality_and_Price) , žiūrėta 2016-03-30

48. Šimkus A., (2010). Visuotinės kokybės vadybos įvadas. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/fbo/Downloads/Visuotin%C4%97s%20kokyb%C4%97s%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/fbo/Downloads/Visuotin%C4%97s%20kokyb%C4%97s%20(1).pdf) ,  
žiūrėta: 2016-03-30
49. Šnirpūnas V., (2012), Žmogiškasis faktorius aviacinėje technikoje, mokomoji knyga, Vilnius, VGTU, Technika. Prieiga per internetą: [http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1464/1/1390-S\\_Zmogiskasis\\_veiksny%20WEB.pdf](http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/1464/1/1390-S_Zmogiskasis_veiksny%20WEB.pdf) , žiūrėta 2016-03-30
50. Vanagas, P., (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 377 psl.

# KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KŪRIMAS IR ĮGYVENDINIMAS ANTŽEMINIŲ PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE

Aistė KUCKAITĖ

**Magistro darbas**

*Kokybės vadybos programa*

Vilniaus universitetas Ekonomikos fakultetas Vadybos katedra

Darbo vadovas: doc. dr. D. Serafinas

Vilnius, 2016

## SANTRAUKA

77 puslapiai, 14 lentelių, 8 paveikslėlių, 50 literatūros šaltinių.

Magistro darbo tikslas - sukurti KVS modelį, pritaikytą antžeminio orlaivių aptarnavimo organizacijoms. Darbe panaudoti tyrimo metodai: Mokslinės literatūros sisteminė analizė, pusiau struktūrizuotas interviu (ekspertų nuomonių išsiaiškinimui, KVS kūrimo ir įgyvendinimo klausimais), dokumentų analizė (ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų analizė, jų suderinamumo bei integravimo galimybėms įvertinti), anketinės apklausos metodas (aukščiausiojo bei viduriniojo lygio vadovų nuomonei įvertinti kokybės ir saugos atžvilgiu antžeminiame aptarnavime ir atlikta išvykstančių keleivių apklausa), ekspertų nuomonių suderinamumo vertinimas. Sintezės metodas - remiantis išanalizuota literatūra bei atliktais tyrimų rezultatais sukurtas KVS modelis pritaikytas antžeminių paslaugų organizacijoms.

Magistro darbe yra nagrinėjama KVS kūrimo ir įgyvendinimo metodologijos tobulinimo galimybės antžeminio orlaivių aptarnavimo organizacijose. Tyrimų rezultatai atskleidžia, kad sauga yra privalomoji kokybė antžeminiame aptarnavime, tačiau vartotojui taip pat svarbūs ir kiti: greitas aptarnavimas, personalo mandagumas aiškiai pateikta informacija paie skrydį ir t.t. Atsižvelgiant į tyrimų rezultatus, rekomenduojama kurti KVS integruotant ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartus, nes jie puikiai vienas kitą papildo ir sukuria darnią KVS sistemą. Tyrimai atskleidžia, kad saugą užtikrinančios procedūros (antiledodaros, orlaivio centravimo, bagažo aptarnavimas ir kt.) yra egzistencinės svarbos, tiek vadovai, tiek keleiviai vieningai teigia, jog sauga yra svarbiausias veiksnys. Siekiant užtikrinti saugą, būtina užtikrinti personalo kvalifikaciją, ypatingai priekinės linijos darbuotojų. Tinkamai atliekamos procedūros (pagrindinių procesų) yra saugos ir kokybės pagrindas. Lyderystės ir komunikacijos dėka motyvuoti ir nuolat kelti jų kvalifikaciją, nes tik taip bus užtikrinamas tinkamas aptarnavimas, atitinkantis kliento poreikius ir lūkesčius. Svarbus elementas – prevencinės priemonės, prie jų autorė priskiria ir įvykusių nelaimių analizę ir jų priežasčių komunikaciją visoje organizacijoje. Atlikus literatūros ir tyrimų rezultatų analizę, autorė sukūrė KVS modelį pritaikytą antžeminių paslaugų organizacijoms, kurio pagrindas yra

PDTV ciklas taip pat kokybės vadybos principų dėka įgyvendinami ISO9001:2015 ir ISAGO:2016 standartų reikalavimai, juos integruojant kartu. Įgyvendinant sistemą, būtina įtraukti ir darbuotojus iš priekinės linijos, taip pat analizuojant kliento poreikius ir pasitenkinimą bei jiems keičiantis, būtina atitinkamai reaguoti ir atnaujinti modelį, todėl galimi modelio tobulinimo variantai, net jo įgyvendinimo metu, svarbiausia užtikrinti, kad jo efektyvumą.

Autorinių tyrimų rezultatai pristatyti UAB „Baltic Ground Services“ organizacijoje.

**Reikšminiai žodžiai:** antžeminis orlaivių aptarnavimas, kokybės vadybos sistemos modelis, kokybės veiksniai antžeminiame aptarnavime, kokybė ir sauga, kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas

# DESIGN AND IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR GROUND HANDLING ORGANIZATIONS

Aistė KUCKAITĖ

Paper for the Master's degree

*Quality Management Master's Program*

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – doc. dr. D. Serafinas

Vilnius, 2016

## SUMMARY

77 pages, 14 charts, 8 pictures, 50 references.

The aim of this master thesis is to create a Quality management system (QMS) model for ground handling organizations. Methods are used: scientific literature systematic analysis, semi-structured interview (for experts' opinion analysis), document analysis (ISO9001: 2015 and ISAGO: 2016 standards analysis, to evaluate their compatibility and integration opportunities), the questionnaire method (for top management's and middle-level managers' opinions assessment regarding the safety and quality criteria), the concordance of expert evaluation. Synthesis method - based on the literature and the researches results was designed QMS model for ground handling organizations.

Master's thesis analyses the design and implementation methodology of quality management system for aircraft ground handling organizations with the aim to improve it. The results show that safety is a mandatory quality in ground handling, but for the consumer also important other criteria: fast service, staff politeness, clearly presented flight information, etc. According to the research results, it is recommended to create a QMS integrating ISO9001:2015 and ISAGO:2016 standards, because they perfectly complement each other and create a sustainable QMS system. Researches shows that safety procedures (anti-icing, aircraft loading, baggage handling and so on.) is the existential importance, both, top managers and passengers, unanimously say that safety is the most important factor. To ensure safety, it is necessary to ensure the qualifications of the staff, especially front-line workers. Properly performed procedures (key processes) is the basis of safety and quality. Promotion of leadership and communication should motivate and constantly improve staff skills, because



the only way to ensure satisfactory service - meet customer needs and expectations. An important element - preventive measures. Disasters' analyses should be included in it, also their causes communicated across the organization. According to the literature analyses and research results, the author has designed the QMS model for the ground service organizations, which is based on the PDCA cycle as well as quality management principles through the implementation of ISO9001:2015 and ISAGO:2016 standards requirements, integrating them together. In implementing the system, it is necessary to include staff from the front lines, as well as the analysis of customer needs and satisfaction, and replacing them, it is necessary to respond and update the model. The potential improvement of the model, even during its implementation, is necessary to ensure that its efficiency.

Researches results introduced at UAB „Baltic Ground Services“ organization.

**Key words:** ground handling, quality management system model, quality factors in ground handling, quality and safety, quality management system implementation.

## 1 Priedas

### Interviu klausimynas

*Antžemines orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos KVS kūrimo ir įgyvendinimo metodologijos tobulinimas*

*Laba diena, esu Aistė Kuckaitė, Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos studentė. Rašau magistro darbą tema „Antžemines orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančios organizacijos kokybės vadybos sistemos kūrimo, modeliavimo ir įgyvendinimo metodologijos tobulinimas“, todėl domiuosi kokybės vadybos sistemos kūrimo, modeliavimo ir įgyvendinimo metodologijos tobulinimo klausimais.*

*Kreipiuosi į Jus, aukščiausiojo lygio vadovus, su prašymu atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Klausimynas susideda iš trijų blokų. Pirmajame pateikti klausimai apie kokybės vadybos sistemos kūrimą bei modeliavimą, antrajame – apie KVS įgyvendinimą, bei trečiajame – apie KVS veiksmingumą.*

Sutrumpinimai:

KVS – KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA

KVM – KOKYBĖS VADYBOS MODELIS

Prieš atsakydami į pagrindinius tyrimo klausimus, pateikite atsakymus apie savo asmeninę patirtį:

1. Jūsų darbo patirtis antžemines orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugas teikiančioje organizacijoje ? ( nurodykite mėnesiais) .....
2. Jūsų darbo patirtis kokybės vadybos sistemos kūrimo / modeliavimo ar įgyvendinimo, monitoringo procesuose? (nurodykite mėnesiais).....

Žemiau pateikti klausimai apie kokybės vadybos sistemos kūrimo procesą. Atsakydami į juos,

remkitės asmenine kokybės vadybos sistemos kūrimo patirtimi.

1. Iš kokių elementų dabar sudaryta kokybės vadybos sistema antžeminių, orlaivių ir keleivių

aptarnavimo, paslaugų organizacijoje?

.....  
.....

2. Jei kurtumėte iš naujo KVS, kuriuos sistemos elementus paliktumėte, o kuriuos

pašalintumėte? Paaiškinkite kodėl?

.....  
.....

3. Kokie kokybės vadybos metodai turi būti integruoti į KVS, tam kad būtų užtikrintas

reikalaujamas kokybės lygis?

.....  
.....  
.....

4. Kokius ISO standartus diegėte (bei diegtumėte papildomai) kurdami KVS šioje organizacijoje? Kodėl?

.....  
.....

5. Kokius elementus ar metodus integruotumėte į KVS, kad užtikrintumėte aukštą keleivių ir

įgulų aptarnavimą?

.....  
.....

6. Kokius metodus integruotumėte į KVS, kad užtikrintumėte saugų ir punktualų orlaivių

aptarnavimą?

.....  
.....

Toliau pateikti klausimai apie kokybės vadybos sistemos diegimo (įgyvendinimo) procesą.

Atsakydami į juos, remkitės asmenine kokybės vadybos sistemos diegimo patirtimi, šioje organizacijoje.

1. Su kokiomis kliūtimis susidūrėte diegdami KVS?

.....  
.....  
.....

2. Jei iš naujo diegtumėte KVS šioje organizacijoje, ką darytumėte kitaip ir kodėl?

.....  
.....  
.....

3. Kokiais etapais diegėte (įgyvendinote) sukurtą KVS?

.....  
.....  
.....

4. Kokiais etapais diegtumėte?

.....  
.....  
.....

5. Ar KVS diegimo metu buvo pastebėti KVS trūkumai? Jei taip, tai kokie? kokią įtaką jie

turėjo diegimo procesui? Ką darėte?

.....  
.....

Žemiau pateikti klausimai yra apie kokybės vadybos sistemos veiksmingumą. Atsakydami į juos,

remkitės asmenine patirtimi.

1. Kaip pakito keleivių bei įgulų aptarnavimo kokybė, lyginant su praėjusiais metais? Kokiais

šaltiniais galima pagrįsti JŪSŲ nuomonę?

.....  
.....

2. Kaip pakito orlaivių aptarnavimo kokybė, lyginant su praėjusiais metais? Kokiais šaltiniais

galima pagrįsti JŪSŲ nuomonę?

.....  
.....

3. 1 ir 2 klausimo atsakymus pakomentuokite, kaip manote kas lėmė tokius rezultatus? (jei

rezultatai pagerėjo – kokios priemonės padėjo jų pasiekti. Jei rezultatai pablogėjo – kokių

priemonių reiktų imtis, kad jie pagerėtų?)

.....  
.....  
.....

4. Kaip įvertintumėte dabartinės KVS veiksmingumą šioje organizacijoje? (nurodykite balą 1-10)

.....

5. Kaip manote kokiais metodais geriausia būtų tobulinti Jūsų organizacijos KVS ? kodėl?

.....

.....

.....

6. Kokius pasiūlymus galėtumėte pateikti KVS tobulinimui?

.....

.....

.....

## **2 Priedas**

Aš, Aistė Kuckaitė, rašau magistro darbą tema: **ANTŽEMINIO ORLAIVIŲ IR KELEIVIŲ APTARNAVIMO PASLAUGAS TEIKIANČIOS ORGANIZACIJOS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS MODELIAVIMO IR ĮGYVENDINIMO TEORINIAI IR METODOLOGINIAI ASPEKTAI.**

Siekiant išsiaiškinti, kaip turi būti sukurta kokybės vadybos sistema antžeminių paslaugų organizacijoje, paprašysiu Jūsų atsakyti į kelis klausimus (pateikti žemiau).

Prašau išranguokite pateiktus kokybės ir saugos kriterijus (1 klausimas), kokybės ir saugos procedūras (2 klausimas), planavimus (užtikrinančius kokybę ir saugą - 3 klausimas) kuris jų yra svarbiausias pažymėkite nr.1, kuris mažiau svarbus 2,.. ir mažiausiai svarbus iš pateiktų yra 10.

1. Kurie **kokybės ir saugos kriterijai**, antžeminėse orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugose yra patys **svarbiausi**, o kurie mažiau svarbus? (1-svarbiausias, 10 - mažiausiai svarbus iš pateiktų)

aptarnavimo greitis  
mandagumas  
keleivių, krovinių bei keleivių bagažo saugumas  
konfidencialumas  
komunikacija  
darbo aprangos/uniformos dėvėjimas  
įrangos techninis tinkamumas  
keleivių dokumentų patikra  
personalas, gebantis kalbėti keliomis užsienio kalbomis  
tikslumas (atliekant procedūras)

1. Ir paaiškinkite, kodėl taip pasirinkote (1-3) kaip svarbiausius?  
Paaiškinkite, kodėl pasirinkote šiuos kriterijus, kaip mažiausiai svarbiais (3 paskutiniai)?

Žemiau pateiktame klausime yra išvardintų dešimt procedūrų, kurios yra atliekamos antžeminių paslaugų organizacijoje. Prašau pažymėkite, kuri iš pateiktų, Jūsų nuomone, yra pati svarbiausia (nr.1), kuri mažiau svarbi (2)... nr. 10 - mažiausiai svarbi iš pateiktų.

2. Kurios **procedūros** antžeminių paslaugų organizacijoje, **užtikrinančios kokybę ir saugą**, yra pačios svarbiausios? (Išranguokite nuo pačios svarbiausios iki mažiau svarbios)

pardavimų ir pirkimų procedūra  
klientų kreditavimo ir skolų valdymo procedūra  
krovinių ir bagažo tvarkymo procedūra  
vadovybinė analizė  
personalo valdymas  
dokumentų ir įrašų valdymas  
vidaus auditas  
kokybės kontrolė  
orlaivio centravimo procedūra  
antiledodaros procedūra

3. Kodėl taip pasirinkote...?

4. Išranguokite, kuris **planavimas (užtikrinantis kokybę ir saugą)**, Jūsų nuomone, antžeminių paslaugų organizacijoje yra svarbiausias (1), kuris mažiau svarbus?

strateginis planavimas

kokybės planavimas  
 saugos planavimas  
 rizikų mažinimo planas  
 informacijos apsaugos planas  
 personalo planavimas  
 mokymų planavimas  
 biudžeto planavimas  
 "Dienos" planavimas  
 išteklių planavimas

5. Kodėl taip pasirinkote?

### 3 Priedas „Kiekybinių tyrimų rezultatai“

1 Lentelė „Ekspertų vertinimas kokybės ir saugos kriterijų, antžeminėse orlaivių ir keleivių aptarnavimo paslaugose.“ (Sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Eksperto nr.	Alternatyvos									
	aptarnavimo greitis	mandagumas	keleivių, krovinių bei keleivių bagažo saugumas	konfidencialumas	komunikacija	darbo aprangos/ uniformos dėvėjimas	įrangos techninis tinkamumas	keleivių dokumentų patikra	personalas, gebantis kalbėti keliomis kalbomis	tikslumas atliekant procedūras
1	6	5	1	8	7	10	2	4	9	3
2	8	10	1	7	6	4	2	5	9	3
3	7	9	1	6	5	4	8	2	10	3
4	5	10	6	9	3	8	2	7	4	1
5	5	9	2	7	6	10	3	4	8	1
6	5	8	1	6	7	9	2	4	10	3
7	4	9	1	7	6	10	5	3	8	2
8	10	9	1	7	6	8	3	2	5	4
9	4	9	2	3	1	10	5	6	7	8
10	10	9	1	7	6	5	3	2	4	8
Rangų suma	64	87	17	67	53	78	35	39	74	36
Rangų sumų vidurkis a	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Nuokrypio kvadratas	81	1024	1444	144	4	529	400	256	361	361
Nuokrypio kvadratų suma				4604						

2 Lentelė „Ekspertų vertinimas svarbiausių procedūrų antžeminėse paslaugose“  
(Sudaryta autorės, remiantis tyrimų rezultatais)

Eksperto nr.	Alternatyvos										
	pardavimų ir pirkimų procedūra	klientų kreditavimo ir skolų valdymo	krovinių ir bagažo tavravimo procedūra	vadovybi nė analizė	personal o valdyma s	dokumentų ir įrašų valdymas	vidaus auditas	kokybės kontrolė	orlaivio centravimo procedūra	antiledoda ros procedūra	
1	10	9	3	8	4	5	7	6	1	2	
2	9	10	7	6	8	3	5	4	1	2	
3	3	10	9	1	4	5	8	2	6	7	
4	9	10	6	7	3	4	2	1	5	8	
5	9	10	3	8	7	6	5	4	2	1	
6	6	10	3	9	8	7	5	4	2	1	
7	9	10	3	8	7	5	6	4	1	2	
8	9	10	2	8	7	3	6	5	1	4	
9	1	6	7	10	2	3	8	9	5	4	
10	8	10	2	9	7	4	5	6	1	3	
Rangų suma	73	95	45	74	57	45	57	45	25	34	
Rangų sumų vidurkis a	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	
Nuokrypio kvadratas	324	1600	100	361	4	100	4	100	900	441	
Nuokrypio kvadratų suma				3934							

3 Lentelė. „Ekspertų vertinimas, planavimų, kurie geriausiai užtikrina kokybę ir saugą antžeminėse paslaugose“ (Sudaryta autorės, remiantis tyrimų rezultatais)



Eksperto nr.	Alternatyvos									
	strateginis planavimas	kokybės planavimas	rizikų mažinimo planas	saugos planavimas	informacijos apsaugos planas	personalo planavimas	mokymų planavimas	biudžeto planavimas	Dienos planavimas	Išteklų planavimas
1	5	7	6	1	10	4	8	2	9	3
2	9	5	8	10	4	2	6	7	1	3
3	4	2	3	1	8	7	9	6	10	5
4	10	6	5	7	9	2	3	1	8	4
5	1	5	2	3	10	8	4	9	7	6
6	6	2	3	1	9	8	7	10	4	5
7	1	6	7	8	10	3	5	2	9	4
8	4	3	8	1	9	5	2	6	7	10
9	7	9	10	4	6	3	5	7	8	1
10	10	2	8	1	9	6	3	7	4	5
Rangų suma	57	47	60	37	84	48	52	57	67	46
Rangų sumų vidurkis a	5.7	4.7	6.0	3.7	8.4	4.8	5.2	5.7	6.7	4.6
o kvadrata	4	64	25	324	841	49	9	4	144	81
Nuokrypio kvadratų suma				1545						

#### 4 Priedas

Papildoma lentelė, aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumui nustatyti, W<sub>1</sub> skaičiavimui

Eksperto nr.	Alternatyvos									
	aptarnavimo greitis	mandagumas	keleivių, krovinių bei keleivių	konfidencialumas	kommunikacija	darbo aprangos/ uniformos dėvėjimas	įrangos techninis tinkamumas	keleivių dokumentų patikra	personalias, gebantis kalbėti keliomis	tikslumas atliekant procedūras
1	6	5	1	8	7	10	2	4	9	3
2	8	10	1	7	6	4	2	5	9	3
3	7	9	1	6	5	4	8	2	10	3
4	5	10	6	9	3	8	2	7	4	1
5	5	9	2	7	6	10	3	4	8	1
6	5	8	1	6	7	9	2	4	10	3
Rangų suma	36	51	12	43	34	45	19	26	50	14
Rangų sumų vidurkis a	3.6	5.1	1.2	4.3	3.4	4.5	1.9	2.6	5.0	1.4
Nuokrypio kvadratas	9	324	441	100	1	144	196	49	289	361
Nuokrypio kvadratų suma				1914						

Papildoma lentelė, aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumui nustatyti, W<sub>3</sub> skaičiavimui

Eksperto nr.	Alternatyvos									
	pardavimų ir pirkimų procedūra	klientų kreditavimo ir skolų	krovinių ir bagažo tvarkymo	vadovybinė analizė	personalo valdymas	dokumentų ir rašų valdymas	vidaus auditas	kokybės kontrolė	onainio centravimo procedūra	antrinio daros procedūra
1	10	9	3	8	4	5	7	6	1	2
2	9	10	7	6	8	3	5	4	1	2
3	3	10	9	1	4	5	8	2	6	7
4	9	10	6	7	3	4	2	1	5	8
5	9	10	3	8	7	6	5	4	2	1
6	6	10	3	9	8	7	5	4	2	1
Rangų suma	46	59	31	39	34	30	32	21	17	21
Rangų sumų vidurkis a	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Nuokrypio kvadratas	169	676	4	36	1	9	1	144	256	144
Nuokrypio kvadratų suma				1440						

Papildoma lentelė, aukščiausiojo lygio vadovų nuomonių suderinamumui nustatyti, W<sub>5</sub> skaičiavimui

Eksperto nr.	Alternatyvos									
	strateginis planavimas	kokybės planavimas	rizikų mažinimo planas	saugos planavimas	informacijos apsaugos planas	personalo planavimas	mokymų planavimas	biudžeto planavimas	Dienos planavimas	Išteklių planavimas
1	5	7	6	1	10	4	8	2	9	3
2	9	5	8	10	4	2	6	7	1	3
3	4	2	3	1	8	7	9	6	10	5
4	10	6	5	7	9	2	3	1	8	4
5	1	5	2	3	10	8	4	9	7	6
6	6	2	3	1	9	8	7	10	4	5
Rangų suma	35	27	27	23	50	31	37	35	39	26
Rangų sumų vidurkis a	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Nuokrypio kvadratas	4	36	36	100	289	4	16	4	36	49
Nuokrypio kvadratų suma					574					

## 5 Priedas

Maloniai prašome Jūsų, sudalyvauti anoniminėje apklausoje. Kiekvieną kartą keliaujant lėktuvu, atvykus į oro uostą reikia atlikti registraciją į skrydį (jei neužsiregistravote internetu). Prašau prisiminkite, savo asmeninę patirtį, ir įvertinkite, kas Jums, kaip keleiviui, yra svarbiausia atliekant registraciją oro uoste:					
	1	2	3	4	5
	visai nesvarbu	nesvarbu	neįsvarbu, nei nesvarbu	svarbu	labai svarbu
Personalo mandagumas					
Jūsų ir bagažo saugumas					
greitas aptarnavimas					
Personalas, gebantis kalbėti keliomis kalbomis					
Aiškiai pateikta informacija apie skrydį					
Konfidencialumas					
Moderni aplinka					
Nemokamas Internetas					
Maišeliai, skirti skrydžiams susidėti					
Galimybė papildomai pasižymėti bagažą - užsirašant savo kontaktus					

KITA (Įrašykite)					
KITA (Įrašykite)					

Jūsų amžius	
-------------	--

Kaip dažnai Jums tenka skristi irma per kelionė savaitę  
 -3 kartus per savaitę  
 2 artą per mėnesį  
 k -3 kartus per mėnesį  
 2 artą per mėnesį  
 k artą per 6 mėn.  
 k artą per metus