

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa

Kodas 62103S101

GINTARĖ GUOGAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOKYBĖS VADYBA IR JOS ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

GINTARĖ GUOGAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOKYBĖS VADYBA IR JOS ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI

Darbo vadovas

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. KOKYBĖS VADYBOS TEORINIAI PAGRINDAI	10
1.1. KOKYBĖS VADYBOS KONCEPCIJOS.....	10
KOKYBĖS VADYBOS KONCEPCIJOS	11
1.2. KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA, JOS KRITINIS VERTINIMAS.....	11
1.3. KOKYBĖS VADYBOS MODELIAI	15
1.4. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTAI	21
1.5. KOKYBĖS VADYBOS DIEGIMO ĮMONĖJE TEORINIAI PAGRINDAI.....	22
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS LIETUVOS IR ES BENDROVĖSE.....	28
2.1. KOKYBĖS VADYBOS ĮTAKOS ĮMONIŲ VEIKLAI TYRIMO METODOLOGIJA	33
3. KOKYBĖS VADYBOS ĮTAKOS UAB „KAUNO VANDENYS“ IR.....	36
AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI FILIALO „KAUNO GELEŽINKELIŲ INFRASTRUKTŪRA“ VEIKLAI TYRIMAS	36
3.1. UAB “KAUNO VANDENYS” IR AB “LIETUVOS GELEŽINKELIAI” DARBUOTOJŲ NUOMONĖS, VERTINANT KOKYBĖS VADYBOS ĮTAKĄ ĮMONIŲ VEIKLAI, TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	37
3.2. UAB “KAUNO VANDENYS” IR AB “LIETUVOS GELEŽINKELIAI” AUKŠČIAUSIOJO LYGIO VADOVŲ IR KOKYBĖS SPECIALISTŲ NUOMONĖS, VERTINANT KOKYBĖS VADYBOS ĮTAKĄ ĮMONIŲ VEIKLAI, TYRIMAS.....	46
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
SANTRAUKA (ANGLŲ KALBA).....	KLaida! Žymelė neapibrėžta.
NAUDOTA LITERATŪRA IR INFORMACINIAI ŠALTINIAI	55
PRIEDAI.....	57

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

VKV – Visuotinė kokybės vadyba;

KV – Kokybės vadyba;

KVS – Kokybės vadybos sistema

TQM (Total Quality Management) – Visuotinė kokybės vadyba

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1pav. Kokybės vadybos komponentai	14
2pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis.....	15
3 pav. Kokybės garantijos modelis	16
4 pav. Oakland: Visuotinės kokybės vadybos modelis	17
5 pav. Malcolm'o Baldrige'o modelis.....	18
6 pav. EFQM tobulumo modelis	20
7 pav. Kokybės vadybos sistemos (ISO 9001) diegimo organizacijoje schema	23
8pav. Kokybės vadybos raida Lietuvoje	28
9pav. Sertifikuotų KVS skaičius, tenkantis 1000 gyventojų 2005 m.	30
10 pav. Kokybės vadybos įtakos įmonės veiklai modelis	36
11 pav. Atsakymų į klausimą "Ar Jūsų įmonėje vadybos principai ir standartai?" rezultatai	38
12 pav. Atsakymų į klausimą "Kaip vertinate savo žinias Kokybės vadybos srityje?" rezultatai	39
13 pav. Atsakymų į klausimą "Ar yra išaiškinamos įmonėje pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys?" rezultatai	40
14 pav. UAB "Kauno vandenys" darbuotojų atsakymų į klausimą "Ar sumažėjo klaidų skaičius po KV įdiegimo?" rezultatai	40
15 pav. AB "Lietuvos geležinkeliai" darbuotojų atsakymų į klausimą "Ar sumažėjo klaidų skaičius po KV įdiegimo?" rezultatai	41
16 pav. UAB "Kauno vandenys" darbuotojų atsakymų į klausimą "Ar reikia įmonėje tobulinti paslaugų atlikimo lygį?" rezultatai	41
17 pav. UAB "Kauno vandenys" darbuotojų atsakymų į klausimą "Ar reikia įmonėje tobulinti paslaugų atlikimo lygį?" rezultatai	42
18 pav. Atsakymų į klausimą "Ar, įdiegus KV, pagerėjo atliekamų darbų (teikiamų paslaugų) kokybė?" rezultatai	43
19 pav. Atsakymų į klausimą "Ar, įdiegus KV, pagerėjo atliekamų darbų (teikiamų paslaugų) kokybė?" rezultatai	44
20 pav. Atsakymų į klausimą "Ar taikomas Jūsų įmonėje komandinis darbas?" rezultatai	45
1 lentelė Kokybės vadybos koncepcijos	11
2 lentelė pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžimai.....	13
3 lentelė EFQM tobulumo modelio vertybės – organizacijos padėties įvertinimas	19
4 lentelė Viduriniojo lygio vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės, tiriant kokybės vadybos įtaką įmonių veiklai tyrimo apibendrinimas	46
5 lentelė Aukščiausiojo lygio vadovų ir KV specialistų nuomonės tyrimo, vertinant kokybės vadybos įtaką įmonių veiklai, apibendrinimas	51

IVADAS

Temos aktualumas

Kokybė – sudėtinga sąvoka, tapusi viena iš visuotinai patraukliausių visoje vadybos teorijoje. Visuotinės kokybės vadyba yra nauja sąvoka ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje. Nėra vieno kokybės apibrėžimo... Kokybė – tai suvokimas, kad kažkas geriau už kitus. Jis kinta per gyvenimą, jis kinta iš kartos į kartą ir skiriasi, priklausomai nuo žmogaus veiklos pobūdžio. Vis dėlto sąvoka “kokybė”, kokia ji naudojama vadyboje, reiškia šiek tiek daugiau negu mūsų neoficialus: „geresnio negu vidutinis produkto už prieinamą kainą” apibrėžimas. Ji taip pat reiškia, jog dėmesį būtina sutelkti į vis geresnių produktų gamybą bei paslaugų teikimą vis konkurencingesnėmis kainomis. Ir tai reiškia daryti teisingus dalykus iškart, o ne daryti ir po to taisyti klaidas. Dėmesį sutelkdamas į teisingų dalykų padarymą iš karto, organizacijos išvengia didelių išlaidų, susijusių su perdarymu.

Norint sukurti veiksmingą organizacijos kokybės gerinimo strategiją pirmiausiai reikia tiksliai ir aiškiai įvertinti esamą padėtį. Formalus kokybės įvertinimas suteikia ataskaitos tašką ir padeda suprasti kokybės problemas, jų dydį bei reikalaujančias didesnio dėmesio sritis.

Atsiranda vis daugiau klientų, kurie reikalauja kokybiško aptarnavimo, malonaus bendravimo. Yra nuomonių, kad kokybės vadyba – geriausias kelias link to.

Problemos ištyrimo lygis

Požiūrius į kokybės vadybą yra išdėstę daugelis autorių. Garvin’as, apibendrinęs požiūrius į kokybę išskyrė 5 pagrindinius apibendrintus požiūrius į kokybę: filosofinis požiūris; produkto kokybės; kokybės vartotojui; kokybės gamyboje; vertės požiūris. Shiba išskyrė ir dar labiau struktūrizavo požiūrius į kokybės vadybą. Pagal Shiba – tai atitikimas įvairiems reikalavimams. Kelių aspektų kokybės vadybos apibrėžimus siūlė G. Svensson (1996), Bednar (1994). Autoriai į kokybės apibrėžimą įtraukė ne tik klientų poreikius, tačiau ir vertybes, priemones, metodus. Lagrosen S. (1996) kokybės vadyba siūlė skirstyti į tris lygius. A.V. Feigenbaumas kokybės vadybą įvertino ekonomiškai. Jis pasiūlė apskaičiuoti kokybės išlaidas. Kitas garsus kokybės vadybos mokslininkas E. Demingas nurodė ir nagrinėjo pagrindinius priežasčių tipus, dėl kurių kyla kokybės problemų. J. Juranas savo kokybės vadybos trilogijoje nagrinėjo pagrindinius kokybės vadybos procesus. Luis Maria ir R. Calingo (1996) staripsnyje „ The evolution of strategy quality management“ apžvelgė kokybės vadybos strategijų evoliuciją. Apie kokybės vadybos problemas rašė H.P. Ristema (1992).

Lietuvoje šią temą nagrinėjo taip pat nemažai autorių. Vanagas, P. (1994) nagrinėjo kokybės vadybos sampratą, reikšmę bei svarbą įmonėms. Dikavičius, V., Stoškus, S., (2003) taip pat nagrinėjo kokybės vadybos sąvoką ir jos svarbą. Jurkauskas (2006) nagrinėjo darbuotojų vietą

kokybės sistemoje. Autorius pateikė veiksnius, darančius įtaką visuotinei kokybės vadybai. Taip pat rašė apie kokybės matavimą ir kontrolę.

Norint išsiaiškinti kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės veiklai, buvo atliktas tyrimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos dvi įmonės, įsidedusios kokybės vadybos sistemą – UAB „Kauno vandenys“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“. Buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ši sistema veikia įmonėse ir kokią įtaką ji daro veiklos efektyvumui.

UAB „Kauno vandenys“ buvo pasirinkta kaip ne komercinė įmonė. Buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tokioje įmonėje žiūrima į kokybišką paslaugų tiekimą ir aptarnavimą, kokią tam įtaką turi įdiegta kokybės vadybos sistema.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ buvo pasirinkta kaip didelė, daug padalinių turinti įmonė, kuri Lietuvoje taip pat yra monopolinė.

Darbo objektas – kokybės vadyba.

Darbo tikslas: išnagrinėti įdiegtos kokybės vadybos reikšmę įmonėms ir jų veiklai.

Darbo uždaviniai:

- atlikti mokslinės literatūros analizę kokybės vadybos ir jos sistemos įdiegimo įmonėse klausimu;
- atlikti KV modelių analizę;
- išnagrinėti pagrindines kokybės vadybos diegimo įmonėje etapus bei problemas;
- išanalizuoti kokybės vadybos sistemos įdiegimo Lietuvos įmonėse paplitimą;
- paaiškinti atlikto tyrimo eigą ir metodus, kurie buvo naudoti tyrime;
- išanalizuoti kokybės vadybos veikimą pasirinktose įmonėse: UAB „Kauno vandenys“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“
- pateikti pagrindines kokybės vadybos veikimo pasirinktose įmonėse problemas ir pasiūlyti jų sprendimo būdus.

Kadangi kokybės vadyba dar naujas reiškinys Lietuvoje, apie jos efektyvumą taip pat mažai rašyta. Atsiranda teiginių, kad kokybės vadyba būtina aptarnavimo gerinimui, geresnių rezultatų siekimui.

Prieš atliekant tyrimą buvo suformuluotos tokios hipotezės:

- kokybės vadybos sistema diegiama siekiant efektyviai gerinti klientų aptarnavimą ir gerinti įmonės veiklos rezultatus;
- kokybės vadybos sistemos įdiegimas Lietuvoje yra sudėtingas procesas;
- Įdiegta kokybės vadybos sistema skatina atsakingesnę įmonės darbuotojų požiūrį į darbą.

Tyrimo metodai

Pirmiausiai, remiantis išnagrinėta teorine medžiaga buvo formuluojamas tyrimo tikslas bei uždaviniai, taip pat tyrimo hipotezės. Tada buvo renkami statistiniai duomenys, kiek įmonių Lietuvoje jau turi įsidięgusios visuotinės kokybės vadybos standartus. Vėliau buvo atliekamas žvalgybinis tyrimas. Jo metu buvo atliekama anketinė apklausa pasirinktose įmonėse: UAB “Kauno vandenys” ir AB “Lietuvos geležinkeliai” filiale “Kauno geležinkelių infrastruktūra”.

Darbo struktūra

Darbą sudaro trys dalys: Teorinė, analitinė ir rezultatų dalis.

Teorinėje dalyje nagrinėjama kokybės vadybos samprata, koncepcijos, modeliai. Taip pat analizuojamas šios sistemos diegimas įmonėje.

Analitinėje dalyje pateikiamas atlikto tyrimo aprašymas. Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką įmonei turi kokybės vadybos sistemos įdiegimas. Taip pat tirta, ką apie šią teoriją žino ir kaip ją vertina pasirinktų įmonių darbuotojai. Siekta išsiaiškinti, ar kokybės vadyba yra vienas iš geriausių būdų klientų aptarnavimui gerinti. Šioje dalyje suformuluojamas empirinio tyrimo tikslas, objektas, uždaviniai. Taip pat iškeliamos hipotezės. Pateikiamas išsamus tyrimo organizavimo aprašymas.

Rezultatų dalyje susisteminti tyrimo rezultatai, įvertinamos iškeltos hipotezės. Pateikiama tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija, teikiamos išvados ir pasiūlymai.

Po rezultatų dalies pateikiamos darbo išvados bei pasiūlymai, naudotos literatūros ir informacinių šaltinių sąrašas bei darbo priedai.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Teorinėje darbo dalyje daugiausiai naudotasi Lietuvos bei užsienio autorių moksliniais darbais bei vadovėliais. Buvo naudojamos moksliniai žurnalais.

Atliekant analitinę dalį remtasi atliktais empiriniais tyrimais, statistikos duomenimis bei informacija, rasta žiniasklaidoje, internete.

Darbo teorinė reikšmė

- Išnagrinėta kokybės vadybos evoliucija;
- Išskirti ir išanalizuoti kokybės vadybos modeliai;
- Teoriškai pagrįsta kokybės vadybos įtaka įmonių veiklos gerinimui ;
- Sukurtas kokybės vadybos poveikio įmonės veiklai teorinis modelis.

Darbo praktinė reikšmė:

- Sukurta originali anketa, kuri galės padėti įmonių vadovams ištirti darbuotojų nuomonę apie kokybės vadybos reikšmę darbuotojų požiūriu;
- Remdamiesi atliktu tyrimu ekonomikos ir vadybos sričių dėstytojai galės išplėsti savo dėstomų dalykų kursus, pajavairinti dėstomą medžiagą;
- Išsami tyrimų analizė įmonių vadovams padės sužinoti apie pagrindinius kokybės vadybos sunkumus ir padės atskleisti šios teorijos reikšmę ir būtinumą įmonėms.

Darbo apribojimai ir sunkumai

Nagrinėjant teorinę medžiagą buvo sunku įsivaizduoti praktinį kokybės vadybos sistemos veikimą įmonėje;

Sunku apibrėžti kokybės sąvoką, kadangi tai nevienareikšmė ir sunkiai apibrėžiama sąvoka;

1. KOKYBĖS VADYBOS TEORINIAI PAGRINDAI

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių tolydžio gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius teoriniu metodu – numato, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kurios teikiamos organizacijai, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų reikmes dabar ir ateityje.

Šiandieniniame versle kokybės vadyba yra gerai išvystyta. Tam įtakos turi atlikti įvairūs tyrimai. (*Lagrosen Y, 2007*)

Toliau šiame skyriuje pateikiamos skirtingų autorių išskirtos kokybės vadybos koncepcijos, sampratos bei analizuojamas kokybės vadybos sistemos diegimas įmonėje.

1.1. Kokybės vadybos koncepcijos

Šiuolaikinės kokybės vadybos koncepcijos ir sistemos sėkmingai taikomos gamybos ir paslaugų versle, privačiame ir viešajame sektoriuose. Jos įrodo savo naudingumą, nes organizacijos geriau tenkina vartotojų ir partnerių poreikius, gerina darbuotojų bendradarbiavimą ir stiprina partnerystę su kitomis suinteresuotomis šalimis.

Plečiantis Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos taikymui praktikoje, vis daugiau dėmesio skiriama tyrimams, analizei, ieškojimams. Vis daugiau specialistų įsitraukia į Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos vystymą. Šios filosofijos pradininkai buvo Deming'as, Juran'as, Crosby's, Feigenbaum'as, Garvin'as, IshikawaTaguchi's bei daugelis kitų. (*Jurkauskas A., 2006*).

1 lentelėje pateikiama, kokias kokybės vadybos koncepcijas išskyrė pagrindiniai kokybės vadybos kūrėjai.

Kokybės vadybos koncepcijos

Kūrėjai	Išskyrė ir pritaikė tokias koncepcijas
Juran'as	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybės trilogija • 5 kokybės charakteristikos • 4 problemų sprendimo fazės Vidinis pirkėjas • Kokybės kilpa • Kokybės kaštų koncepcija
Deming'as	<ul style="list-style-type: none"> • 14 punktų kokybės metodas • Deming'o PDCA ciklas • 5 nesėkmės priežastys
Crosby's	<ul style="list-style-type: none"> • 5 kokybės "absoliutai" • 14 punktų kokybės planas
Feigenbaum'as	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybės konsultantas • Pramoninis ciklas

Šaltinis: A. Jurkauskas Visuotinės kokybės vadyba (2006), p. 10

Kaip matome, išsamiausiai kokybės vadybos koncepcijas nagrinėjo Juran'as . Tačiau pagrindinės koncepcijos išskirtos visų nagrinėtų autorių.

Kitame poskyryje nagrinėjamos įvairių autorių pateiktos kokybės vadybos sampratos.

1.2. Kokybės vadybos samprata, jos kritinis vertinimas

Iš esmės kokybė gali būti apibrėžta kaip lūkesčių atitikimas. Kokybė yra vartotojo lūkesčių atitikimas ir ar viršijimas. Tai tas, ko laukiama iš gaminio ar paslaugos, kurios vartotojas perka. Kokybė - nėra tai, ką vartotojai turėtų pirkti ar mokėti už tai pinigais. Vartotojai turėtų gauti kokybiškas prekes ar paslaugas, kurios įteikiamos jiems pačiu pirkimu (Barcryn, C., 1999,p.84.)

Kokybė visiems suprantama, bet sunkiai apibrėžiama sąvoka. Ji yra daiktų, visos objektyvios tikrovės charakteristika.

Kokybė - daikto (reiškinio) savybių, jo požymių visuma, kuri apibrėžia daikto (reiškinio) esmę. Ji išryškėja tik santykyje su kitais daiktais ar reiškiniiais. Ji neatskiriama nuo daikto ar reiškinių, kuriam išnykus, išnyksta ir kokybė (*Pociūtė D., 2004*).

Kokybei apibūdinti egzistuoja įvairūs požiūriai, kuriuos susistemino amerikiečių tyrinėtojas D.Garvin:

- transcendentinis – geriausias, puikus. Tai daugiau filosofinis negu realus apibūdinimas, nes jis suvokiamas be stebėjimo, be komunikacijų.

-produktu pagrįstas požiūris, kurio savybės išskiria daiktą iš analogiškų daiktų visumos. Pvz., mažiausių matmenų stalas, didžiausios talpos šaldytuvas. Tuo atveju skirtingos paskirties produktus ir jų kokybę sunku palyginti.

-vartotojais pagrįstas požiūris. Jis remiasi vartotojų poreikiais ir jų tenkinimu. Šį požiūrį remia J. Juran, W. E. Deming;

-gamyba pagrįstas požiūris, suprantamas, kaip “atitikimas reikalavimams”, kurie įteisinti standartuose, kituose reglamentuose. Jį rėmė P. Crosby. Šiuo atveju ignoruojami vartotojų interesai;

-verte pagrįstas požiūris, išreiškiamas prekės kaina. pvz., didžiausios kainos, reiškia, geriausia prekė. Šį požiūrį sudėtinga taikyti praktikoje.

Priimtinausia kokybės samprata, orientuota į vartotojo esamus ir numanomus poreikius. Visi kiti požiūriai vienpusiški.

Reikėtų suprasti ir J.Juran sampratas: Mažoji kokybė (Little Q) ir Didžioji kokybė (Big Q).

Mažoji kokybė pagal Juran - produkto atitikimas nustatytiems standartų reikalavimams. Tokį produktą galima realizuoti, nereikia jo taisyti. Reiškia, įmonei naudingas, nes nereikalauja papildomų sąnaudų, bet vargu ar jis bus konkurencingas rinkoje.

Didžioji kokybė tai vartotojo poreikių ir lūkesčių tenkinimas. Jei vartotojai patenkinti produktu, jį perka, reiškia, organizacija konkurencinga ir tikėtina, kad verslas sėkmingai “suksis”.

Vertinamos įvairių objektų - veiklos ir jos procesų, produkto ir paslaugos, organizacijos, Kiekvienas objektas turi daug savybių, bet į kokybės sąvoką įeina tos savybės, kurios pasireiškia, atsiskleidžia vartojimo procese ir tenkina arba netenkina vartotojų poreikių.

ISO 9000:2000 standartas apibrėžia: kokybė - turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis.

Taigi, kokybės sąvoka yra nevienareikšmė, 2 lentelėje pateikti pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžimai.

Pagrindinių kokybės ekspertų kokybės apibrėžimai

Kokybės ekspertai	Kokybės apibrėžimai
Deming'as	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius
Juran'as	Tinkamumas tikslui ar naudojimui
Feigenbaum'as	Kokybę nusako vartotojai. Apibrėžimo pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą, lyginant su vartotojo reikalavimais jam – išreikštas ar ne, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais – ir nuolat atstovaujamiems pastoviai kintamiems tikslams konkurencinėje rinkoje.
Croby's	Reikalavimų atitikimas
Amerikos kokybės kontrolė asociacija (ASQC)	Kokybė – tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo kokybės apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė gali turėti reikšmes: produkto ar paslaugos charakteristikos, kurios atspindi jų sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ar numatomus poreikius arba kokybiškus produktus / paslaugas, neturinčių defektų

Šaltinis: A. Jurkauskas *Visuotinės kokybės vadyba* (2006), p. 9

Organizacijos veikla yra kreipiama ir valdoma vadybos pagalba. Vadyba suprantama kaip koordinuota veikla organizacijai kreipti ir valdyti.

Bendra vadybos veikla apima ir kokybės vadybą.

Kokybės vadyba - tai koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Ji apima kokybės politiką ir tikslus, kokybės planavimą, valdymą (kontrolę), užtikrinimą ir jos gerinimą. Kokybės gerinimo sudėtinė dalis yra nuolatinis gerinimas (*Pociūtė D., 2004*).

Kokybės vadyba formavosi evoliucijos keliu. Ji remiasi koncepcijomis t.y. idėjų, pažiūrų į tam tikrus reiškinius visuma, kurių svarbiausia yra visuotinė kokybės vadyba.

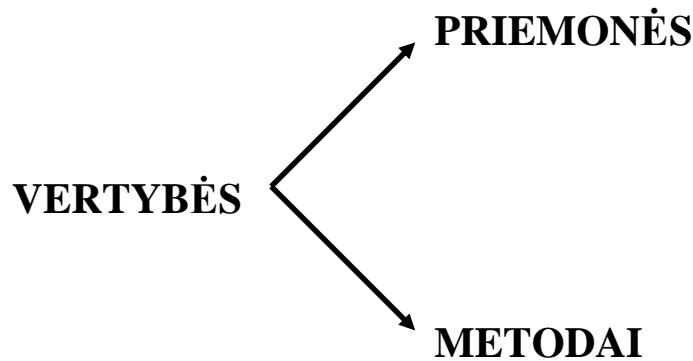
A. Jurkauskas pateikia tokį kokybės vadybos apibrėžimą: Kokybės vadyba yra vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas (*Jurkauskas A., 2006*).

A. Neverauskienės kokybės vadybos apibrėžimas: Kokybės vadyba – bendrosios valdymo funkcijos dalis, kuri remiasi kokybės sistema ir nustato kokybės politiką, vykdo kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą ir kokybės gerinimą (*Neverauskienė A., 2002*).

Tokį apibrėžimą pateikia V. Dikavičius: Visuotinė kokybės vadyba - tai mokslas tyrinėjantis universalius metodus, užtikrinančius organizacijos išlikimą rinkoje, tenkinant bei viršijant esamus

bei numanomus vartotojų poreikius. Šis mokslas grindžiamas pastovaus tobulėjimo filosofija, kuri gali būti taikoma ne tik firmų ar įmonių darbo kultūros bei gaminių kokybės užtikrinimui, bet ir kitose gyvenimo srityse (Dikavičius V., 2003).

G. Svensson (1996) išskyrė tokius kokybės vadybos komponentus: vertybės, priemonės ir metodai (1 pav.).



Šaltinis: Svensson G. *Sustainable Quality Management: a strategic perspective*, 2006
1 pav. Kokybės vadybos komponentai

Autorius teigia, kad nagrinėti kokybės vadybą reikia pabrėžiant vertybes, priemones ir technologijas. Svensson G. (1996) teigia, kad toks požiūris padėtų išvengti neigiamų kokybės vadybos praktikų.

Bednar (1994) siūlo keturių aspektų kokybės vadybos apibrėžimą, kur įtraukiamas meistriškumas, vertė, specifikacijos atitikimas ir kliento reikalavimai. Šis apibrėžimas rodo, kad kokybės vadybą yra plati sąvoka ir apima daug sričių.

Lagrosen S. (2006) siūlo kokybės vadybą dalinti į lygius. Pirmasis pats paprasčiausias lygmuo susideda iš daug praktinių ir technologinių priemonių. Tai yra praktinės procedūros, kurios pagerina įmonės veiklą. Antrasis lygis – tai visapusiškų modelių ir sistemų lygmuo. Šie metodai skirti vientisai įmonės veiklai užtikrinti. Praktikoje tai plačiai naudojama. Trečiausias lygmuo – reiškiniai, kurie gali būti kokybės vadybos pagrindu. Tai įvairios praktikos, kurios dalyvauja organizacijos veikloje.

Kokybė – sunkiai apibrėžiama sąvoka. Todėl sunku apibrėžti ir kokybės vadybą. Tai daug komponentų, įvairių aspektų apimanti sąvoka. Autoriai pateikia skirtingus apibrėžimus, skirtingus aspektus, tačiau visi nagrinėti autoriai teigia, kad kokybės vadyba susijusi su įmonės veiklos gerinimu ir kokybišku klientų aptarnavimu. kokybės vadyba taip pat apima ir technologijas bei įvairius metodus.

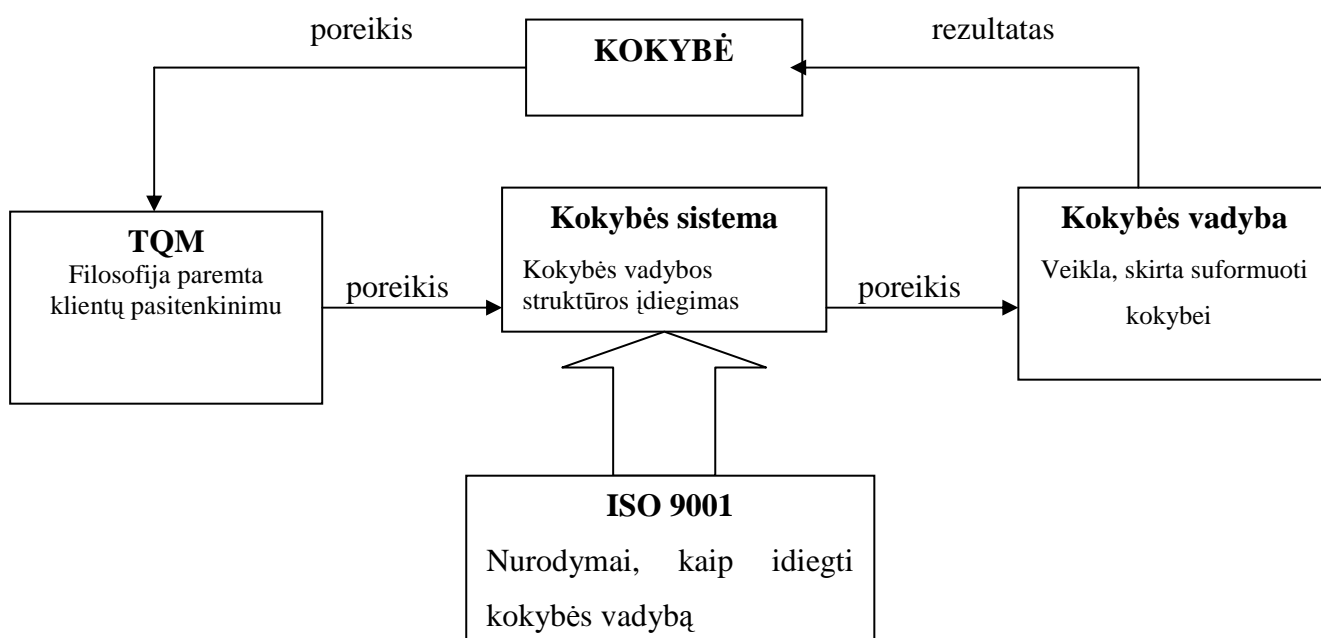
Kitame poskyryje nagrinėjami kokybės vadybos modeliai.

1.3. Kokybės vadybos modeliai

Šiame skyriuje pateikiami ir nagrinėjami įvairių autorių išskirti kokybės vadybos modeliai. Teoriniai modeliai dažnai naudojami ir praktikoje, diegiant kokybės vadybos sistemą.

Visuotinės kokybės vadybos modelis

Visuotinės kokybės vadybos modelis (TQM) vaizduoja kokybę kaip apie sistemos metodą, naudodamas visas funkcijas įmonės kaip proceso, ir jungdamas jas visuose lygmenyse. Šis vadybos metodas yra įpareigotas visos organizacijos sistemoje. Siekiama nuolatinio klientų aptarnavimo gerinimo. Kokybė yra sistemos produktas, tokiu būdu sistema turi būti suprojektuota, kad garantuotų, jog reikalavimai bus atitikti. 2 pav. pavaizduotas kokybės vadybos sistemos modelis. Remiantis šiuo metodu, galima laikytis principo, kad nustatyti reikalavimai susideda iš kokybės vadybos įvairiose projekto fazėse. Projekto fazėje, kokybiški reikalavimai galutiniams produktams ir/ar jų rengimui yra apibrėžti, kad patenkintų vartotojo norus. Nepriklausomai nuo specifikacijos ir metodo, galutinis rezultatas yra susijęs su rengimu. Kūrimo metodai ir medžiagos yra apibrėžtos savininko atstovo, ar (vėliau) rangovo. Neatitikimai, atsirandantys kūrimo metu, visada pasireiškia galutiniame produkte. Būtent todėl, pastebėjus netikslumus kūrimo procese, būtina imtis tinkamų veiksmų jiems pašalinti.

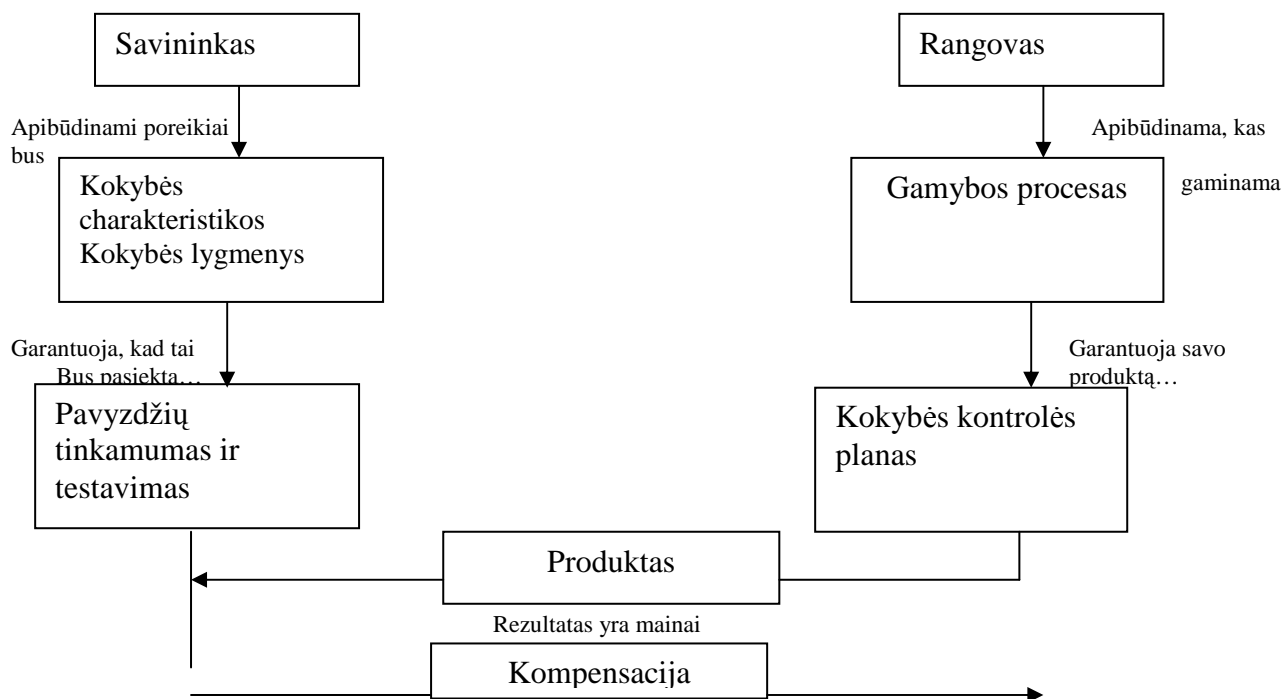


Šaltinis: Mireille G. Battikha, *Department of Civil and Environmental Engineering and Geodetic Science*

2 pav. Visuotinės kokybės vadybos modelis

Kokybės garantijos modelis

Savininkas apibrėžia pageidautiną produktą, naudodamas specifikaciją, kuri turi kokybės savybių. Jis taip pat apibrėžia kokybės lygmenis ir sritis, pritarimo atrankos ir išbandymo planų, ir pritarimo kriterijų. Rangovas kuria produktą po nustatyto konstravimo/gamybos proceso ir kokybės kontrolės procedūrų. Kontraktas nagrinėja santykį tarp savininko laukiamos kokybės ir rangovo pateikto rezultato. Šis modelis pavaizduotas 3 pav.



Šaltinis: Mireille G. Battikha, *Department of Civil and Environmental Engineering and Geodetic Science*

3pav. Kokybės garantijos modelis

Kokybės multilygmens modelis

Mireille G. Battikha išskiria ir kokybės multilygmens modelį. Trys svarbiausi kontrolės/draudimo lygmenys yra pažymėti labiausiai egzistuojančiose programose. Ar kokybės kontrolės atstovas atsiskaito rangovo organizacijai ar savininko organizacijai, ar gamybos grupė (meistras, rangovas) yra toks, kuris gali kontroliuoti kokybę aukštame laipsnyje. Kontrolės ir draudimo integracija gali įvykti per kokybės vadybos profesionalą, paprastai inžinierių. Tai pasiekama, įvykdant testus ir apžiūras, formaliai reikalingas kokybės sistemai, ir pranešant grįžtamą neatitikimą kokybės vadovui/vadybininkui, kuris savo ruožtu, teikia prašymą rangovo korekcijos vadybininkui. Kokybės vadyba prasideda integracijos lygmenyje, apžiūrėdama rangovo darbą. Kokybės kontrolė suprojektuoja, kas atsiskaito QA vadovui, įvykdo šią integraciją. Kokybės kontrolės skyrius gali būti rangovo ar savininko organizacija. Tačiau, segregacija atspindėdama kokybės kontrolės ir kokybės vadovo pareigas, turi būti palaikyta.

Kiekvienas TQM projektas turi būti analizuotas, kad būtų nustatytas jo tinkamumas organizaciniams tikslams ir prioritetams. Jis turi būti aiškiai suprastas kokybės vadybos vadovo ir tarnautojų. TQM gali atlaikyti finansinį tyrimą ir atitikti investiciją. Tikrai tada TQM projektas gali išlikti. Kitaip, jo baigtis yra paprasčiausiai laiko klausimas. Nepasiteisusių pastangų atvejų yra labai daug. Yra pavyzdžių, kai investicijos nepasiteisino. Vadyba privalo pateisinti visas investicijas - įtraukdama ir TQM projektus.

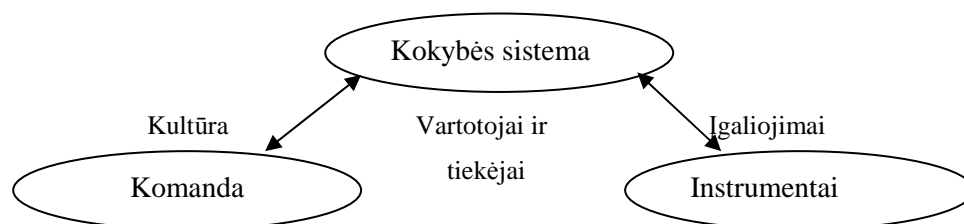
Oakland: Visuotinės kokybės vadybos modelis

Darbuotojų komandos – žmonių grupės, kurie remia VKV, padeda gerinti organizacijos veiklą. Komandos yra mokymosi ir patirties pasidalijimo šaltinis.

Komunikacijos teikia galimybes dalintis ir skleisti idėjas, faktus, nuomones, kitą informaciją, todėl remia VKV ir nuolatinio gerinimo veiklą.

Vadovai suteikia įgaliojimus darbuotojams veikti ir priimti sprendimus. Kiekvienas darbuotojas, gavęs įgaliojimus, prisiima atsakomybę siekti kokybės.

VKV yra tarsi judėjimas nuo kokybės kontrolės t.y. formalaus poveikio į individo veiklą į sąmoningą kokybės siekį, pagrįstą vidiniu apsisprendimu. (4 pav.)



Šaltinis: D. Pociūtė: Visuotinės kokybės vadyba, V. 2004, 12 psl.

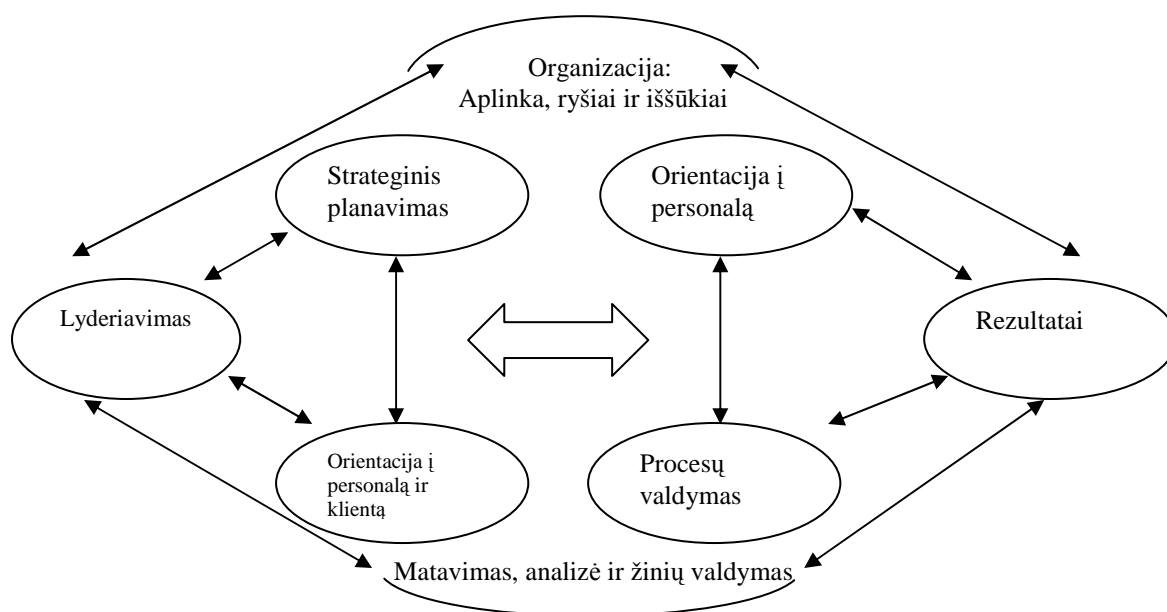
4 pav. Oakland: Visuotinės kokybės vadybos modelis

JAV yra išskiriamas Malcolmo Baldrige'o modelis. Šiame modelyje išskiriamos septynios kategorijos, į kurias integruotos pagrindinės vertybės ir principai:

1. Lyderiavimas – reglamentuoja aukščiausios įmonės vadovybės veiklą, kaip ji nukreipia ir sutelkia organizaciją nustatytoms vertybėms įgyvendinti;
2. Strateginis planavimas – apibrėžiami reikalavimai, kaip turi būti nustatomi organizacijos strateginiai ir veiksmų planai. Taip pat identifikuojama, kaip šių planų įgyvendinimas yra pavedamas vykdančioms lygmenims;
3. Orientacija į rinką ir klientą – apibūdina, kaip organizacija nustato klientų ir rinkos lūkesčius ir reikalavimus, taip pat, kaip organizacija palaiko santykius su klientais ir nustato pagrindinius faktorius, kurie lemia klientų išsigijimą, pasitenkinimą, lojalumą ir išlaikymą;
4. Matavimas, analizė ir žinių valdymas – apibūdina, kaip organizacija renka, analizuoja, valdo ir gerina savo žinias ir informaciją;

5. Orientacija į personalą – apibūdina, kaip organizacijos veiklos sistemos, mokymasis ir motyvacija skatina darbuotojus naudoti visas potencialias galimybes siekiant organizacijos tikslų;
6. Procesų valdymas – apibūdina, kaip organizacija nustato pagrindinius pridėtinę vertę sukuriančius ir pagalbinius procesus, kaip juos valdo;
7. Rezultatai – produktai ir paslaugos, klientų pasitenkinimas, finansiniai ir rinkos rezultatai, personalo valdymo rezultatai, veiklos rezultatai ir atsakomybės visuomenei rezultatai – tai pagrindinės kategorijos, kurios turi būti analizuojamos ir gerinamos organizacijoje (Mikulis J., 2007).

Malcolm'o Baldrige'o modelis vaizduojamas 5 pav.



Šaltinis: J. Mikulis: Pažangūs vadybos principai, V. 2007, 121 p.

5 pav. Malcolm'o Baldrige'o modelis

EFQM tobulumo modelis

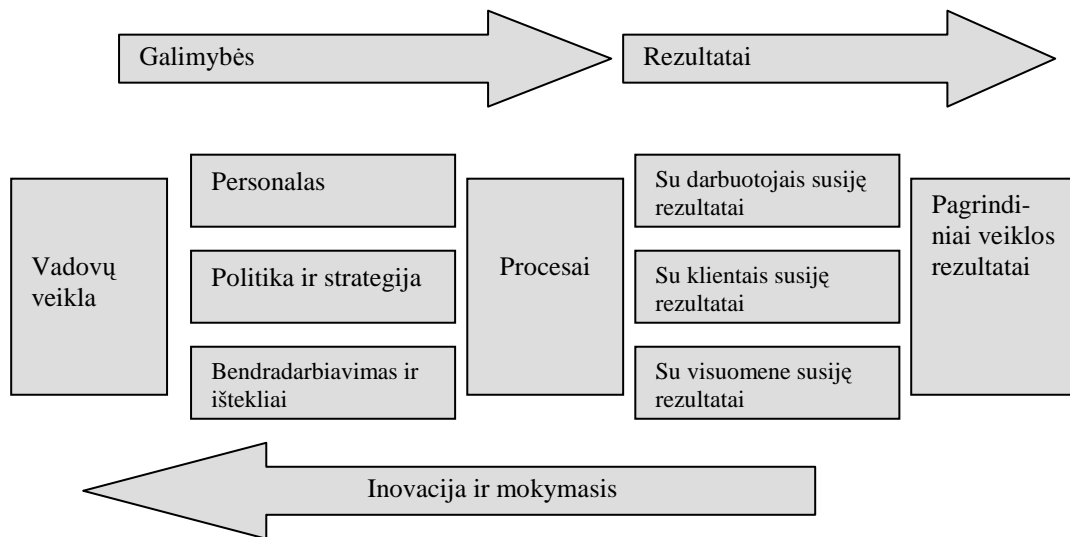
Šis modelis dar vienas praktinis visuotinės kokybės vadybos principų pritaikymo būdas, kuriame pateikiami konkretūs reikalavimai, kaip įvairiose srityse turi būti valdoma organizacija, kad pasiektų norimą tobulumo lygį. 3 lentelėje pateikiamos tobulumo modelio vertybės.

EFQM tobulumo modelio vertybės – organizacijos padėties įvertinimas

Vertybė	Pradžia	Kelyje	Aukštas lygis
Orientacija į rezultatus	Visos suinteresuotos organizacijos veikla šalys yra identifikuojamos	Suinteresuotų šalių poreikiai yra įvertinami	Aiškūs mechanizmai, kaip yra nustatomi ir randama pusiausvyra tarp suinteresuotų šalių reikalavimų
Orientacija į klientą	Kliento pasitenkinimas yra įvertinamas	Organizacijos tikslai yra siejami su klientų reikalavimais ir lūkesčiais. Klientų lojalumas yra įvertinamas	Įvertinami, matuojami ir analizuojami klientų pasitenkinimo, poreikių ir lojalumo aspektus lemiantys veiksniai.
Lyderiavimas ir siekių vienovė	Nustatyta organizacijos vizija ir misija	Politika, darbuotojai ir procesai yra susieti. Egzistuoja "Lyderiavimo modelis".	Bendros vertybės ir elgsenos modeliai yra nustatyti visuose organizacijos lygmenyse.
Valdymas remiantis procesais ir faktais	Identifikuoti procesai, reikalingi siekiant užsibrėžtų tikslų.	Duomenys ir informacija yra lyginami nustatant organizacinius tikslus.	Proceso gebėjimo koncepcija yra visiškai suvokiama ir naudojama ieškant ir taikant gerinimo galimybes.
Personalo vystymas ir įtraukimas	Spręsdami problemas darbuotojai prisiima atsakomybę.	Darbuotojai siūlo gerinimo būdus ir kūrybiškai dalyvauja, siekdami organizacijos tikslų.	Darbuotojams yra suteiktos galios veikti ir atvirai dalytis žiniomis ir patirtimi.
Nuolatinis mokymasis, inovacija ir gerinimas	Nustatomos ir naudojamos gerinimo galimybės.	Nuolatinis gerinimas yra kiekvieno darbuotojo tikslas.	Sėkminga inovacija ir gerinimas yra plačiai priimtas ir integruotas įmonės veikloje.
Bendradarbiavimo plėtojimas	Nustatyta tiekėjų atrankos ir valdymo procedūra.	Tiekėjų įgyvendinti gerinimai ir pasiekimai yra nustatomi ir pripažįstami; pagrindiniai išoriniai partneriai yra identifikuojami.	Organizacija ir jos pagrindiniai partneriai yra tarpusavyje susiję. Planai ir politika yra vykdoma atsižvelgiant į vienas kito poreikius ir remiantis bendromis žiniomis.
Atsakomybė visuomenei	Teisiniai ir normatyviniai reikalavimai yra suprantami ir jų laikomasi.	Aktyvus dalyvavimas visuomeninėje veikloje.	Visuomeninės lūkesčiai yra matuojami ir š juos reaguojama.

Šaltinis: J. Mikulis: Pažangūs vadybos principai, V. 2007, 124 p.

EFQM tobulumo modelyje yra integruotos visos paminėtos vertybės. Šis modelis pavaizduotas 6 pav.



Šaltinis: J. Mikulis: Pažangūs vadybos principai, V. 2007, 125 p.

6 pav. EFQM tobulumo modelis

Pagal EFQM tobulumo modelio logiką teigiama, kad: organizacija pasiekia tobulų rezultatų susijusių su veikla, klientais, žmonėmis (darbuotojais) ir visuomene, remdamasi lyderiavimu, kuris skatina įgyvendinti politiką ir strategiją per žmones (darbuotojus), bendradarbiavimą ir išteklius bei procesus (Mikulis J., 2007).

Autorių išskiriami kokybės vadybos modeliai yra skirtingi ir sudėtingi. Daugelyje pateikiamos sąsajos tarp įmonės ir jos klientų.

Visuotinės kokybės vadybos modelyje akcentuojamas ryšys tarp laukiamos ir realiai gautos kokybės.

Oakland visuotinės kokybės modelyje akcentuojamas kultūros poveikis kokybės vadybos sistemos veikimui.

EFQM tobulumo modelis akcentuoja tobulų rezultatų pasiekimą įgyvendindama politiką ir strategiją per žmones (klientus ir darbuotojus). Jis tarsi integruoja visus modelius, apjungia juos.

Kaip pastebėjome, modeliuose išskiriami tokie pagrindiniai kokybės vadybos komponentai:

- orientacija į kokybės gerinimą;
- orientacija į vartotojus;
- orientaciją į rezultatus;
- personalo įtraukimas ir mokymas;
- politika ir strategija;
- dokumentų valdymas;
- komanda;
- nuolatinė procesų kontrolė.

Šie komponentai įdigus kokybės vadybos sistemą ir remiantis šios sistemos standartais nuolat turėtų būti stebimi.

Sekančiami skyriuje ir nagrinėjami kokybės vadybos standartai.

1.4. Kokybės vadybos standartai

Kokybės vadybos standartų plėtotę įtakojo dvi galingos jėgos – gynybos pramonė ir atominės jėgainės, nustačiusios griežtus reikalavimus kokybės sistemoms. Pirmasis žinomas kokybės valdymo standartas MIL-Q-9858, išleistas 1959 m. JAV, buvo naudojamas karinėje pramonėje.

Britanijos standartų institutas karinių standartų pagrindu paruošė vieningus kokybės sistemų standartus BS 5750 serija (1979) kokybės sistemos standartams unifikuoti.

Globalinis poreikis užtikrinti kokybę paskatino ISO parengti kokybės vadybos ir jos užtikrinimo ISO 9000 serijos standartus, kuriuos išleido 1987 m. Šie standartai peržiūrėti 1994 m., antrą kartą – 2000 m. ir iš esmės pakeisti. ISO standartus priėmė naudojimui tarptautinės, regioninės ir nacionalinės standartizacijos organizacijos.

Visuotinės kokybės vadybos pagrindiniai principai atitinka ISO 9000 ir ISO 9001 kokybės standartus. Šie standartai reglamentuoja kokybės sistemas, kokybės užtikrinimą, gaminant, montuojant ir prižiūrint objektą. Laikydamasis šių standartų, gamintojas ar paslaugų tiekėjas gali geriau tenkinti vartotojus, lengviau įeiti į Europos Sąjungos rinką, lengviau konkuruoti pasaulinėje rinkoje, pagerinti savo kokybės sistemą, sumažinti auditų, kuriuos organizuoja produkcijos vartotojai, skaičių, pagerinti dokumentaciją, sustiprinti ryšius ir savitarpio supratimą su tiekėjais (*Zink K.J., Voss Z.W., 1998.*).

ISO 9000 neapibrėžia nei kokybės vadybos sistemos detalių, nei kaip šią sistemą įgyvendinti. Tai priveda prie antros bendros veiklos tarp ISO 9000 ir visos kokybės: TQM sąvokos gali būti panaudotos, kad įgyvendintų ISO 9000. (*Nancy R. Tague, 1994*)

ISO 9000 serijos standartai teigia konceptualius nurodymus kurie gali suformuoti ir įgyvendinti kokybės sistemos elementus. Jie vadovavimą susieja su kokybe, ir pristato modelius kokybės garantijai, pateikdami struktūrą, kuri įgyvendina visuotinę kokybės vadybą (TQM).

ISO 9000 standartai remiasi dokumentų sistema, kuri įteisina kokybės tikslus, jos politiką bei vadybos sistemą, reglamentuoja svarbiausių procesų procedūras ir apibrėžia kitus su kokybe susijusius dokumentus bei kokybės įrašus. Dokumentai įveda tvarką organizacijoje, bet jie negali būti savitiksliai, formalūs ir negniaužti veiklos gerinimo iniciatyvos.

ISO 9000 sertifikatas jau tampa privalomu Europos verslo rinkai. Jis ypač svarbus sudėtingos technikos pramonės šakoms, sakysim, elektronikai, chemikalams, aviacijai. (Visuotinės kokybės vadyba (*Barcryn, C., 1999,p.106.*).

Taigi, vienas svarbiausių ISO tikslų - rengti tarptautinius standartus ir siekti, kad jie būtų savanoriškai taikomi visame pasaulyje. ISO standartai rengiami tarptautinio susitarimo pagrindu, t.y. daugelio šalių ekspertams pareiškiant tam tikros srities standarto poreikį. ISO 9000 standartai yra vieni populiariausių standartų pasaulyje ir Lietuvoje vis plačiau ir plačiau pradedami naudoti. Jų pagrindu diegiamos atitinkamos kokybės sistemos. Jais domisi ne tik gaminius gaminančios, bet ir paslaugas teikiančios įmonės ir firmos.

Toliau kalbama apie kokybės vadybos sistemos diegimą.

1.5. Kokybės vadybos diegimo įmonėje teoriniai pagrindai

Sėkmingai besivystančių kompanijų dėsningas požymis tas, kad trumpalaikiai sprendimai priimami kruopščiai ir nuosekliai apgalvojus ilgalaikes organizacijos strategijas. Įgyvendinamų kokybės strategijų kūrimas gali padėti atlaikyti konkurentų pranašumą ir atsakyti į naujus ekonominius, technologinius ir socialinius iššūkius.

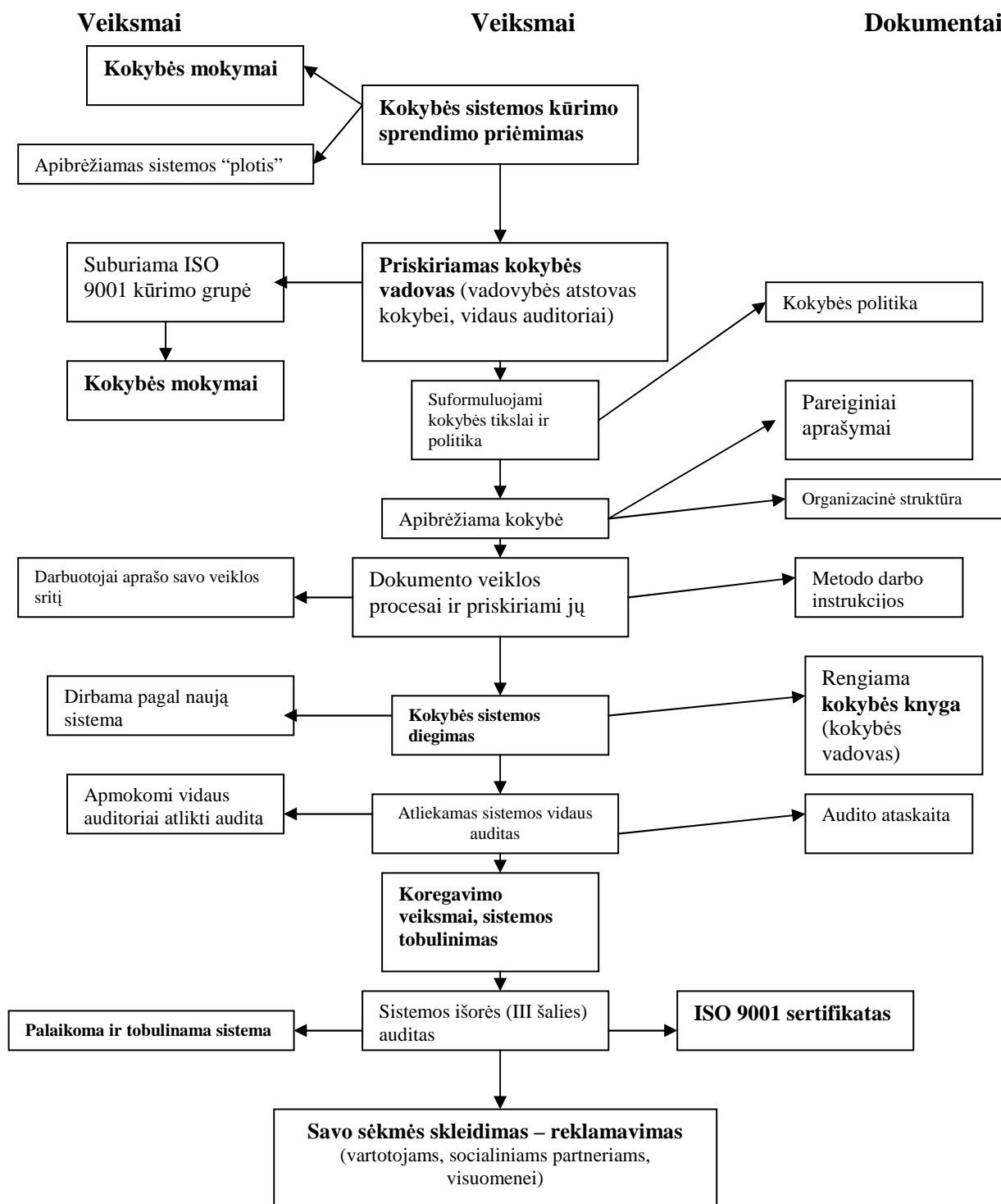
Įmonės kokybės sistemas diegia dėl išorinių ir vidinių motyvų. Vienas iš jų – įgyti tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės savianalizės proceso modelį bei gauti trečiosios šalies (oficialiai įgaliotos – akredituotos ar nostrifikuotos institucijos) nepriklausomą veiklos įvertinimą ir tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės sertifikatą. *(Ruževičius J., 2007)*

ISO vadybos standartų diegimas keičia klientų, partnerių ir darbuotojų požiūrį į savo organizaciją. Dažnai įmonės, įdiegusios kokybės sistemą, pradeda atitinkamų kokybės sertifikatų reikalauti iš savo partnerių. *(Ruževičius J., 2007)*

Ne mažiau svarbūs ir vidiniai sistemos diegimo motyvai – optimizuojama įmonės struktūra, pareiškiamos ir įgaliojimai, tobulinami verslo procesai ir darbo organizavimas, pašalinami besidubliuojantys ar nekuriantys pridėtinės vertės procesai. Dėl to sumažėja veiklos finansinės ir laiko sąnaudos. Įdiegus kokybės vadybos modelį, organizacija tampa valdoma kaip vientisa struktūra, kurios veiksmingai valdomi procesai padeda kokybiškai kurti produktą. Pagerėja įmonės vidaus drausmė, procesų ir juose dalyvaujančių darbuotojų sąveika, konkrečiau apibrėžiamas darbų, pareigų pasidalijimas, procesai tampa tikslingesni, lengviau juos išmatuoti ir įvertinti. Visa tai sudaro prielaidas mažinti išlaidas ir didinti produktyvumą *(Ruževičius J., 2007)*.

Diegiant kokybės vadybos sistemą, svarbu, kad įmonės aukščiausia vadovybė sukurtų tokią aplinką, į kurią būtų įtraukti darbuotojai ir kur būtų galimybė veikti kokybės vadybos sistemai. *(Gotzmani, K. D., Tsioras, G. D., 2000)*

7 pav. pavaizduotas kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijoje procesas.



Šaltinis: J. Ruževičius: Kokybės vadybos metodai ir modeliai, V. 2007, 148 p.

7 pav. Kokybės vadybos sistemos (ISO 9001) diegimo organizacijoje schema

Visuotinė kokybės vadyba įgyvendinama „krioklio principu“, t.y. pirmiausia visuotinės kokybės vadybos esmę, jos būtinumą turi gerai suprasti ir ja vadovautis savo veikloje vadovai. Visi seni blogi įpročiai iš kiekvieno lygio turi būti pašalinami, kol gerinimas pasiekia gretimą žemesnį lygį. Tik tada, kai visi vadovai perpranta visuotinės kokybės vadybos filosofiją ir metodus, laikas šį procesą įtraukti specialistus, technikus ir darbininkus.

Igyvendinant visuotinės kokybės vadybą, patartina vadovautis šiais principais:

- padedant savo darbuotojams plėtoti kūrybinius sugebėjimus, juos tinkamai planuoti;
- atlyginti už darbą ir rūpintis jų kilimu tarnyboje, vadovaujantis nuopelnais įmonei;
- užtikrinti abipusį kontaktą su pavaldiniais, teisingai sprendžiant ginčytinus klausimus;
- užtikrinus, kad įgyvendinant darbo gerinimo priemones, nebus atleidžiami iš darbo įmonės darbuotojai.

Vadovas turi būti efektyvus sistemos diegimo organizatorius:

- savo vadovavimu skatinti bendradarbius atlikti darbą geriausiu būdu ir šiuos būdus dar gerinti;
- dažnai susitikti su bendradarbiais;
- turėti drąsos abejoti priimtais sprendimais, tiksliai suvokti įmonės ir padalinių principus;

Gali būti sudaromos tikslinės grupės tam tikroms problemoms spręsti (pvz., įmonės reorganizavimo projektui pateikti suburiama laikina grupė). Sprendžiant organizacinius klausimus, problemomis tampa grupių formavimo procedūrų klausimas. Ar reikalingas griežtas reglamentavimas „iš viršaus“, ar grupės turi formuotis savanoriškumo principais, tačiau proceso iniciatyvumui nemažą įtaką gali daryti ir vadovybės pastangos, formalūs problemos sprendimo metodai (Vanagas, P., 1994).

Kokybės vadybos sistemos diegimo etapai

Kokybės vadybos sistemos (KVS) diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Ši sistema nereiškia, kad organizacija turės atsisakyti įprastos savo darbo tvarkos ir sukurti visiškai naują. Priešingai, įdiegdami sistemą ir vėliau ją vis tobulindami darbuotojai sutvarko ir susistemina savo darbą. Pagrindinis dalykas, kurį pajunta daugelis organizacijos darbuotojų – tai naujas požiūris į savo darbą, savo vietos supratimas galutinio produkto atžvilgiu, bendravimas su kolegomis, siekiant tobulinti KVS (Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R., 2005).

Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. išskiria tokius kokybės vadybos sistemos diegimo etapus:

1. Aukščiausios vadovybės sprendimas įdiegti KVS

Praktika rodo, kad dažniausiai KVS diegimo iniciatyva kyla iš viduriniojo lygmens vadovų. Jų pastangos įdiegti KVS visoje organizacijoje bus tuščios, nes jiems nepavaldūs kiti organizacijos padaliniai. Reikalinga juos jungianti grandis – t.y. aukščiausioji vadovybė. Priėmusi sprendimą dėl KVS diegimo, vadovybė skelbia apie proceso pradžią ir viešai įsipareigoja ją remti.

2. Projekto valdymo ir darbo grupių sudarymas bei darbuotojų supažindinimas su ISO 9000 serijos standartais.

Bendram projekto įgyvendinimui, jo planavimui, darbų ir išteklių paskirstymui, projekto eigos priežiūrai ir koordinavimui sudaroma projekto valdymo grupė, į kurios sudėtį turi įeiti organizacijos ir pagrindinių padalinių vadovai bei projekto vadovas.

3. Esamos sistemos tyrimas (trūkumų analizė)

Šis etapas reikalingas tam, kad į diegimą sistemą būtų galima integruoti kaip galima daugiau esamos sistemos elementų, nekurti iš naujo ir įvertinti, kurie esami sistemos elementai nereikalingi. Vienas iš svarbiausių šio etapo darbų – proceso aprašymas. Išnagrinėjus, kur ir koie vyksta procesai, galima nustatyti, kurios KVS procedūros dar neaprašytos ir netaikomos, kurios jau taikomos, bet neatitinka ISO 9000 serijos standartų reikalavimų arba yra visai nereikalingos.

4. Sistemos dokumentų rengimas

Tai vienas ilgiausių ir sudėtingiausių KVS diegimo etapų. Jo metu pagal dokumentus įforminama veikla, turinti įtakos tiekiamo produkto kokybei.

Kiekviena organizacija dokumentų sistemos struktūrą pasirenka atsižvelgdamos į savo situaciją.

5. Sistemos dokumentų rengimas

Šiame etape įdiegiami dokumentuose aprašyti procesai. Šiuo metu atsiranda įvairių netikslumų arba pastebima, kad kai kurios sritys yra neapibrėžtos, duomenų įrašų formos gali pasirodyti nepraktiškos ir pan. dokumentai turėtų būti tobulinami tol, kol nekyla jokių klausimų.

6. Vidaus auditas ir koregavimo veiksmai.

Vidaus auditas – tai nešališkas įvertinimas, ar naudojama dokumentuose KVS yra rezultatyvi, užkertant kelią kokybės nesklaidumams, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir ar padeda siekti užsibrėžtų kokybės tikslų. Kokybės vidaus auditą turėtų atlikti specialiai tam prengti organizacijos darbuotojai. Auditą reikėtų pradėti atlikti jau įdiegus pirmąsias procedūras ir nedelsiant šalinti pastebėtus nesklaidumus. Iš audito rezultatų galima gauti informacijos, kuri būtų naudinga diegiant kitus sistemos elementus arba kuriant sistemą kituose padaliniuose.

Koregavimo veiksmų taikymas leistų nuo pat pradžių įsisavinti vieną iš stipriusių sistemos tobulinimo elementų ir pradėti pertvarkyti sistemą.

7. Vadovybinė analizė ir sistemos tobulinimas

Kai kokybės vadybos sistema jau veikia kelis mėnesius, turėtų būti atliekamas visos sistemos vidaus auditas ir vadovybinė analizė. Per šį laiką paaiškėja, kaip veikia KVS, ar ji naudinga organizacijai. Po vadovybinės analizės dar gali reikti atlikti ir kai kuriuos sistemos pakeitimus, siekiant, kad KVS būtų efektyvesnė (*Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R., 2005*).

Toliau darbe smulkiau nagrinėjamas auditas. Įsidiegusioje kokybės vadybos sistemą įmonėje nuolat atliekamas vidaus ir išorės auditas, todėl jis panagrinėsime plačiau.

Kokybės auditas, palyginti, jauna, istorijos dar neturinti veikla, tačiau pelnanti pasitikėjimą ir pripažinimą. Auditas yra diagnostikos instrumentas vadybos sistemų brandumui vertinti. Audito išvados padeda sistemas tobulinti ir, esant atitikimui reikalavimams, nustatyta tvarka sistemas registruoti. (A. Kaziliūnas, 2006)

Auditas yra kelių tipų:

-vidaus auditas. Jis dar vadinamas pirmos pusės auditu, kurį vykdo keli specialiai paruošti auditoriai, tiesiogiai nesusiję su kokybės vadybos sistema. Vidaus auditas yra naudingas tuo, nes padeda nustatyti potencialias problemas, jų esmines priežastis ir koregavimo veiksmus, dar neišryškėjus pačioms problemoms.

Kokybės auditas skiriasi nuo administracinės kontrolės ir finansinio audito, kurie siekia kitų tikslų.

-išorės auditas, kitaip tariant, antros ar trečios pusės auditas. Antros pusės auditą vykdo suinteresuotos organizacijos, t.y. vartotojai ir kitos. Šis auditas nėra plačiau išvystytas.

Trečios pusės auditą vykdo nepriklausomos organizacijos, kurios pateikia išvadas tikrinamai organizacijai ir KVS registruojančioms organizacijoms. (A. Kaziliūnas, 2006)

Auditas apibūdinamas, kaip sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas, kuris siekia surinkti audito įrodymus ir juos objektyviai įvertinti.

Audito įrodymai yra įrašai, faktai ar kita informacija, kuri susijusi su audito kriterijais, ir gali būti patikrinta. Audito kriterijais gali būti kokybės politika ir tikslai, procedūros ir kiti apibrėžti reikalavimai veiklai. Audito įrodymai lyginami su audito kriterijais ir nustatomas atitikimo laipsnis. Lyginimo rezultatai ir yra audito duomenys.

Auditas apibūdinamas ne tik kaip tikrinimas, bet ir kaip konsultacinė veikla organizacijos kokybės ir aplinkosaugos vadybai gerinti. Audito konsultacinė funkcija priklauso nuo auditoriaus kompetencijos ir patirties. (Neverauskienė A., 2002).

Auditas vykdomas pagal audito programą. Ji sudaroma atsižvelgiant į organizacijos dydį, sudėtingumą ir prigimtį. Audito programa apibrėžia audito tikslus, jo apimtį, nustato atsakomybę, numato išteklius ir apibrėžia audito procedūras. Audito ištekliai apima finansinius išteklius, taip pat auditorius, techninius ekspertus, audito metodiką ir galimybes nagrinėti audito patirtį ir pan.

Auditas siekia patikrinti KVS ir AVS tinkamumą, naudingumą, efektyvumą, išryškinti silpnąsias puses ir pasiūlyti koregavimo veiksmus bei sistemos gerinimo būdus. Auditas vykdydamas programą ir rinkdamas įrodymus, turėtų vengti negatyvaus ir destruktivaus kriticizmo.

Auditui vykdyti auditoriai parenkami pagal kompetenciją, kuri grindžiama asmeninėmis savybėmis ir sugebėjimu taikyti žinias ir įgūdžius, įgytus besimokant ir praktiniame darbe. (Dikavičius V., 2003).

Audito procesas susideda iš procedūrų: audito inicijavimo; jo tikslų, tikrinimo srities ir kriterijų parinkimo; auditorių grupės sudarymo; audito plano parengimo ir jo vykdymo; informacijos rinkimo ir jos įvertinimo pagal audito kriterijus; audito duomenų vertinamosios analizės ir audito išvadų. (*Dikavičius V., 2003*).

Informacijos rinkimo metodai yra interviu, veiklos stebėjimas ir vertinamoji įvairių dokumentų, įrašų, ataskaitų, veiklos duomenų ir kitos informacijos analizė. Informacijos kiekis ir patikimumas priklauso nuo auditoriaus sugebėjimų. (*A. Kaziliūnas, 2006*)

Organizacija supažindinama su audito duomenimis ir išvadomis, kuriomis remiantis, ji rengia koregavimo ir prevencinių veiksmų planą. Sistemos koregavimo veiksmai ir kiti sprendimai yra organizacijos vadovų atsakomybės sritis. (*A. Kaziliūnas, 2006*)

Nuolatinis veiklos stebėjimas ir gerinimas yra vienas iš svarbiausių kokybės vadybos sistemų standartų. Kaip matome, auditai ir yra reikalingi veiklos procesų tikrinimui, vertinimui bei gerinimui.

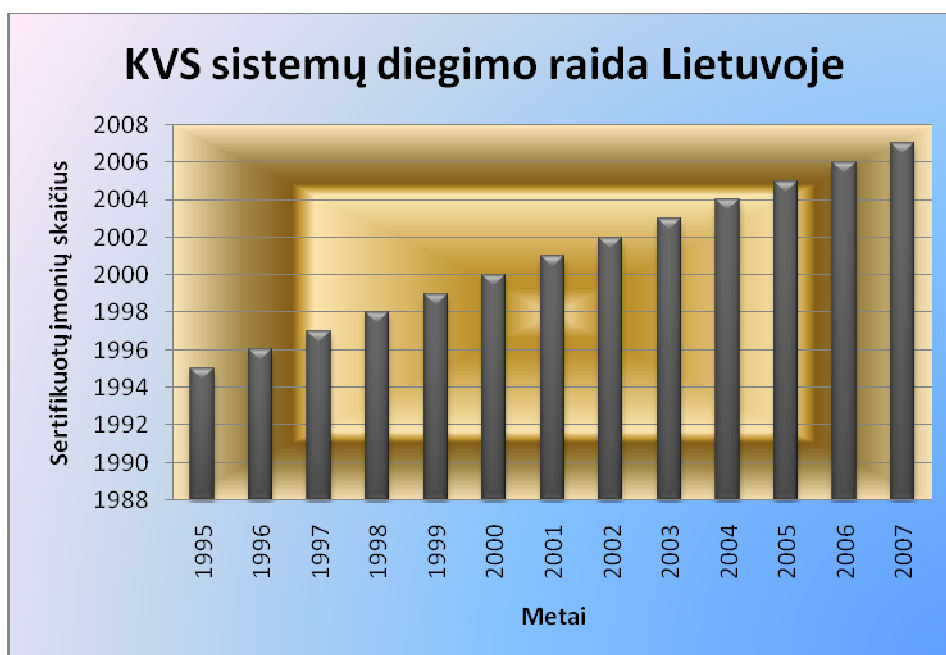
Audito ataskaitos bei apibendrinta jų medžiaga ir audito suvestinės yra pagrindas vadovybinei vertinamajai analizei. Pastebėti trūkumai yra šalinami. Kito audito metu tikrinamas jų pašalinimas.

Galima teigti, kad audito veikla nėra tik tikrinamoji – tai daugiau konsultacinė veikla, kuri padeda užtikrinti veiklos procesų vykdymą, remiantis nustatytais kokybės vadybos standartais ir principais.

2. KOKYBES VADYBOS SISTEMOS LIETUVOS IR ES BENDROVĖSE

Vienu iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo reiškinį laikytinas kokybės vadybos standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas verslo ir kitose srityse. Lietuvos organizacijos, užmegzdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, vis dažniau susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Geras partnerių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas užtikrinamas panašių veiklos ir vadybos standartų naudojimu. Organizacijose įdiegtos KVS padeda patenkinti verslo partnerių reikalavimus ir pasiekti norimų rezultatų, mažina problemų atsiradimo riziką. Be to, organizacijoms vadovaujama sėkmingai ir jų valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Todėl pastaruosiu metu KVS vis plačiau diegiamos ne tik verslo organizacijose, bet ir viešojo sektoriaus institucijose - aukštosiose mokyklose. Nors diegiančių ISO 9001 kokybės vadybos sistemas organizacijų skaičius Lietuvoje sparčiai auga (2008 m. sausio 1 d. buvo 786 sertifikuotos įmonės), o per 2000–2007 m. laikotarpį jų skaičius padidėjo daugiau kaip 4,5 karto, tačiau spręstinių problemų yra. 2007 m. pradžioje pasaulyje daugiausia sertifikuotų KVS turėjo Kinija (162 259 įmonės), Italija (105 799), Japonija (80 518), Ispanija (57 552), Vokietija (46 458) ir JAV (44 883). (*Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008*)

Kokybės vadybos sistemos diegimo raida Lietuvoje pavaizduota 8 pav.



Šaltinis: Lietuvos standartizacijos departamento biuletenis (2008) Nr. 3, 35p.

8 pav. Kokybės vadybos sistemų diegimo raida Lietuvoje

Tačiau vertinimas absoliučiu dydžiu nėra pakankamai informatyvus. Todėl objektyvesniam palyginimui naudojamas santykinis rodiklis – ISO 9001 sertifikatų skaičius, tenkantis 1000 šalies gyventojų. Pagal šį rodiklį 2009 m. pradžioje pasaulyje pirmavo Italija (1,69 sertifikatų 1000 gyv.), Vengrija (1,55 sertifikatų 1000 gyv.) , Čekija (1,24 sertifikatų 1000 gyv.) ir Ispanija (1,17 sertifikatų 1000 gyv.). JAV sertifikatų skaičiumi, tenkančiu 1000 gyventojų, ženkliai atsilieka nuo išvardytų šalių (0,15 sertifikatų 1000 gyv.). Tai rodo, kad ISO 9000 standartas JAV nėra toks populiarus kaip Europoje. Pasak kai kurių užsienio ekspertų, JAV įmonės minėtas KVS diegia daugiausia tam, kad galėtų įeiti ir įsitvirtinti Europos rinkose. Tas pats pasakytina ir apie Japoniją (0,42 sertifikatų 1000 gyv.). (*Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008*)

Sertifikatų skaičius, tenkantis 1000 gyventojų daugiausiai sertifikatų turinčiose pasaulio šalyse ir Lietuvoje pavaizduotas 9 pav.



Šaltinis: Lietuvos standartizacijos departamento biuletenis (2008) Nr. 3, 35p.

9 pav. Sertifikuotų KVS skaičius, tenkantis 1000 gyventojų 2005 m.

Pagal KVS sertifikatų skaičių, tenkanti 1000 gyventojų, Lietuva lenkia JAV, Kiniją ir Indiją, tačiau ženkliai atsilieka nuo kitų ES šalių. 2005 m. Lietuvoje šis rodiklis buvo 0,16, o ES 27 šalių vidurkis – 0,57, t. y. apie 4 kartus didesnis. Norint pasiekti minėto rodiklio ES vidurkį, Lietuvoje turėtų būti daugiau kaip 2000 sertifikuotų KVS.

Jeigu Lietuvoje išliks pastarųjų metų KVS diegimo augimo tempai, mūsų šalis pasiektų dabartinį šio ES rodiklio vidurkį tik 2027 metais. Taigi yra kuo susirūpinti verslo organizacijoms ir valstybės valdžios institucijoms.

Kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. Todėl yra būtina išplėsti kokybės sąvokos

aprėpti, įtraukiant į ją socialinius ir kitus aspektus. Tradicinė kokybės vadybos samprata turėtų būti praplėsta tokiomis naujomis dimensijomis, kaip valdžios kokybė, viešojo sektoriaus ir socialinė kokybė, organizacijų bendroji socialinė atsakomybė, mokymo ir ugdymo kokybė, gyvenimo kokybė, vartotojų patenkinimo rodikliai ir kt. (*Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008*)

Lietuvos organizacijos naudoja įvairias gaminių ir veiklos sertifikavimo sistemas, kurios didina įmonių konkurencingumą ir įvaizdį bei skatina ir palengvina tarptautinę prekybą. Lietuvos prabavimo rūmams siūloma aktyviau dalyvauti pasirašant tarpvalstybines sutartis dėl abipusio gaminių sertifikavimo pripažinimo. Tai pagerintų juvelyrinių dirbinių kokybės ir kainos santykį (integralinį kokybės rodiklį) ir sutrumpintų jų pridėtinės vertės nekuriančios cirkuliacijos trukmę.

Be „tradicinių“ kokybės (ISO 9001) ir aplinkos apsaugos (ISO 14001) vadybos sistemų Lietuvos įmonės diegia ir kitas sistemas: ISO 22000, BRC Global Standard ir RVASVT (maisto saugos užtikrinimas), ISO/IEC 27001 (informacijos saugos vadyba), CMMI (procesų valdymo gebėjimų brandos vertinimo modelis), OHSAS (darbuotojų sveikatos ir saugos valdymas), FSC (miškų, medienos tiekimo grandinės organizacijų, medienos ir popieriaus gaminių sertifikavimas) ir kt.

Didėjant kokybės vadybos sistemos poreikiui, 2001 m. rugsėjo mėn. 19 d. įsteigta Lietuvos kokybės vadybos asociacija

LKVA misija - gerinti ūkio subjektų konkurencingumą Lietuvoje, Europoje ir visame pasaulyje, remiantis pažangiausia kokybės vadybos teorija ir praktika; skleisti ir aiškinti Lietuvos Nacionalinę kokybės politiką ir programą, kad kokybė palaipsniui taptų kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mastymo ir veiklos bruožu, kad visose veiklos sferose kokybės lygis pakiltų iki Vakarų Europos kokybės lygio, kad Lietuva harmoningai integruotųsi į Europos Sąjungą.

LKVA - pagrindiniai uždaviniai:

- suvienyti Lietuvos organizacijas ir kokybės vadybos specialistus, dirbančius gamybos, aptarnavimo, viešojo administravimo, konsultavimo ir kitose organizacijose, mokslo įstaigose, universitetuose ir kitose mokyklose kokybės asociacijos misijai įgyvendinti;

- pasaulinės patirties pavyzdžiu pakelti visuotinės kokybės siekimą į Lietuvos ūkio plėtros valstybinės reikšmės lygmenį (pirmaeiliai šio uždavinio veiksmai: inicijuoti ir parengti kokybės įstatymą, kuriuo būtina pasiekti, kad valstybė reguliuotų ūkinę veiklą taip, kad ūkio subjektams visais atžvilgiais būtų naudinga siekti aukščiausios veiklos kokybės, pavyzdžiui, kad lengvatiniai kreditai būtų pirmiausia skiriami toms organizacijoms, kurių veikla įvertinta didžiausiu balų skaičiumi, nustatytu pagal Lietuvos Nacionalinio kokybės apdovanojimo modelį, arba vadovaujantis ta pačia logika galėtų būti pateikiami valstybės užsakymai įvairiems produktams gaminti, valstybės turto atsargoms laikyti arba viešiesiems pirkimams organizuoti)

- parengti internete specialų puslapį, kuriuo asociacijos nariai žinodami slaptažodį galėtų naudotis nemokamai, situacijai subrendus įsteigti specialų kokybės žurnalą teorinėms ir praktinėms šių sričių problemoms nagrinėti;

- rinkti, sisteminti ir analizuoti kokybės vadybos srities informaciją apie geriausią patirtį Lietuvoje, Europoje ir visame pasaulyje ir skleisti asociacijos nariams internete nemokamai arba žurnale, kad jie šią informaciją panaudotų savo organizacijos veiklos sėkmei;

- informuoti ir šviesti verslininkus ir visą Lietuvos visuomenę kokybės vadybos srityje masinės informacijos priemonėmis;

- organizuoti kokybės vadybos konferencijas, seminarus, parodas kokybės vadybos naujienoms perteikti, kuriose asociacijos nariai galėtų dalyvauti nemokamai arba už minimalią kainą;

- organizuoti kokybės metus, mėnesius ir dienas, siekiant paskatinti organizacijas asociacijos nares įgyvendinti naujausius kokybės vadybos metodus - konkurencingo verslo pamatą;

- organizuoti Lietuvoje pasikeitimą pažangia patirtimi, įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą, kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartus ir kitą pažangią pasaulinę kokybės vadybos patirtį;

- organizuoti asociacijos nariams kokybės apdovanojimo konkursus šalies, regionų bei ūkio sektorių lygmenyje, siekiant sudominti ūkio subjektus kokybės vadyba ir skatinti juos sukurti savo organizacijų nuolatinio tobulėjimo mechanizmą;

- apdovanojimams organizuoti sudaryti apdovanojimo modelį ir procedūras pagal Europos kokybės vadybos fondo parengtą verslo tobulumo modelį, kad pasiekusios aukštą veiklos kokybės lygį kompanijos - asociacijos narės galėtų siekti Europos kokybės apdovanojimų;

- atstovauti Lietuvą kitų šalių ir tarptautinėse kokybės organizacijose;

- kooperuoti su kokybės vadybos kitų šalių nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, siekiant perimti jų pažangią patirtį.

Lietuvoje taip pat yra atliekami tyrimai kokybės vadybos, jos įtakos įmonių veiklai temomis. Todėl buvo atlikta ir antrinių duomenų analizė. Toliau ji ir pateikiama.

Europos Komisijos užsakymu 1994 – 1996 m. buvo atliktas kokybės sistemų ir jų sertifikavimo Europos Sąjungoje tyrimas.

1992 metais Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (LRQA) užsakymu nepriklausoma marketingo tyrimų organizacija atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti, kokios priežastys paskatina įmones siekti kokybės sertifikato ir kokią išorinę bei vidinę įtaką įmonei turi įgytas kokybės sistemos sertifikatas. Tyrimo duomenys buvo renkami per interviu su 400 kokybės vadybininkų ir aukščiausios vadovybės atstovų, atrinktų iš LRQA klientų duomenų bazės

1998 metais Ispanijoje 900 ISO sertifikatus turinčių įmonių buvo pasirinktos apklausai apie kokybės sistemos diegimo naudą.

Juozas Ruževičius, Jūratė Sirvidaitė 2000 – 2001 m. atliko tyrimą: Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas. Šio tyrimo tikslas – nustatyti Lietuvos įmonių kokybės sistemų diegimo motyvaciją ir įvertinti jų teikiamą naudą. Tiriamoji visuma buvo 125 Lietuvos įmonės. O apklausoje dalyvavo 31 įmonė.

J. Ruževičius (2003) atliko Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimą. Tyrimu jis stengėsi atskleisti kokybės vadybos ir žinių vadybos ypatumus ir sąsajas, šių instrumentų įtaką organizacijų konkurencingumui, parengti minėtų vadybos priemonių galimo integravimo teorinį pagrindą. Tyrimo objektas buvo – kokybės ir žinių vadybos, kaip mokslo ir studijų disciplinų bei organizacijų vadybos priemonių, turinys.

Šiuolaikinė organizacija turi ne tik efektyviai valdyti savo produktų ir veiklos kokybę, bet ir perprasti žinių vadybą ir ją įgyvendinti savo viduje. Šios problemos ypatingą svarbą patvirtina ir tai, kad kokybės vadyba ir žinių vadyba (ŽV) pastaraisiais metais sulaukia išskirtinio tyrinėtojų dėmesio. Visuotinės kokybės vadyba (VKV) yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti išorinių ir vidinių vartotojų poreikius bei naudos savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei. Šiems tikslams pasiekti VKV organizacija naudoja suderintą daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių ir priemonių bei darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą. Kol kas nėra visuotinio požiūrio į žinių vadybą, nes ŽV yra besiformuojanti mokslo ir mokymo disciplina. ŽV yra tarpdimensinė ir tarpdisciplininė sąvoka, apimanti didžiąją dalį organizacijos veiklą. ŽV objekto pagrindinė sritis yra organizacijos žinių išteklių panaudojimas ir plėtra organizacijos tikslams siekti. Turi būti valdomos tiek išreiškiamos, dokumentuotos žinios, tiek neišreiškiamos, subjektyvios žinios. Organizacijos vadovybė turi nustatyti ir apibrėžti visus procesus, susijusius su žinių identifikavimu, kūrimu, kaupimu ir sklaida. Tam būtina įdiegti žinių kūrimo, kaupimo, palaikymo, priežiūros, dalijimosi žiniomis skatinimo ir organizacinio mokymosi sistemą. Nors VKV ir ŽV koncepcijos skiriasi, tačiau turi keturias esmines panašumų sritis: panašūs tikslai, didesnio dėmesio sritys, vieta organizacijos bendrojoje vadyboje ir šių vadybos priemonių diegimo finansinės naudos vertinimo problemos. Atliktas tyrimas sudaro teorines ir metodologines galimo VKV ir ŽV integravimo prielaidas

A. Arlauskaitė (2007) atliko visuotinės kokybės vadybos poveikio finansiniams organizacijos rezultatams tyrimą.

2.1. Kokybės vadybos įtakos įmonių veiklai tyrimo metodologija

Norint iširti kokybės vadybos sistemos įdiegimo įtaką pasirinktų įmonių veiklai, buvo atliktas tyrimas. Tyrimui buvo pasirinkta UAB “Kauno vandenys” ir AB “Lietuvos geležinkeliai” filialas “Kauno geležinkelių infrastruktūra”. Įmonės buvo pasirinktos atsižvelgiant į kokybės vadybos sistemos veikimo laiką, duomenų prieinamumą bei apklausos atlikimo galimybes.

Atliekant šį tyrimą, buvo pasirinktas tyrimo objektas, tyrimo dalykas, tyrimo tikslas ir uždaviniai. Juos trumpai ir pateikiami.

Tyrimo tikslas: išnagrinėti įdiegtos kokybės vadybos reikšmę įmonėms ir jų veiklai.

Tyrimo objektas – kokybės vadybos sistema .

Tyrimo uždaviniai:

- Iširti priežastis kodėl įmonės diegia kokybės vadybos sistemą;
- Išanalizuoti pagrindinius kokybės vadybos sistemos diegimo principus ir sunkumus;
- Išanalizuoti, kaip kokybės vadybos sistema veikia įmonės veiklą;
- Pateikti išvadas ir rekomendacijas

Prieš atliekant tyrimą buvo suformuluotos tokios hipotezės:

- **H1** Kokybės vadybos sistema diegiama siekiant efektyviai gerinti klientų aptarnavimą ir gerinti įmonės veiklos rezultatus;
- **H2** Kokybės vadybos sistemos įdiegimas Lietuvoje yra sudėtingas procesas;
- **H3** Įdiegta kokybės vadybos sistema skatina atsakingesnę įmonės darbuotojų požiūrį į darbą.

Tiriamoji visuma – UAB “Kauno vandenys” ir AB “Lietuvos geležinkeliai” filialo “Kauno geležinkelių infrastruktūra” vadovai, administracijos darbuotojai ir kokybės specialistai. Imties tūris buvo apskaičiuotas pagal K. Kardelio (2005) formulę, rekomenduojamą, esant baigtiniam tiriamųjų skaičiui:

$$n = \frac{z^2 \times S^2}{\Delta^2 + \frac{z^2 \times S^2}{N}}$$

čia:

n – reikiamas imties dydis;

z – patikimumo koeficientas;

S – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis;

Δ - leistinas netikslumas;

N – visos populiacijos tūris;

Remiantis K. Kardelio (2005) teorija, pasirinktas tyrimo tikslumas yra 95 %, todėl koeficientas z lygus 1,96. Leistinas nuokrypis (Δ) atsižvelgiant į tyrimo patikimumą ir remiantis K. Kardelio (2005) skaičiavimais pasirinktas 5,72%.. Imties vidutinis kvadratinis nuokrypis neturint duomenų apie ankstesnius tyrimus yra laikomas 50 %. Įsistačius reikšmes į formulę, UAB „Kauno vandenys“, kur administracijos darbuotojų ir viduriniojo lygio vadovų skaičius (populiacijos tūris) yra 120, imties tūris gautas 80. AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Kauno geležinkelių infrastruktūra“. kur populiacijos tūris apie 100, imties tūris pagal minėtą formulę gautas 70.

Abiejose įmonėse anketinėje apklausoje dalyvavo administracijos darbuotojai bei viduriniojo lygmens vadovai, o įmonių aukščiausio lygio vadovai ir kokybės specialistai buvo apklausti interviu metu.

Tyrimui atrinkta visumos dalis gali tinkamai atstovauti visumą ir teikti reikalingą informaciją.

Tyrimo atlikimui buvo naudojamas kiekybinis metodas – anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas siekiant gauti aktualios pirminės informacijos, taip pat atsižvelgiant į laiko bei lėšų stoką. Tai viena paprasčiausių ir greičiausiai atliekamų bei vienas populiariausių tyrimų metodų.

Tyrimo etapai:

I etapas: parengta tyrimo metodika;

II etapas – atlikta anketinė pasirinktų įmonių darbuotojų apklausa;

III etapas – atlikta statistinė duomenų analizė, pateiktas rezultatų apibendrinimas bei parengti pasiūlymai.

Tyrimo metodai:

Tyrimo instrumentarijus – anketa. Prie kiekvieno klausimo bus po kelis atsakymus. Visi anketos klausimai bus uždaro tipo, atsakinėdami į juos respondentai turės pasirinkti jiems tinkamus atsakymus. Parinkta tokia anketos forma todėl, kad respondentams būtų paprasta atsakinėti į klausimus, kad užimtų mažiau laiko. Respondentai buvo pasirenkami atsitiktinai. Siekiant gauti įvairesnes nuomones, buvo atsižvelgiama į jų amžių, išsilavinimą, lytį.

Atlikus apklausą, buvo sumuojami rezultatai – atliekama statistinė duomenų analizė. Vėliau buvo apibendrinami gauti rezultatai, teikiami pasiūlymai ir išvados.

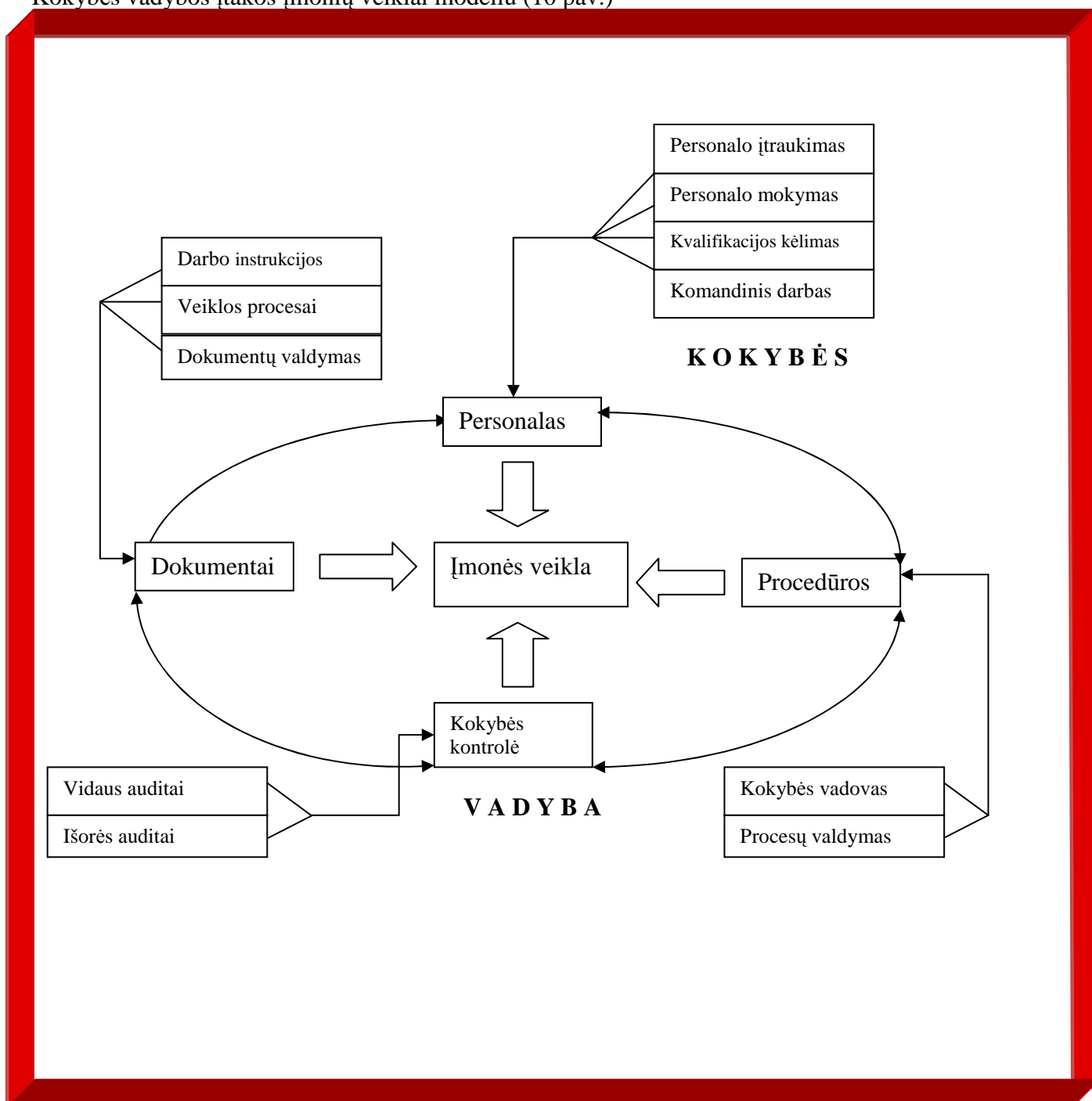
Apklausos atlikimo data – 2009 m.

Tyrimo procesas – viduriniojo lygio vadovams ir administracijos darbuotojams buvo pateiktos anketos. Anketos buvo pildomos elektroniniu būdu. Su aukščiausiojo lygio vadovais ir kokybės specialistais buvo atliktas interviu.

Tam, kad ištirti kokybės vadybos sistemos įtaką įmonės veiklos efektyvumui bus formuluojami klausimai apie įmonės veiklą, jos rezultatus prieš ir po šios sistemos įdiegimo.

Atlikus apklausą, buvo analizuojami rezultatai, atliekama statistinė analizė, teikiami pasiūlymai.

Interviu bei anketos klausimai buvo formuluojami remiantis pagal teorinę medžiagą sukurtu Kokybės vadybos įtakos įmonių veiklai modeliu (10 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

10 pav. Kokybės vadybos įtakos įmonės veiklai modelis

Atliktas tyrimas ir jo rezultatų analizė aprašyta sekančiame skyriuje.

3. KOKYBĖS VADYBOS ĮTAKOS UAB „KAUNO VANDENYS“ IR AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI FILIALO „KAUNO GELEŽINKELIŲ INFRASTRUKTŪRA“ VEIKLAI TYRIMAS

Šiame skyriuje pateikta atlikto tyrimo analizė. Tyrimu buvo siekta iširti, kokią įtaką įdiegta kokybės vadyba daro įmonių veiklai. Tyrimas atliekamas buvo UAB „Kauno vandenys“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Kauno geležinkelių infrastruktūra“.

Informacija apie tiriamas įmones

UAB „Kauno vandenys“

Bendrovės veikla visada orientuota į klientų poreikių tenkinimą, pastovų paslaugų kokybės ir kainos santykio gerinimą. Tai vykdyti padeda nuo 2006 metų pradžios įdiegtos ir veikiančios kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Jų atitikimą ISO 9001:2000 ir ISO 14001:2005 standartams patvirtino tarptautinės Vokietijos sertifikacinės įstaigos "TUV CERT" išduoti sertifikatai.

Kokybės tikslai

- Patikimai tiekti vartotojams geros kokybės ir atitinkantį higienos normas geriamąjį vandenį.
- Plėsti vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo paslaugas Kauno mieste ir priemiesčiuose.

Veiklos principai kokybės srityje

- Gerinti gedimų bei avarijų prevenciją vandentiekio ir nuotekų tinkluose bei organizacijos padaliniuose.
- Modernizuoti ir renovuoti bendrovės eksploatuojamą ilgalaikį turta.
- Tobulinti abonentų aptarnavimo formas ir metodus.
- Periodiškai vertinti kokybės veiksmingumo rezultatus.
- Užtikrinti taikomų teisinių ir kitų privalomųjų reikalavimų vykdymą.
- Užtikrinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už savo darbo kokybę pagal pareigas ir kompetenciją.
- Sistemingai kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją, sudaryti tinkamas ir saugias darbo sąlygas, optimaliai naudoti darbo išteklius.
- Kasmet peržiūrėti kokybės politiką bei užtikrinti jos prieinamumą visuomenei.

Organizacijos vadovybė įsipareigoja

- Sudaryti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinant socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą.
- Pripažinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir skatinti juos siekti aukštesnių rezultatų.
- Sudaryti sąlygas dirbančiųjų idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą.
 - Kreipti ypatingą dėmesį, parenkant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Kauno geležinkelių infrastruktūra“

Susidomėjimas kokybės sistemos diegimu AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Kauno geležinkelių infrastruktūra“ atsirado tada, kai 1998 metais, paaiškėjo restruktūrizacijos projektai, Filialas norėdamas sukaupti savo įmonės intelektualinį kapitalą ir tapti geresniu tarp kitų Filialų, nusprendė diegti kokybės valdymo sistemą.

„Kauno geležinkelių infrastruktūra“ pasirinko ISO 9000 serijos standartus, kurių reikalavimus užsibrėžė patenkinti. Šios serijos standartai yra trijų lygių, ir bendrovės vadovybė nusprendė pasirinkti antrąjį, t.y., ISO 9002, kurį diegia 69 % visų diegiančių šiuos standartus organizacijų (Kehoe, 1996). Šio lygio pasirinkimas nėra visiškai laisvanoriškas, o priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio. ISO 9002 serijos standartai apima gamybą, kontrolę ir bandymus ir susideda iš devyniolikos elementų.

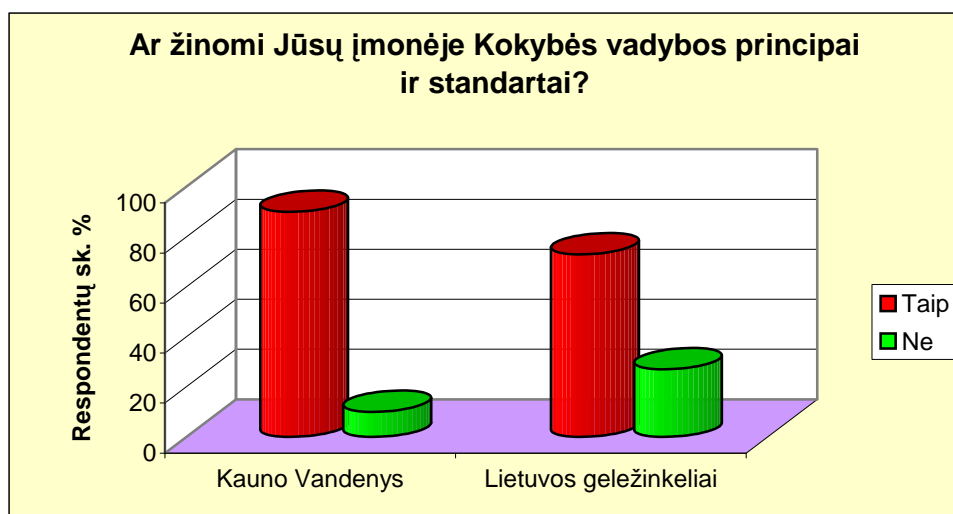
Diegdama ISO 9002 standartus, „Kauno geležinkelių infrastruktūra“ neapsiėjo be konsultantų paslaugų. Konsultantai padėjo įmonei interpretuoti standartus ir sukurti kokybės valdymo sistemą. Visas darbas užtruko apie vienerius metus. Buvo parašyta apie 25 procedūras, atlikti keli jų keitimai, nes sunkiausias etapas buvo sistemos derinimas. Kiekvienas proceso, į kuriuos buvo suskaidyta standartizuojama veikla etapas siejosi su kitais procesais ar etapais. Tuoj po standarto reikalavimų įdiegimo, buvo atliktas sistemos sertifikavimas.

3.1. UAB „Kauno vandenys“ ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojų nuomonės, vertinant kokybės vadybos įtaką įmonių veiklai, tyrimo rezultatų aptarimas

Apklausoje dalyvavo 80 UAB „Kauno vandenys“ ir 70 AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialo „Kauno geležinkelių infrastruktūra“ administracijos darbuotojų ir viduriniojo lygio vadovų.

Nors diegiant Kokybės svarbi vadovų pozicija, kad sistema sėkmingai veiktų, su ja turi būti supažindinti ir įmonių darbuotojai. Tirtose įmonėse, atlikus tyrimą paaiškėjo, kad su kokybės vadybos principais darbuotojai susipažinę neblogai. Kad su šiais principais susipažinę, teigė 97 %

UAB “Kauno vandenys” ir 73% AB “Lietuvos geležinkeliai “ filialo “Kauno geležinkelių infrastruktūra” darbuotojų. Šio klausimo analizė pateikta 11 pav.

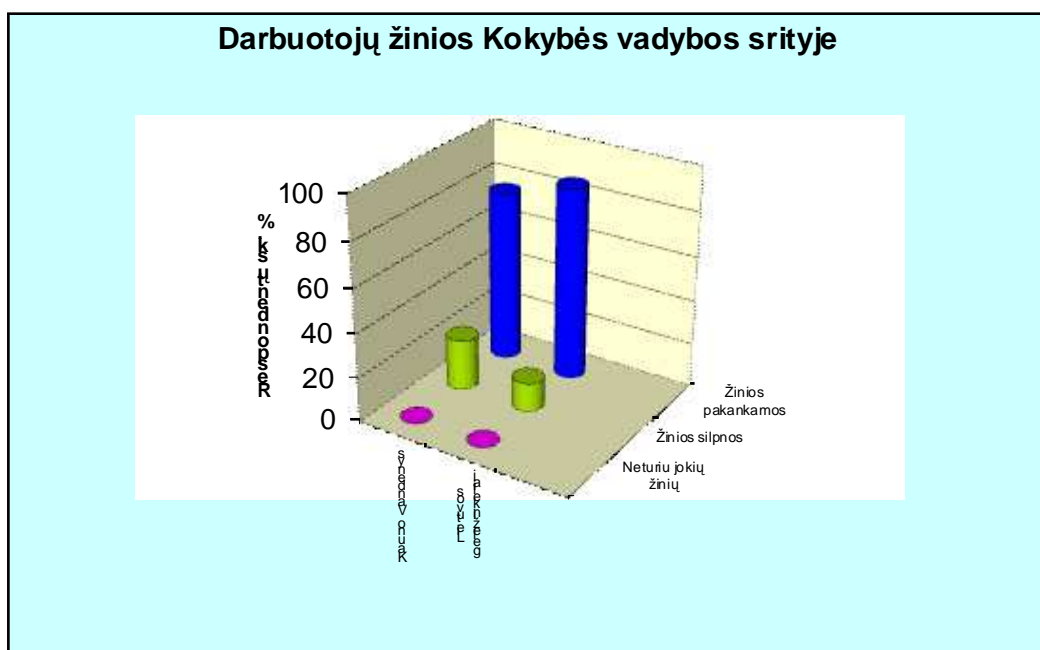


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

11 pav. Atsakymų į klausimą “Ar Jūsų įmonėje vadybos principai ir standartai?” rezultatai

Kaip matome iš grafiko, kad kokybės vadybos standartai nežinomi teigė 10% UAB “Kauno vandenys” ir 27% “Kauno geležinkelių infrastruktūros” darbuotojų.

Kad tirtų įmonių darbuotojų kokybės vadybos žinios pakankamai geros, parodė ir kitas klausimas: “Kaip vertinate savo žinias kokybės vadybos srityje?” kad žinios pakankamai geros teigė 77% UAB “Kauno vandenys” ir 87% “Kauno geležinkelių infrastruktūros” darbuotojų (12 pav.)

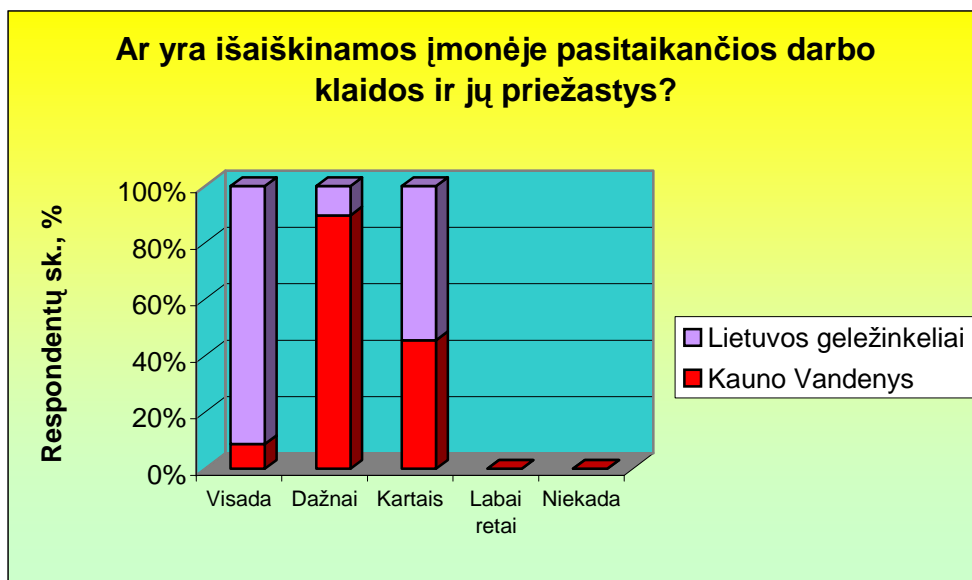


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

12 pav. Atsakymų į klausimą “Kaip vertinate savo žinias Kokybės vadybos srityje?” rezultatai

Kad neturi jokių žinių, neteigė nei vienas tyrime dalyvavęs darbuotojas. Taigi, galime daryti išvadą, jog kokybės vadybos standartai įmonėse yra žinomi, ir darbuotojų žinios šioje srityje yra pakankamos. Darbuotojai yra supažindinami su kokybės vadybos politika.

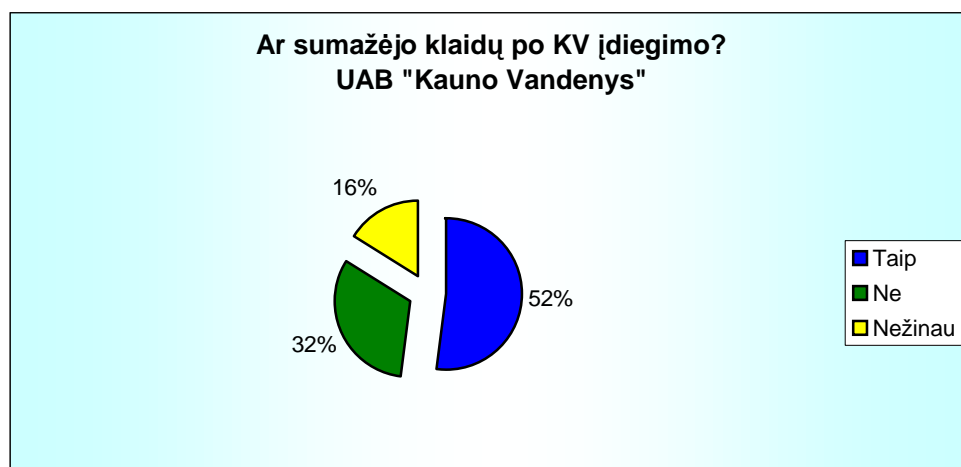
Tirtų įmonių darbuotojai taip pat mano, kad įmonėse dažnai išaiškinamos pasitaikančios klaidos. Kad klaidos išaiškinamos dažnai arba visada teigė 95 % UAB “Kauno vandenys” ir 94 % AB “Lietuvos geležinkeliai” apklaustų darbuotojų. Vaizdingesnė analizė matoma 13 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

13 pav. Atsakymų į klausimą “Ar yra išaiškinamos įmonėje pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys?” rezultatai

Kad po Kokybės vadybos įdiegimo įmonėje sumažėjo klaidų skaičius teigė 52 % UAB “Kauno vandenys” ir net 88 % AB “Lietuvos geležinkeliai” apklaustų darbuotojų ir viduriniojo lygmens vadovų. Klausimo analizė pateikta 14 ir 15 pav.

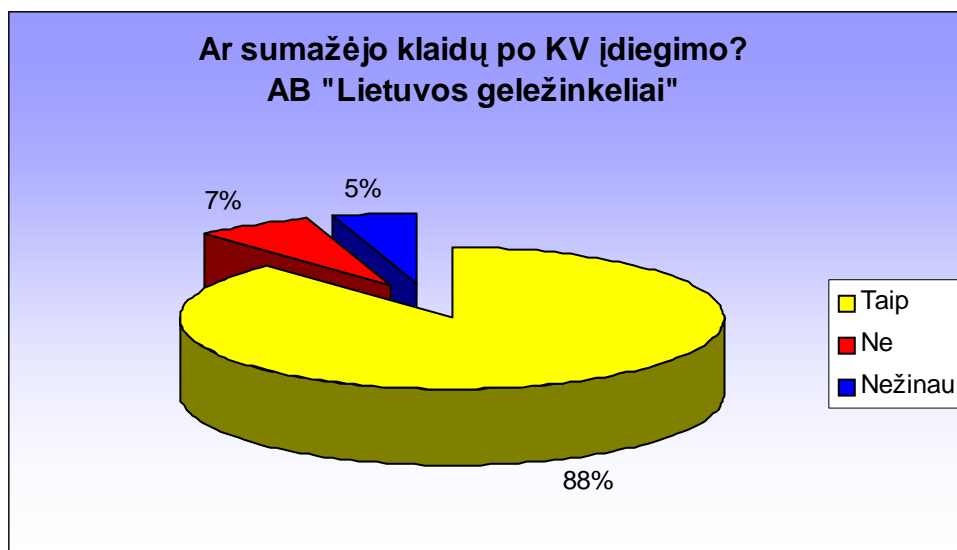


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

14 pav. UAB “Kauno vandenys” darbuotojų atsakymų į klausimą “Ar sumažėjo klaidų skaičius po KV įdiegimo?” rezultatai

Kaip matome iš grafiko, 32 % darbuotojų mano, jog klaidų skaičius nesumažėjo. Taigi, nemaža dalis darbuotojų klaidų sprendime neįžvelgia teigiamos kokybės vadybos įtakos.

14 pav. matome AB “Lietuvos geležinkeliai” darbuotojų nuomonę.

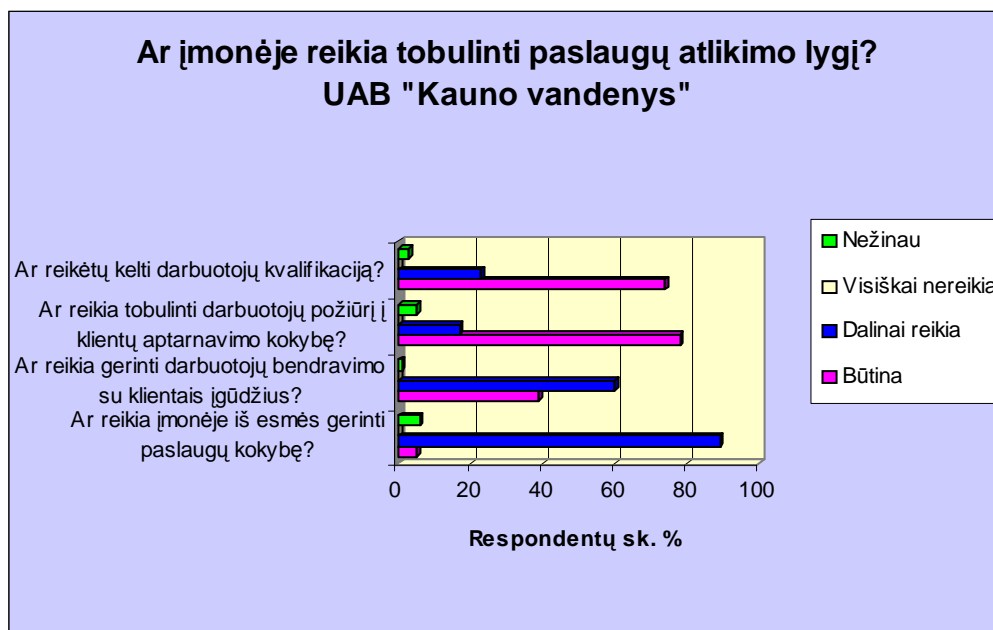


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

15 pav. AB “Lietuvos geležinkeliai” darbuotojų atsakymų į klausimą “Ar sumažėjo klaidų skaičius po KV įdiegimo?” rezultatai

Iš šio grafiko matome, kad tik 7 procentai apklaustų AB “Lietuvos geležinkeliai” filialo “Kauno geležinkelių infrastruktūra” darbuotojų mano, jog Kokybės vadybos sistema neturėjo teigiamos įtakos mažinant įmonėje pasitaikančias klaidas.

Didelė dalis apklaustų darbuotojų mano, jo įmonėje reikia didinti paslaugų atlikimo kokybę. Kad teikiamų paslaugų kokybę gerinti būtina arba dalinai reikia mano 94% UAB “Kauno vandenys” ir net 99% AB “Lietuvos geležinkeliai” darbuotojų. Išsamesnė analizė į šį klausimą pagal tirtus kriterijus pateikta 16 ir 17 pav.

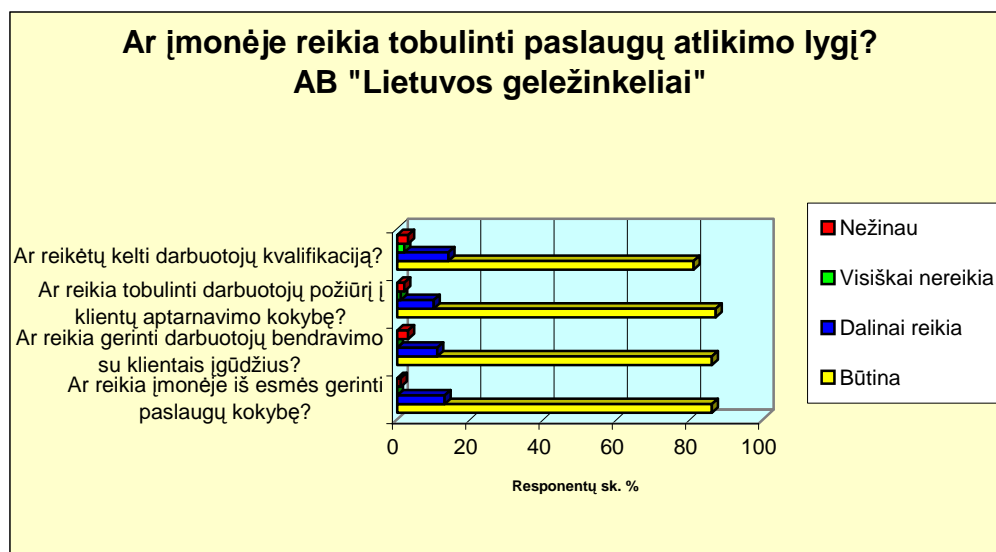


Šaltinis: Sudaryta autoriaus

16 pav. UAB “Kauno vandenys” darbuotojų atsakymų į klausimą “Ar reikia įmonėje tobulinti paslaugų atlikimo lygį?” rezultatai

Kaip matome iš grafiko, UAB “Kauno vandenys” darbuotojai mano, jog įmonėje būtina kelti darbuotojų kvalifikaciją ir tobulinti darbuotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę. Kad tai daryti būtina atitinkamai teigė 78% ir 74 % procentai apklustų darbuotojų. 60 % apklaustųjų teigė, kad iš dalies reikia gerinti ir darbuotojų bendravimo su klientais įgūdžius. Taigi, galima padaryti išvadą, kad įmonės darbuotojai ir viduriniojo lygio vadovai išvelgia problemų klientų aptarnavimo, bendravimo su klientais ir darbuotojų kvalifikacijos srityse.

Panašiai atsakymai pasiskirstė ir AB “Lietuvos geležinkeliai” (17 pav.)



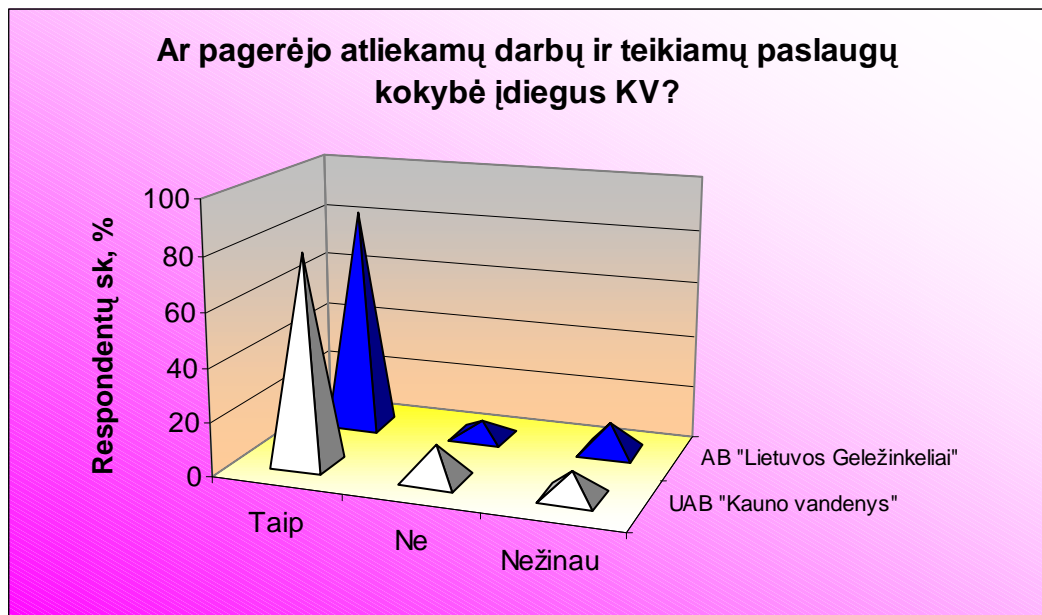
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

17 pav. UAB “Kauno vandenys” darbuotojų atsakymų į klausimą “Ar reikia įmonėje tobulinti paslaugų atlikimo lygį?” rezultatai

Šioje įmonėje dauguma darbuotojų mano, kad darbuotojų kvalifikaciją, darbuotojų požiūrį į klientus bei bendravimo su klientais įgūdžius įmonėje kelti būtina. Taip teigė atitinkamai 81% 87% ir 86% apklaustų darbuotojų.

Taigi, tyrimas parodė, kad nagrinėtų įmonių administracijos darbuotojai ir viduriniojo lygio vadovai išvelgia problemų darbuotojų bendravime su klientais ir darbuotojų kvalifikacijoje. Dauguma teigia, kad reikia skirti didesnę dėmesį teikiamų paslaugų kokybei.

Vis tik, darbuotojai pripažįsta, jog įdiegus kokybės vadybą įmonės teikiamų paslaugų kokybė pagerėjo. (18 pav.)



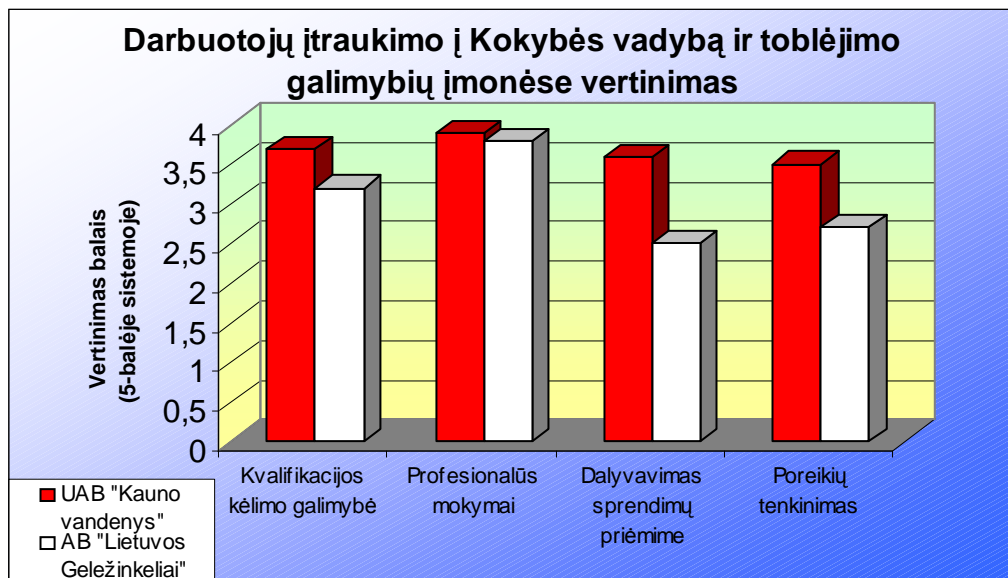
Šaltinis: Sudaryta autoriaus

18 pav. Atsakymų į klausimą “Ar, įdiegus KV, pagerėjo atliekamų darbų (teikiamų paslaugų) kokybė ?” rezultatai

Kaip matome iš grafiko, kad atliekamų paslaugų kokybė įdiegus Kokybės vadybos sistemą pagerėjo, teigė 78 % UAB “Kauno vandenys” ir 83 % AB “Lietuvos geležinkelių” darbuotojų. Jog įdiegus KV teikiamų paslaugų lygis nepakito mano 13 % UAB “Kauno vandenys” ir 6 % AB “Lietuvos geležinkeliai” darbuotojų.

Taigi, nors darbuotojai ir išvelgia paslaugų teikimo problemų, galima teigti, jog jie pripažįsta, kad Kokybės vadybos sistema padeda tobulinti paslaugų teikimą ir atliekamų darbų kokybę.

Nagrinėjant darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir tobulėjimo galimybių vertinimą, paaiškėjo, kad palankiausiai darbuotojai vertina suteikiamus profesionalius mokymus. Tai matome 19 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

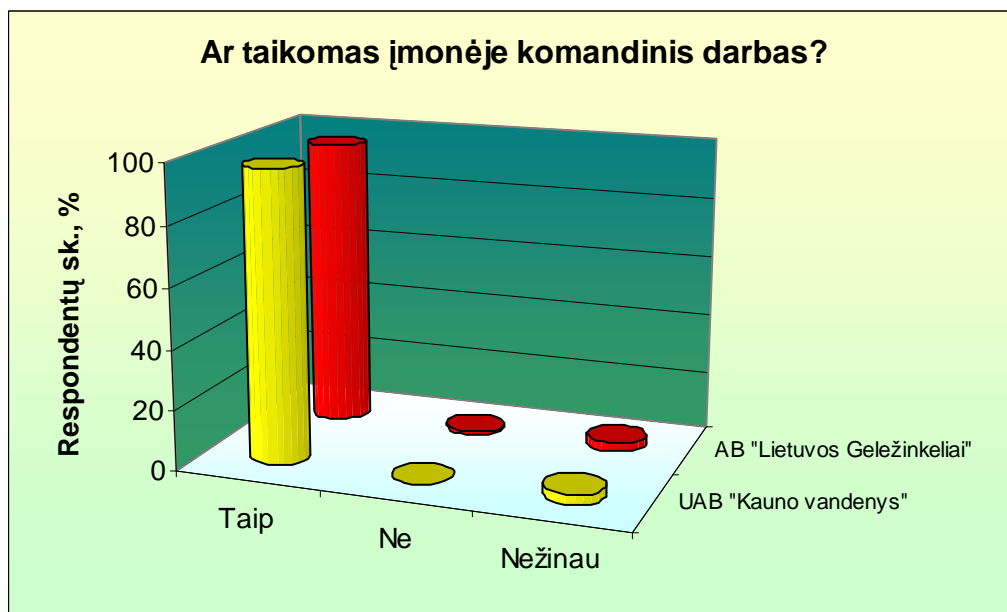
19 pav. Atsakymų į klausimą “Ar, įdiegus KV, pagerėjo atliekamų darbų (teikiamų paslaugų) kokybė ?” rezultatai

Darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą ir tobulėjimo galimybių vertinamas buvo tiriamas pagal 4 rodiklius – kvalifikacijos kėlimo galimybę, suteikiamus profesionalius mokymus, dalyvavimą sprendimų priėmimo, bei poreikių patenkinimą. Darbuotojai kiekvieną kriterijų vertino penkiabalėje sistemoje (kur 1 – labai blogai, 5 – labai gerai).

Iš grafiko matome, kad palankiausiai tirtų įmonių darbuotojai įvertino kvalifikacijos kėlimo ir suteikiamų profesionalių mokymų galimybę. Vidutiniškai UAB “Kauno vandenys” darbuotojai tai įvertino atitinkamai 3,7 ir 3,9 balais. AB “Lietuvos geležinkeliai” minėti rodikliai atitinkamai įvertinti 3,2 ir 3,8 balais. UAB “Kauno vandenys” panašiai įvertinti ir likę rodikliai – dalyvavimas sprendimų priėmimo – 3,6 balais, o poreikių patenkinimas – 3,5. AB “Lietuvos geležinkeliai” šie rodikliai įvertinti truputį prasčiau – atitinkamai – 2,5 ir 2,7 balais.

Taigi, galima padaryti išvadą, kad darbuotojai yra patenkinti suteikiamomis kvalifikacijos kėlimo bei mokymų galimybėmis. Tai taip pat yra vienas iš Kokybės vadybos standartų reikalavimų. Prasčiau darbuotojai vertina dalyvavimą sprendimų priėmimo. Remiantis kokybės vadybos įtakos įmonių veiklai modeliu galima teigti, kad sėkmingas darbuotojų įtraukimas turėtų teigiamos įtakos visai įmonės veiklai.

Analizuojant teorinę medžiagą, buvo pastebėta, kad kokybės vadybos politikoje skatinamas komandinis darbas. Teigiama, kad tai turi teigiamos įtakos efektyviai įmonės veiklai. Analizuojant pasirinktų įmonių darbuotojų nuomonę paaiškėjo, kad komandinis darbas taikomas ir skatinamas abiejose tirtose įmonėse (20 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autoriaus

20 pav. Atsakymų į klausimą “Ar taikomas Jūsų įmonėje komandinis darbas?” rezultatai

Kaip matome iš grafiko, kad įmonėje taikomas komandinis darbas teigė 97% UAB “Kauno vandenys” ir 96 % AB “Lietuvos geležinkeliai” filialo “Kauno geležinkelių infrastruktūra” apklaustų darbuotojų ir viduriniojo lygio vadovų.

Taigi, galima teigti, kad komandinis darbas įmonėse yra taikomas ir darbuotojams gerai suprantamas.

Taip pat buvo ištirta darbuotojų nuomonė apie dokumentų valdymą, kas kokybės vadybos principuose yra labai akcentuojama. UAB “Kauno vandenys” darbuotojai dokumentų valdymą įmonėje įvertino vidutiniškai 8,8 balu iš 10 (kur 10 – labai gerai). AB “Lietuvos geležinkeliai” darbuotojai toje pačioje skalėje dokumentų valdymą įvertinavo vidutiniškai 8,9 balais. Taigi, galima teigti kad dokumentų valdymui įmonėse skiriamas nemažas dėmesys.

Atlikto viduriniojo lygmens vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų apibendrinimas matomas 4 lentelėje.

**Viduriniojo lygio vadovų ir administracijos darbuotojų nuomonės, tiriant kokybės vadybos
įtaką įmonių veiklai tyrimo apibendrinimas**

Anketos klausimai	Kas sužinota iš klausimo
Ar Jums žinomi Kokybės vadybos principai ir standartai Jūsų įmonėje?	Labai svarbu, kad ne tik vadovai, bet ir darbuotojai gerai suprastų kokybės vadybos principus ir standartus. Šiais klausimais ir buvo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai su tuo yra susipažinę, ar turi žinių apie kokybės vadybos sistemą.
Kaip vertinate savo žinias Visuotinės kokybės vadybos srityje?	Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai su kokybės vadybos principais ir standartais yra susipažinę, savo žinias vertina gerai.
Ar sumažėjo klaidų skaičius po KV įdiegimo?	Įdiegus kokybės vadybą, įmonėse yra fiksuojamos klaidos, vedami neatitiktųjų registrai. Tai skatina nuolat stebėti procesus, taisyti pasitaikiusias klaidas. Šiais klausimais norėta išsiaiškinti, ar įmonėse yra skiriamas dėmesys klaidų taisymui.
Ar yra išaiškinamos įmonėje pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys?	Kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, darbuotojai pastebėjo, kad po kokybės vadybos sistemos įdiegimo klaidų skaičius sumažėjo, ir jų priežastys yra tiriamos dažniau.
Kaip manote, ar Jūsų įmonėje dar reikėtų tobulinti paslaugų atlikimo lygį?	Kokybės vadybos sistema orientuota į nuolatinį paslaugų teikimo ar darbų atlikimo gerinimą. Šie klausimai užduoti buvo siekiant išsiaiškinti, kokia darbuotojų nuomonė apie įmonės teikiamas paslaugas.
. Ar, Jūsų nuomone, įdiegus KV, pagerėjo , atliekamų darbų (teikiamų paslaugų)kokybė?	Tirtų įmonių darbuotojai pripažino, kad įmonėje labai reikia arba net būtina kelti paslaugų atlikimo lygį, tačiau tuo pačiu teigia, kad įdiegus kokybės vadybos sistemą situacija pagerėjo.
Kaip vertinate darbuotojams suteikiamas įtraukimo į KV ir tobulėjimo galimybes įmonėje?	Nuolatinis darbuotojų kvalifikavimas yra vienas iš kokybės vadybos sistemos principų Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučiasi įtraukti į kokybės vadybą, ir ar jiems suteikiamos tobulėjimo galimybės. Tyrimo rezultatai parodė, jog įmonės vadovybės suteiktomis kvalifikacijos kėlimo galimybėmis darbuotojai yra patenkinti. Ypač palankiai vertinami profesionalūs mokymai bei įvairūs kursai.
Įvertinkite, kaip valdomi dokumentai Jūsų įmonėje	Dokumentacijos tvarkymas – taip pat vienas iš kokybės vadybos sistemos nuostatų. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, kaip dokumentų valdymą vertina darbuotojai. Tirtų įmonių darbuotojai teigė, kad dokumentai valdomi gerai, kas turi įtakos ir visai įmonės veiklai.
Ar taikomas Jūsų įmonėje komandinis darbas?	Efektyvus komandinis darbas padeda greičiau ir efektyviau vykdyti užduotis, spręsti įvairius klausimus. Dirbdami komandoje darbuotojai gali dalintis savo sugebėjimais, atsakomybe, keistis informacija. Tirtų įmonių darbuotojai teigia, kad komandinis darbas yra skatinamas ir naudojamas

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atlikus administracijos darbuotojų ir viduriniojo lygio vadovų nuomonės vertinant kokybės vadybos įtaką įmonių veiklai galiam teigti, kad pagrindiniai kokybės vadybos principai nagrinėjamosiose įmonėse įgyvendinami gana sėkmingai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojai yra pakankamai gerai susipažinę su kokybės vadybos standartais ir principais, gerai vertina savo žinias šioje srityje. Tyrimas taip pat parodė, kad dauguma darbuotojų (UAB “Kauno vandenys”-

78%, AB "Lietuvos geležinkeliai – 83%) mano, kad įdiegus KV pagerėjo atliekamų darbų ar teikiamų paslaugų kokybę. Labai teigiamai vertinama buvo ir kvalifikacijos kėlimo bei profesionalių mokymų galimybė. Tai rodo, kad įmonėse yra įgyvendinami nuolatinio personalo kvalifikavimo standartai.

Vis tik, nagrinėtų įmonių darbuotojai pripažino, jog įmonėse reikėtų tobulinti darbuotojų požiūrį į bendravimą su klientais, kelti darbuotojų kvalifikaciją, gerinti darbuotojų bendravimo su klientais įgūdžius. Jog tai daryti būtina arba dalinai reikia teigė beveik visi apklausti respondentai. AB "Lietuvos geležinkeliai" darbuotojai nepalankiai vertina personalo įtraukimą į įmonės veiklą. Penkiabalėje sistemoje (kur 5 – labai gerai) minėtas kriterijus buvo įvertintas 2,5 balo. Remiantis kokybės vadybos įtakos įmonių veiklai modeliu, galima būtų teigti, kad pagerinus šiuos rodiklius įmonėse jų veikla taptų efektyvesnė.

Kokybės vadybos sistemą įmonėje diegti pirmiausiai apsisprendžia vadovai. todėl labai svarbi jų nuomonė apie šios sistemos diegimą, vertinimą ir veikimą. Todėl pasirinktose įmonėse buvo atliktas ir aukščiausiojo lygio vadovų bei kokybės specialistų nuomonių tyrimas. Jis pateikiamas sekančiame skyrelyje.

3.2. UAB "Kauno vandenys" ir AB "Lietuvos geležinkeliai" aukščiausiojo lygio vadovų ir kokybės specialistų nuomonės, vertinant kokybės vadybos įtaką įmonių veiklai, tyrimas

Nagrinėtų įmonių aukščiausiojo lygio vadovų ir kokybės specialistų nuomonės tiriamos buvo interviu metodu.

Vertinant vadovų žinias pastebėta, kad visų dalyvavusių apklausoje žinios yra geros.

UAB „Kauno vandenys“ kokybės vadybos sistema buvo įdiegta prieš tris metus. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad pagrindiniai šios sistemos diegimo tikslai buvo į kokybę orientuota veikla, orientavimasis į vartotojų poreikius bei sėkmingo bendradarbiavimo siekimas.

Įmonės kokybės specialistas ir aukščiausio lygio vadovas nurodė, kad diegiant kokybės vadybą buvo susidurta su tokiomis problemomis:

- Padidėjusiu darbo krūviu;
- Darbuotojų motyvacijos stoka;
- Nepakankamais darbuotojų gebėjimais.

Tiriamieji teigė, kad informacijos apie proceso diegimą, kompetentingų konsultantų stoka nesusedūrė.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad įdiegus kokybės vadybos sistemą įmonėje skiriamas didelis dėmesys dokumentų valdymui. Visuose padaliniuose įdiegta dokumentų valdymo sistema, su nutolusiais padaliniais realizuotas 10 Mbit/s kompiuterinio tinklo greitis optinės prieigos pagalba. Turinio valdymo sistemos programa ir vidinė elektroninė aplinka (Intranetas) realizuoti 2 virtualiniuose serveriuose, kuriuose instaliuota MS Office SharePoint Server 2007 programinė įranga ir jie dirba MS Windows Server 2008 aplinkoje pagal virtualinių serverių hyper-V technologiją. Dokumentų metaduomenys bei kiti duomenys talpinami į naują serverį, kuriame įdiegta MS SQL Enterprise Server 2008 programinė įranga. Bendrovės vartotojų autentifikavimas vykdomas serveryje su Windows Server 2008 programa, o elektroninis paštas realizuotas serveryje su Windows Exchange Server 2007 programa. Įmonės aukščiausiojo lygio vadovas ir kokybės specialistas pripažino, jos įdiegus kokybės vadybos sistemą dokumentų tvarkymas įmonėje tapo efektyvesnis.

Įdiegus kokybės vadybos sistemą didesnis dėmesys įmonėje skiriamas ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bei darbuotojų įtraukimui į įmonės veiklą. Įmonės kokybės specialistas teigė, kad darbuotojų kvalifikaciją kelti būtina ir įmonėje tas daroma. Darbuotojai nuolat siunčiami į Lietuvos vandens tiekėjų asociacijos (LVTA) organizuojamus mokymus įvairiomis temomis, diegiamos pirmaujančios informacinės technologijos skatina darbuotojų kompiuterinį raštingumą.

Respondentai, atsakydami į klausimą „Kaip skatinate darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą?“ teigė, kad skatina darbuotojus dalyvauti nustatant bendrus įmonės tikslus ir priimant įvairius sprendimus. Taip pat įmonėje skatinamas abipusis atviras informacijos ryšys. Įmonėje nuolat tiriamos priežastys, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją ir palieka ją. Įmonės vadovas nurodė, kad stengiasi nuolat analizuoti darbuotojų poreikius, sukurti sąlygas novatoriškumui skatinti.

Taigi, galime daryti išvadą, kad įmonės vadovybė atsižvelgia į darbuotojų poreikius, stengiasi įtraukti juos į įmonės procesus, bei užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą. Tai yra vienas iš kokybės vadybos standartų reikalavimų, kuris taip pat daro teigiamą įtaką įmonės veiklai.

UAB „Kauno vandenys“ kokybės specialistas ir aukščiausiojo lygio vadovas teigė, kad įmonėje skatinamas komandinis darbas. Įvairioms užduotims yra formuojamos darbo grupės, panaudojami kiekvieno komandos nario sugebėjimai. Įmonės vadovybė teigia, kad komandinio darbo formavimas užtikrina efektyvesnę veiklos atlikimą. Kad komandinis darbas skatinamas sutiko ir apklausti įmonės darbuotojai.

UAB „Kauno vandenys“ veiklos procesai yra nuolat tobulinami ir kontroliuojami. Įmonės vadovybė teigė, jog UAB „Kauno vandenys“ kasmet vykdomi vidaus ir išorės auditai. Vidaus auditas vykdomas visuose padaliniuose kartą metuose, išorės – padalinius pasirenka audituojanti įmonė savo nuožiūra.

UAB „Kauno vandenys“ kokybės specialistas teigė, kad visi darbuotojai yra supažindinami su visais kokybės vadybos principais ir standartais, auditų išvadomis. Visi procesai yra aprašyti UAB „Kauno vandenys“ Kokybės vadove, kuris patalpintas Turinio valdymo sistemoje, kartu su visais kitais KV dokumentais ir yra prieinamas visiems darbuotojams – kompiuterinio tinklo vartotojams. Kad kokybės vadybos principai darbuotojams žinomi, parodė ir anketinė apklausa. Darbuotojai teigė, kad jų žinios šioje srityje yra pakankamos, kad jie susipažinę su šios sistemos principais ir standartais.

Taigi, atlikus UAB „Kauno vandenys“ aukščiausiojo lygio vadovo ir kokybės specialisto apklausą, galima teigti, kad įmonės vadovybė stengiasi įgyvendinti kokybės vadybos procesus ir sėkmingai įtraukia į tai savo darbuotojus. Vadovybė pripažino, kad po šios sistemos įdiegimo pastebėti teigiami pokyčiai dokumentų valdyme, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo procesuose. Nuolat akcentuojant kokybės vadybos principus pasiekta ir atsakingesnio darbuotojų požiūrio į darbą. Darbuotojai ima pastebėti savo klaidas, jas taiso. Nuolatiniam klaidų taisymui yra parengtas Neatitikčių registras, kur darbuotojai registruoja savo ir kolegų darbo klaidas ir aprašo jų taisymą.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ filiale „Kauno geležinkelių infrastruktūra“ apklaustas įmonės vadovas ir kokybės specialistas teigė, kad kokybės vadybos sistema diegta buvo siekiant į kokybę orientuotos veiklos. Ši sistema įmonėje buvo įdiegta prieš 9 metus. Kaip pagrindines problemas, su kuriomis vadovybė susidūrė diegdama kokybės vadybos sistemą, apklaustieji nurodė:

- Didelį darbo krūvį;
- Darbuotojų motyvacijos stoką;
- Informacijos trūkumą apie modelio diegimo procesą.

Kadangi kokybės vadybos sistemą „Kauno geležinkelių infrastruktūra“ diegė prieš 9 metus, galima daryti išvadą, jog iki šių dienų informacijos apie šį procesą gerokai padaugėjo. UAB „Kauno vandenys“ diegusi sistemą prieš tris metus su informacijos trūkumo problema jau nesusidūrė.

Į nagrinėjamos įmonės kokybės gerinimą įeina mokymo planas. Tai labai svarbus mechanizmas darbuotojų intelekto formavime. Pats kvalifikacijos kėlimas įmonėje taip pat kelia reikalavimus informacijos lygiui ir bendradarbiavimui, kaip ir metodams, kuriais organizuojamas darbas įmonėje. Apklaustas įmonės vadovas teigė, kad pagrindinė kokybės gerinimo filosofijos dalis yra aktyvus darbuotojų pritraukimas. Kai kiekvienas turi įtaką sprendimams dėl savo darbo, atsakomybė ir kompetencija yra išskirstyta, kad kiekvienas darbuotojas žinotų, jog tokiu nepaprastu būdu valdo įmonę. Todėl, kai atsakomybė išskirstyta, sustiprėja kiekvieno darbininko motyvacija. Taigi, galima daryti išvadą, kad įmonėje skatinamas kvalifikacijos kėlimas ir darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime. Kaip parodė darbuotojų nuomonės tyrimas, įtraukimą į įmonės

veiklą jie vertina silpnai. Taigi, tarp vadovybės ir darbuotojų nuomonių yra neatitikimas, kurį išsprendus, būtų galima tikėtis dar geresnių rezultatų.

„Kauno geležinkelių infrastruktūros“ vadovybė teigė, kad įmonėje tam tikroms problemoms spręsti yra sudaromos tikslinės grupės. Apklaustas įmonės vadovas ir kokybės specialistas teigia, jog komandinis darbas gali padėti siekti efektyvesnio ir greitesnio užduočių vykdymo. Kad komandinis darbas skatinimas teigė ir patys įmonės darbuotojai.

Dokumentų valdymui „Kauno geležinkelių infrastruktūra“ taip pat skiria dėmesį, tačiau tyrime dalyvavę aukščiausio lygio vadovas ir kokybės specialistas teigė, jog įmonėje trūksta naujausių technologijų, kurios užtikrintų dar efektyvesnį dokumentų valdymą. Dokumentų valdymas nėra pilnai kompiuterizuotas. Taigi, nors patys darbuotojai dokumentų valdymą įmonėje vertina palankiai (taip parodė atliktas darbuotojų nuomonės tyrimas) vadovybė šioje srityje išvelgia problemų ir ruošia planus jų šalinimui. Respondentai taip pat teigė, kad ne visi darbuotojai tinkamai supažindinti su įmonės Kokybės vadovu, kur aprašytos visos procedūros ir kokybės principai.

Respondentai teigė, kad visi kontrolės mechanizmai ir procedūros yra patvirtinti dokumentais ir audituojami kas šeši mėnesiai. Auditai yra esminis dalykas, nes užtikrina nepertraukiamą kokybės sistemų funkcionavimą. Šie „patikrinimai“ garantuoja, kad ISO 9000 taptų verslo ilgalaikės strategijos dalimi. Tai viena iš sudėtinių standarto dalių. Auditai reikalingi įsitikinti, kad *kokybės valdymo sistema bendrovėje veikia, yra prižiūrima ir jos laikomasi*.

Tikrinto padalinio vadovas, gavęs ataskaitą, privalo susipažinti su neatitiktimis bei pastabomis ir numatyti koregavimo veiksmus neatitiktims pašalinti pagal koregavimo veiksmų procedūrą. Jei būtina, tikrinto padalinio vadovas ruošia koregavimo priemonių planą ir pateikia tvirtinti direktoriui, kuriam padalinys pavaldus. Koregavimo priemonių plano kopiją pristato kokybės biurui ir technikos direktoriui. Kas mėnesį padaliniai pateikia direktoriui pagal pavaldumą ir kokybes biurui ataskaitą apie koregavimo planų vykdymą. Neatitikčių pašalinimas tikrinamas kito eilinio audito metu. Jei yra ypatingai svarbių neatitikčių, gali būti paskirtas neeilinis auditas. Taigi, galima padaryti išvadą, kad įmonėje procesai yra nuolat gerinami ir kontroliuojami. Sudaromi planai klaidų šalinimui. Kad įdiegus KV klaidų skaičius pamažėjo rodė ir darbuotojų apklausa.

Atlikus tyrimą, galima daryti išvadą, kad prieš įdiegus kokybės vadtybos sistemą, darbas „Kauno geležinkelių infrastruktūroje“ tapo harmoningesnis, darbuotojai pradėjo sugebėti nuosekliau įvykdyti savo vidaus reikalavimus. Vadovams lengviau pamatyti tuos darbuotojus, kuriuos ateityje reikės paaugštinti, saugoti ir tobulinti jų žinias.

Įmonės vadovybė stengiasi dirbti pagal keliamus Kokybės vadybos principus ir pastebėjo teigiamų pasikeitimų įmonės veikloje. Pastebėti dokumentų valdymo sunkumai taip pat yra sprendžiami. Diegiamos naujos technologijos, kvalifikuojami darbuotojai.

Apibendrinti tyrimo rezultat matomi 5 lentelėje.

5 lentelė

Aukščiausiojo lygio vadovų ir KV specialistų nuomonės tyrimo, vertinant kokybės vadybos įtaką įmonių veiklai, apibendrinimas

Interviu klausimai	Kas sužinota iš klausimo
Prieš kiek laiko įmonėje įdiegta KV?	Šiuo klausimu norėta iširti, ar seniau įsidiegusiose kokybės vadybos sistemą įmonėse labiau taikomi šios sistemos standartai bei principai. Tačiau, kaip paaiškėjo iš tyrimo rezultatų, ilgesnis kokybės vadybos veikimo laikas įmonėje dar neužtikrina efektyvesnio jos taikymo
Kokie buvo pagrindiniai prioritetai diegiant Visuotinę kokybės vadybą Jūsų įmonėje?	Kokybės vadybą įmonės diegia siekdamos į kokybę orientuotos veiklos bei klientų lūkesčių patenkinimo.
Su kokiomis problemomis susidūrėte diegdami kokybės vadybos modelius?	Klausimu norėta išsiaiškinti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama diegiant įmonėje kokybės vadybos sistemą. Diegiant kokybės vadybą galimi įvairūs sunkumai. Seniau diegusios šią sistemą įmonės susidūrė su informacijos trūkumu. Dažnai įmonių vadovybė susiduria su padidėjusiu darbo krūviu, darbuotojų motyvacijos stoka.
Kaip skatinate darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą?	Remiantis kokybės vadybos standartais – darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą, sprendimų priėmimą yra būtinas procesas. Įmonių vadovai tą taip pat supranta ir stengiasi, kad darbuotojai būtų įtraukti į įmonės veiklos procesus, atsižvelgia į jų nuomonę priimdami įvairius sprendimus.
Ar skatinate darbuotojų komandinį darbą. Jei skatinate – kaip? Kokiomis priemonėmis?	Efektyvus komandinis darbas – vienas iš kokybės vadybos principų. Dirbant komandoje, galima panaudoti kiekvieno nario sugebėjimus, dalintis informacija ir taip daug greičiau vykdyti užduotis. Įmonėse, įdiegusiose kokybės vadybą, komandinis darbas yra skatinamas, formuojamos formalios darbo grupės, padalinama atsakomybė.
Kaip manote, ar reikia kelti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją? Ar tai darote?	Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, ar įmonių vadovai rūpinasi, kad darbuotojai būtų kvalifikuoti, kompetentingi savo srityje. Tyrimo rezultatai parodė, jog įmonėse didelis dėmesys skiriamas įvairiems kvalifikacijos kėlimo kursams, profesionaliems mokymams.
Kaip užtikrinate efektyvų dokumentų valdymą įmonėje?	Efektyvus dokumentų tvarkymas – vienas iš esminių kokybės vadybos sistemos nuostatų. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, ar šis principas įgyvendinamas įmonėse, kurios įsidiegusios minėtą sistemą. Įsidiegusios kokybės vadybos sistemą įmonės dažnai pradeda didesnę dėmesį skirti dokumentų valdymui. Dokumentai valdomi naujausių kompiuterinių sistemų pagalba. Tačiau, kaip paaiškėjo iš tyrimo rezultatų - įdiegta kokybės vadybos sistema ne visada užtikrina efektyvų dokumentų tvarkymą.
Ar darbuotojai yra pakankamai gerai supažindinti su įmonės Kokybės vadovu?	Kokybės vadybos sistemą diegti nusprendžia įmonės vadovybė, tačiau su sistemos standartais ir principais turėtų būti supažindinami visi darbuotojai. Šiuo klausimu norėta išsiaiškinti, ar vadovai supažindina darbuotojus su kokybės vadybos principais, veiklos standartais, procedūromis, kas ir turėtų būti aprašyta kiekvienos įmonės Kokybės vadove. Priešingai, nei buvo tikėtasi, paaiškėjo, jog su veiklos principais ir standartais darbuotojai supažindinami ne visada.
Ar Jūsų įmonėje vykdomi vidaus ir išorės kokybės auditai?	Klasterį sudarančios įmonės gali naudotis jau susiformavusia, turinčia darbo patirtį ir kvalifikuota darbo jėga. Klasterizuotų įmonių darbuotojai nejučia persikėlimo nepatrauklumo ir rizikos. Tai leidžia pritraukti talentingus žmones iš kitų vietovių.
Kaip vertinate savo žinias Visuotinės kokybės vadybos srityje?	Auditai reikalingi įsitikinti, kad <i>kokybės valdymo sistema bendrovėje veikia, yra prižiūrima ir jos laikomasi</i> . Tyrimo rezultatai parodė, kad vidaus ir išorės auditai įmonėse vykdomi į metus vieną kartą ar dažniau. Vėliau ruošiamos ataskaitos, įvardijami neatitikimai, klaidos ir stebimas jų taisymas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių įmonės diegėsi kokybės vadybą buvo: į kokybę orientuota veikla, orientavimasis į vartotojų poreikius bei sėkmingo bendradarbiavimo siekimas. Remiantis kokybės vadybos specialistų ir aukščiausiojo lygio vadovų teigimu, galima teigti, jog **pirmoji hipotezė** “Kokybės vadybos sistema diegiama siekiant efektyviai gerinti klientų aptarnavimą ir gerinti įmonės veiklos rezultatus” pasitvirtino.

Tyrimo rezultatai parodė, jog diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėse susidurta su keliomis problemomis. Pagrindines respondentai nurodė – padidėjusį darbo krūvį, darbuotojų motyvacijos stoką. AB “Lietuvos geležinkeliai”, kuri kokybės vadybos sistemą diegėsi prieš 9 m. susidūrė ir su informacijos stoka. UAB “Kauno vandenys” vadovybė nurodė, jog diegiant šią sistemą buvo susidurta ir su išorės konsultantų stoka ar aukšta kaina. **Antrąją hipotezę** “Kokybės vadybos sistemos įdiegimas Lietuvoje yra sudėtingas procesas” galima laikyti pasitvirtinusia, nes kaip parodė tyrimas, šios sistemos diegimas įmonėms sukelia sunkumų bei labai padidina darbo krūvį.

Įdiegta kokybės vadyba, kaip parodė atlikto tyrimo rezultatai, padeda formuoti atakingesnę darbuotojų požiūrį į darbą. Taip teigė abiejų apklaustų įmonių vadovai. vedami Neatitikčių registrai, klaidų taisymo planai, atliekami auditai padeda darbuotojams išvelgti savo klaidas, jas taisyti ir nuolat gerinti veiklos procesus. Taigi, galima daryti išvadą, kad **trečioji hipotezė** “Įdiegta kokybės vadybos sistema skatina atsakingesnę įmonės darbuotojų požiūrį į darbą” pasitvirtino.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Kokybės sąvoka yra nevienareikšmė ir abstrakti, todėl analizuojant teorinę medžiagą buvo remiamasi kelių autorių teorijomis. Kokybės vadybos sampratos, išskirtos skirtingų autorių, nėra vienodos, tačiau visi autoriai teigia, kad kokybės vadybos sistema skirta nuolatiniam įmonės veiklos gerinimui ir kokybiškam paslaugos teikimui.

Kokybės vadybos sistema užtikrina kokybišką, tikslų ir darnų visos įmonės darbą, garantuoja visų įmonėje vykdomų procesų skaidrumą ir aiškumą, tiksliai padalina atsakomybę tarp darbuotojų bei skatina nuolatinį kokybės tobulinimą.

ISO standartas verčia organizacijas ne tik vykdyti tam tikras veiklas, bet keičia patį verslo modelį. Daugiausia akcentuojama kokybė, jos nuolatinis gerinimas.

Kokybės užtikrinimo modeliai vystėsi priklausomai nuo kintančio kokybės supratimo. Kuomet kokybė buvo suprantama tik kaip defektų nebuvimas, jai užtikrinti buvo naudojami patikrinimai, testavimai ar pataisymai nusiskundimų pagrindu. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui buvo pradėti taikyti rezultatų vertinimai, kokybės auditai ar standartai. Galiausiai kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių, sąsajų su aplinka (visuomene, suinteresuotomis grupėmis, aplinkosaugos standartų užtikrinimo) reikalavimu. Todėl kokybei užtikrinti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

Atliktas tyrimas parodė, kad kokybės vadybos sistemos principai ir standartai ne tik įmonių vadovams, tačiau ir darbuotojams yra žinomi ir suprantami. Įmonėse šios sistemos principai yra viešinami ir jų laikomasi.

Kokybės vadybos sistemą dažniausiai įmonės diegiasi tikėdamasis labiau į kokybę orientuotos veiklos, klientų lūkesčių patenkinimo. Pats įdiegimo procesas Lietuvoje vis dar yra gana sudėtingas. Diegdama šia sistemą įmonių vadovybė dažnai susiduria su darbuotojų motyvacijos stoka, labai padidėjusiu darbo krūviu.

Kokybės vadybos sistema daro įtaką įmonės veiklai. Įdiegus šią sistemą pastebimi tokie privalumai:

- sumažėja klaidų skaičius;
- dokumentų valdymas tampa efektyvesnis;
- darbuotojų požiūris į darbą tampa atsakingesnis;
- veiklos rezultatai nuolat tikrinami ir gerinami;
- nuolat keliama darbuotojų kvalifikacija, organizuojami įvairūs mokymai;
- darbuotojų įtrūkimas į įmonės veiklą.

Tiriant kokybės vadybos įtaka UAB “Kauno vandenys”, pastebėta, kad įmonės vadovybė labai gerai susipažinusi su kokybės vadybos standartais ir principais, ir stengiasi, kad su tuo susipažintų ir įmonės darbuotojai. Efektyvus dokumentų valdymas užtikrina kiekvieno darbuotojo priėjimą prie Kokybės Vadovo, kur aprašytos visos procedūros, veiklos principai ir standartai.

AB “Lietuvos geležinkeliai” filiale “Kauno geležinkelių infrastruktūra darbuotojams trūksta informacijos apie kokybės vadybos principus, standartus. Tam įtakos turi ir iki galo neįspręsti dokumentų valdymo klausimai.

Abiejų įmonių darbuotojai labai palankiai vertina suteikiamas karjeros kvalifikacijos, mokymų galimybes. Tačiau, AB “Lietuvos geležinkeliai” filialo “Kauno geležinkelių infrastruktūra” darbuotojai jaučiasi nepakanamai įtraukti į įmonės veiklą.

Tiek įmonės vadovybė, tiek darbuotojai teigė, kad įmonėje skatinamas komandinis darbas. Sudaromos formalios grupės ir taip lengviau ir greičiau vykdomos užduotys.

Tyrimas taip pat parodė, kad abiejų tirtų įmonių darbuotojai bei viduriniojo lygio vadovai pastebi problemų klientų aptarnavimo srityje. Nors apkalsutieji teigė, kad įdiegus kokybės vadybos sistemą problemų šioje srityje sumažėjo, tačiau respondentai mano, jog reikėtų gerinti paslaugų atlikimo lygį, keisti darbuotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę.

Taigi, atlikus tyrimą, išanalizavus jo rezultatus, remiantis teisiniu kokybės vadybos įtakos įmonių veiklai modeliu, tirtoms įmonėms, siekiant efektyviai vykdyti kokybės politiką ir gerinti veiklą būtų galima teikti tokius pasiūlymus:

- kelti darbuotojų kvalifikaciją klientų aptarnavimo srityje. Keisti darbuotojų požiūrį į bendravimą su klientais. Užtikrinti, kad darbuotojai būtų kvalifikuoti;
- atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir užtikrinti jų įtraukimą į sprendimų priėmimą;
- nuolat sekti ir tobulinti veiklos rezultatus;
- užtikrinti darbuotojų susipažinimą su kokybės vadybos politikos tikslais, standartais, procedūromis;
- skirti dėmesį efektyviam kokybės vadybos ir kitų įmonės dokumentų vadymui.

GUOGAITĖ, Gintarė (2009) *Quality Management and Its Influence on Corporate Activities*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University.

SUMMARY

Objective of the work is to analyse the impact of Quality Management System on Companies' Activity. The work contains a study on Quality Management Models, Standards and Concepts. There is also an analysis of stages of Quality Management Implementation.

A research was carried out to explore the impact of implemented Quality Management upon Companies. The research was accomplished in two companies that had Quality Management implemented. The companies are – the private limited company „Kauno vandenys“ and the branch “Kauno geležinkelių infrastruktūra” of the public limited company “Lietuvos geležinkeliai”.

The objective of the research: to ascertain main reasons of implementation of Quality Management system and to explore the impact of this system on effectiveness of companies' activity.

The object of the research – Impact of Quality Management.

Tasks of the research:

- To explore the main reasons that lead companies to implementation of Quality Management System;
- To ascertain main principles and difficulties of Quality Management System Implementation;
- To analyze how Quality Management system affects Company's Activity;
- To introduce conclusions and recommendations.

The Research was continued for two months. The Employees of the above Mentioned Companies were surveyed using questionnaires and top-level managers and Quality Specialists were interviewed. The survey data was described and analysed. Main problems and suggested solutions were determined after the completion of the research.

The work consists of three parts – theoretical, analytical and results. Each part is additionally divided into sections and rubrics. The theoretical part includes theoretic aspects of Quality Management; Analytical part contains examination of already accomplished researches on similar subject in Lithuania and European Union. The third part includes Analysis of the accomplished Research.

The Work Contains 53 Pages. 20 Pictures and 5 Tables were used for illustration of the material.

NAUDOTA LITERATŪRA IR INFORMACINIAI ŠALTINIAI

1. BARCZYK C. (1999) *Visuotinė kokybės vadyba*, Vilnius: Technika, 1999, ISBN 9986-05-347-1;
2. BEDNAR M. K. (2006) *Surveying the Corporate Elite*. ISSN: 1479-8387
[http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-8387\(03\)03004-9](http://www.emeraldinsight.com/10.1016/S1479-8387(03)03004-9) ;
3. CALINGO L.M. (1991) *Evaluation of Management Development*. *Journal of Management Development*, Volume 13, Issue 3, 22-26p., ISSN 0262-1711;
4. DIKAVIČIUS V. (2003) *Visuotinė kokybės vadyba*, Kaunas, 2003, ISBN 9955 – 09 – 363 - 3
5. FISHER T.J. (1992) *The impact of Quality Management on Productivity*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume: 9 Issue: 3;
6. GOTZMANI K.D., TSIORAS G. D. (2000) *An empirical study of the ISO 9000 standart's contribution towards total Quality Management*. *International JOURNAL OF Operations and Productions Mangement*. Vol. 21 (10).;
7. JURKAUSKAS A. (2006) *Visuotinė kokybės vadyba*, Kaunas: Technologija, 2006, ISBN 9955-25-071-2;
8. KAZILIŪNAS A. (2006) *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*, Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, ISBN 9955 – 19 – 035 – 3;
9. KARDELIS K. (2005) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus, ISBN 9955-655-356-310-323, 400p.;
10. KEHOE, D., F., (1996) *The Fundamentals of Quality Management*, Chapman and Hall, London.
11. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese, respublikinė konferencija* (2002), Kaunas: Technologija, 2002, ISBN 9955-0009-308-0;
12. KTU, ŪKIO MINISTERIJA, LIETUVOS KOKYBĖS DRAUGIJA (2001) *Kokybės vadyba – konkurencinio verslo pamatas*, Kaunas: Technologija, 2001, ISBN 9955-09-088-X;
13. LAGROSEN S. (2003) *Exploring the impact of culture on quality management*. *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume: 20 Issue: 4;
14. LAGROSEN Y., BACKSTROM I., LAGROSEN S. (2007) *Quality management and healt: a duoble connection*. *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume: 24 Issue: 1;
15. LAGROSEN S., LAGROSEN Y. (2006) *Quality configurations: a contingency approach to quality management*, *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume: 20 Issue: 7;

16. LIETUVOS KOKYBĖS VADYBOS ASOCIACIJA (2006) Vadybos kokybės iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui, Kaunas: Technologija, 2006, ISBN 9955-25-168-9;
17. LIETUVOS STANDARTIZACIJOS DEPARTAMENTAS (2005) Kokybės vadyba. Mokymas. Rekomendacijos : (tapatus ISO 10015:1999) : LST ISO 10015, Vilnius, 2005;
18. LIETUVOS STANDARTIZACIJOS DEPARTAMENTAS (2007) Kokybės vadyba. Kliento pasitenkinimas. Skundų tvarkybos organizacijose gairės (tapatus ISO 10002:2004) : LST ISO 10002:2007 lt, en, Vilnius, 2007, VII, 44 p;
19. MIKULIS J. (2007) Pažangūs vadybos principai, Vilnius, 2007, ISBN 9955 – 695 – 60 – 9;
20. NANCY R., TAGUE (1994) Using ISO 9000 to Drive Total Quality. *Managing Service Quality*, Volume: 4, Issue: 1;
21. NEVERAUSKIENĖ A. (2002) Kokybės vadybos mokymo priemonė, Kaunas, 2003;
22. POČIŪNAITĖ D., JANUŠAUSKIENĖ V., VITKAUSKAS R. (2005) Kokybės vadyba, Vilnius: Technika, 2005, ISBN 9986-05-781-7;
23. POČIŪTĖ V., JANUŠAUSKIENĖ R., (2005) Kokybės vadyba, Vilnius, 2005 ISBN 9986 – 05 – 781 -7;
24. RISTEMA H.P. (1992) Problems of Quality Management in the professional Services. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Volume 9, Issue 7, ISSN 0265-671X;
25. RUŽEVIČIUS J (2007) Kokybės vadybos metodai ir modeliai, Vilnius 2007, ISBN 978 – 9955 – 665 - 571
26. RWELAMILA P.D. (1995) Quality management in the SADC construction industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume: 12 Issue: 8;
27. SVENSSON G. (2006) Sustainable Quality Management: a strategic perspective, *The TQM Magazine*, Volume: 18, Issue: 1, Page: 22-29;
28. VANAGAS P. (
29. WILKINSON A., WILLMOTT H. (1996) Quality management, problems and pitfalls: a critical perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*; Volume: 13 Issue: 2;
30. ZINK K.J., VOSS Z.W. (1998) Quality in Germany. *The TQM Magazine*, **Volume: 10 Issue: 6 Page: 458 – 463, ISSN: 0954-478X;**
31. Lietuvos standartizacijos departamento duomenys, 2008m.
<http://www.lsd.lt/typo%5Fnew>
32. http://www.kaunovandenys.lt/lt/vandenys/bendrove_siandien/politika;

PRIEDAI

1 PRIEDAS

VIDURINIOJO LYGIO VADOVŲ IR ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ ANKETA

ANKETA

Esu antro magistrantūros kurso Verslo administravimo studentė. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti, kokią įtaką įmonių veiklai daro Kokybės vadybos sistema. Tikiuosi, užpildydami pateiktą anketą padėsite išsiaiškinti svarbiausius klausimus ir rasti tinkamiausią jų sprendimą. Anonimiškumas garantuotas. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

1. Kokios Jūsų pareigos įmonėje?

- a. Viduriniojo lygmens vadovas
- b. Administracijos darbuotojas

2. Ar Jums žinomi Kokybės vadybos principai ir standartai Jūsų įmonėje?

- a. taip;
- b. ne.

3. Kaip vertinate savo žinias Visuotinės kokybės vadybos srityje?

- a. Žinios pakankamos;
- b. Žinios silpnos;
- c. Neturiu jokių žinių.

4. Ar sumažėjo klaidų skaičius po KV įdiegimo?

- a. taip;
- b. ne;
- c. nežinau

5. Ar yra išaiškinamos įmonėje pasitaikančios darbo klaidos ir jų priežastys?

- a. Visada
- b. Dažnai
- c. Kartais
- d. Labai retai
- e. Niekada

6. Kaip manote, ar Jūsų įmonėje dar reikėtų tobulinti paslaugų atlikimo lygį? (Pažymėkite atsakymą prie kiekvieno teiginio)

	Būtina	Dalinai reikia	Visiškai nereikia	Nežinau
Ar reikia įmonėje iš esmės gerinti paslaugų kokybę?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar reikia gerinti darbuotojų bendravimo su klientais įgūdžius?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar reikia tobulinti darbuotojų požiūrį į klientų aptarnavimo kokybę?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar reikėtų kelti darbuotojų kvalifikaciją?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip vertinate darbuotojams suteikiamas įtraukimo į KV ir tobulėjimo galimybes įmonėje?
(įvertinkite apibraudami atitinkamą balą: 1 - labai blogai; 5 – labai gerai)

Kvalifikacijos kėlimo galimybė	1	2	3	4	5
Profesionalūs mokymai	1	2	3	4	5
Dalyvavimas sprendimų priėmime	1	2	3	4	5
Poreikių patenkinimas	1	2	3	4	5

8. Įvertinkite, kaip valdomi dokumentai Jūsų įmonėje nuo 1 iki 10 (1 – labai blogai; 10 – labai gerai)

9. Ar, Jūsų nuomone, įdiegus KV, pagerėjo, atliekamų darbų (teikiamų paslaugų) kokybė?

- a. taip;
- b ne;
- c. nežinau.

10 Ar taikomas Jūsų įmonėje komandinis darbas?

- a. taip;
- b ne;
- c. nežinau.

Ačiū už sugaištą laiką!

INTERVIU SU AUKŠČIAUSIOJO LYGIO VADOVAIS IR KOKYBĖS SPECIALISTAIS

INTERVIU

(su aukščiausiojo lygio vadovais ir kokybės specialistais)

1. Prieš kiek laiko įmonėje įdiegta KV?

2. Kokie buvo pagrindiniai prioritetai diegiant Visuotinę kokybės vadybą Jūsų įmonėje?
 - a) į kokybę orientuota veikla;
 - b) sėkminga konkurencija;
 - c) orientavimasis į vartotojų poreikius;
 - d) sėkmingas bendradarbiavimas ir partnerių paieška.

3. Su kokiomis problemomis susidūrėte diegdami kokybės vadybos modelius?

Problema	Susidūriau	Nesusidūriau	Nežinau
Labai padidėjusiu darbo krūviu			
Darbuotojų motyvacijos stoka			
Lėšų trūkumu			
Informacijos trūkumu apie modelio diegimo procesą			
Išorės konsultantų stoka arba aukšta kaina			
Nepakankamais darbuotojų gebėjimais			

4. Kaip skatinate darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą?
 - a. Suteikiate nenutrūkstamą mokymą ir karjeros planavimą;
 - b. Skatinate dalyvauti nustatant tikslus ir priimant sprendimus;
 - c. Skatinate atvirą abipusį informacijos ryšį;
 - d. Nuolatos analizuojate savo darbuotojų poreikius;
 - e. Sukuriate sąlygas novatoriškumui skatinti;
 - f. Užtikrina veiksmingą grupės darbą;
 - g. Naudojate darbuotojų patenkinimo matavimus;
 - h. Tiriate priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei palieka ją.

5. Ar skatinate darbuotojų komandinį darbą. Jei skatinate – kaip? Kokiomis priemonėmis?

6. Kaip manote, ar reikia kelti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją? Ar tai darote?

7. Kaip užtikriniate efektyvų dokumentų valdymą įmonėje?

8. Ar darbuotojai yra pakankamai gerai supažindinti su įmonės Kokybės vadovu?

9. Ar Jūsų įmonėje vykdomi vidaus ir išorės kokybės auditai?

10. Kaip vertinate savo žinias Visuotinės kokybės vadybos srityje?

- d. Žinios pakankamos;
- e. Žinios silpnos;
- f. Neturiu jokių žinių.

Ačiū už sugaištą laiką!