

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS R VADYBOS KATEDRA

Verslo ir administravimo studijų programa
Kodas62603S107

ALGIRDAS KUNEVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

ORGANIZACIJOS KULTŪROS ĮTAKA VARTOTOJŲ LOJALUMUI

Kaunas 2009

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

VERSLO EKONOMIKOS R VADYBOS KATEDRA

ALGIRDAS KUNEVIČIUS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA ĮMONĖS VEIKLAI

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2009

TURINYS

TURINYS	3
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1.KOKYBĖSVADYBA BEI KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS	8
1.1.Kokybės vadyba	8
1.2. Visuotinė kokybės vadyba	13
1.3. ISO kokybės vadybos standartai	21
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ LIETUVOJE PRAKTINĖ PUSĖ	27
2.1.Kokybės standartų ISO diegimo prielaidos ir tikslai	27
2.2. Kokybės vadybos standartų diegimo sunkumai	28
2.3 Kokybės vadybos sistemos ISO standartų diegimo procesas ir sertifikavimas	30
2.4 ISO kokybės vadybos standartų nauda	33
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS NAUDOS ĮMONEI TYRIMAS	35
3.1. Tyrimo metodika	35
3.2. Tyrimo duomenų analizė	39
IŠVADOS	52
PASIŪLYMAI	53
SUMMARY	54
MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS	55
INFORMACINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	57
1.PRIEDAS Darbuotojų apklausos anketa	58
2.PRIEDAS Vartotojų apklausos anketa	60
3.PRIEDAS Interviu klausimynas	61

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

KS – kokybės vadyba

KVS- kokybės vadybos sistema

ISO- tarptautinė standartų organizacija

KU-kokybės užtikrinimas

KV- kokybės vadyba

VKV-visuotinė kokybės vadyba

LSD-Lietuvos standartizacijos departamentas

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. W.Demingo kokybės principai	11
2. Ph. Crosby visuotinė kokybės nuostatos.....	12
3. Visuotinės kokybės vadybos apibrėžimai.....	15
4. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos 10 vadybos komponentų	17
5. Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos principų palyginimas	20
6. ISO 9000 šeima.....	24
7. Argumentacija prieš ISO 9000 standartų naudą	29
8. Kokybės vadybos sistemos diegimo etapai.....	31
9. UAB “Sostena Grupė“ apyvartos kitimas 2004-2008 m.	39
10. Darbuotojų anketinės apklausos klausimų pagrindimas	41
11. Darbo sąlygų pokytis dėl kokybės sistemos įdiegimo	43
12. Kokybės sistemos egzistavimas įmonėse sąlygoti pasikeitimai	45
13. Respondentų užimamos pareigos.....	46
14. Vartotojų anketinės apklausos klausimų pagrindimas	48
15. Aptarnavimo ir paslaugų kokybė pokytis	50
16. Vartotojų nuomonė apie aptarnavimo greitį ir kvalifikacijos lygis sprendžiant problemas	50

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kokybės vadybos raida	13
2 pav. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos komponentai	16
3 pav. Vartotojų lūkesčių pavertimo produktais schema	18
4 pav. ISO 9000:2000 kokybės vadybos sistemos modelio schema.....	25
5 pav. Organizacinė UAB „Sostena Grupė“ struktūra.....	37
6 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas	42
7 pav. Darbuotojų susipažinimo su kokybės vadybos sistemos įdiegimu lygis	43
8 pav. Kokybės gerinimo priemonių įgyvendinamų.....	44
9 pav. ISO kokybės vadybos standartų diegimo svarbiausios priežasčių įvertinimas	45
10 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	47
11 pav. Respondentų išsidėstymas pagal amžių	47
12 pav. UAB “Sostena Grupė“ įmonių veiklos vartotojų vertinimas	49
13 pav. Vartotojų nuomonė apie aptarnavimo kokybę UAB “Sostena Grupė“ įmonėse	49

IVADAS

Kokybės vadyba yra viena iš pagrindinių verslo išlikimo konkurencingoje aplinkoje prielaidų. Tik kokybės vadybą įdiegusios įmonės galės tiekti kokybiškus ir pigius, tai yra konkurencingus, produktus. Vis didėjančios globalinės konkurencijos akivaizdoje Lietuvos verslininkai turėtų išskirti savo veiklos, naudojamų vadybinių metodų ir požiūrių prioritetus.

Organizacijos sėkmę lemia tai, kiek dėmesio ji skiria produktų bei paslaugų teikimo vartotojams kokybei. Kokybė yra vienas būdų, kuriuo galima padidinti produktų vertę ir taip juos išskirti iš konkurentų. Kokybės samprata kinta, transformuojasi priklausomai nuo veiklos pobūdžio.

Apie kokybės sąvokos supratimą yra daugybė apibūdinimų. Kiekvienas kokybės specialistas ją traktuoja savaip. Ji apima visas veiklos sritis nuo gimusios idėjos iki produkto realizavimo. Puikiai sumanytas, gerai sukurtas ir realizuotas produktas dėl vieno vienintelio neapdairumo ar aplaidumo atvejo gali tapti menkaverčiu. Todėl būtina kokybiškai ir atsakingai dirbti absoliučiai visose gamybos ir paslaugų teikimo grandyse.

Temos aktualumas. Mūsų atliekamo tyrimo aktualumą parodo tai, kad kokybės siekimas organizacijoje reiškia, jog organizacijos kultūra remia nuolatinį vartotojų pasitenkinimo užtikrinimą, pasitelkus integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą. Visa tai parodo kokia svarbi yra kokybės vadyba sistema siekiant užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą.

Problemos ištyrimo lygis. Nors kokybės vadybos sistemų svarba yra visuotinai pripažįstama, ir apie šias sistemas yra atlikta daug tyrimų, tačiau išsamių tyrimų apie tai ar kokybės vadybos sistemos įdiegimas gali garantuoti sėkmingą įmonės veiklą nėra atlikta.

Darbo objektas – kokybės vadybos sistema.

Darbo tikslas – išanalizuoti kokybės vadybos sistemų naudą jas įdiegusių įmonių veiklai.

Tikslui pasiekti buvo išskirti šie **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, pateikti kokybės sampratą bei parodyti kokybės reikšmę įmonėje.
2. Nustatyti esmines kokybės sistemos diegimo prielaidas bei tikslus.
3. Nustatyti pagrindinius kokybės standartų diegimo Lietuvos įmonėse trukdžius.
4. Išnagrinėti UAB „Sostena Grupė“ veiklos ypatumus.
5. Išanalizuoti UAB „Sostena Grupė“ įmonėse įdiegtos kokybės vadybos sistemos naudą jų veiklai

Hipotezė : įdiegus kokybės sistemą pagerėjo įmonių finansiniai rezultatai.

Hipotezė : įdiegus kokybės sistemą pagerėjo darbuotojų darbo sąlygos.

Hipotezė : įdiegus kokybės sistemą pagerėjo aptarnavimo ir paslaugų kokybė.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje darbo dalyje analizuojama kokybės sąvoką, supažindinama su kokybės vadybos raida, pristatomos kokybės vadybos sistemos, supažindiname su ISO serijos standartais, visa tai atliekama remiantis išsamia mokslinių literatūros šaltinių analize.

Antroje darbo dalyje supažindinama su ISO kokybės standartų diegimo prielaidomis ir tikslais. Pristatomas ISO kokybės standartų diegimo procesas. Nustatomos aplinkybės trukdančios sėkmingesnei kokybės sistemų diegimo plėtrai. Aprašoma kokybės standartų diegimo nauda.

Trečioje darbo dalyje atlikta keleto paslaugas teikiančių įmonių įdiegusių kokybės sistemas, veiklos analizė. Pristačius įmonių grupę, jų administravimą bei valdymą, organizacinę struktūrą ir veiklos sritis, buvo atliktas tyrimas, siekiant išsiaiškinti kokybės vadybos funkcionalumą konkrečiose įmonėse. Pateikiamas tyrimo rezultatais grįstas hipotezių patvirtinimas arba atmetimas, išdėstomi pasiūlymai bei daromos išvados.

Darbo metodai. Tyrimo metodai – anketinė apklausa ir interviu. Anketinė apklausa tyrimui pasirinkta todėl, kad tai paprasčiausias būdas gauti informacijai iš pirminių duomenų šaltinių. Anketinė apklausa buvo apklausti analizuojamų įmonių paslaugomis besinaudojantys asmenys, bei įmonių žemesniosios personalo grandies darbuotojai.

Taip pat buvo panaudotas interviu. Interviu buvo paimti iš analizuojamų įmonių vadovų.

Rašant šį darbą bus panaudota įvairių lietuvių bei užsienio autorių rašančių kokybės vadybos temomis literatūros, mokslinių straipsnių analizė. Pagrindiniais informacijos šaltiniais lietuvių kalba: V.Dikčiaus ir S.Staškaus knyga „Visuotinė kokybės vadyba“, J.Ruževičiaus straipsnis „Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas“. Pagrindiniai informacijos šaltiniai užsienio kalbomis: C.W.LaHay ir J.S.Noble straipsnis „A framework for business system and quality management integration“, A.Nair straipsnis „Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development“.

Darbo praktinė ir teorinė reikšmė. Teorine prasme yra susistemintas didelis informacijos kiekis pradedant kokybės sampratos analize ir baigiant ISO kokybės vadybos standartų nagrinėjimu. Praktine prasme šio darbo tyrimo rezultatai gali pasitarnauti UAB “Sostena Grupė“ vadovams ir kitų įmonių atstovams analizuojant kokybės sistemos funkcionavimą jų įmonėse.

Darbo sunkumai ir apribojimai. Nors informacijos šaltinių yra daug, tačiau daugelyje iš jų informacija yra identiška ir besikartojanti.

Darbą sudaro 57 puslapiai. Darbe yra 13 paveikslų ir 16 lentelių. Rašant šį darbą panaudoti 34 informacijos šaltiniai. Yra 3 priedai.

1.KOKYBĖSVADYBA BEI KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS

Šioje teorinėje darbo dalyje bus pristatyti kokybės apibrėžimas, supažindinta su kokybės vadybos raida bei didžiausią įtaką kokybės vadybos vystymuisi padariusiomis asmenybėmis, bei paanalizuoti kokybės vadybos ir visuotinė kokybės vadyba skirtumai. Taip pat šioje dalyje supažindiname su kokybės vadybos sistemomis, aptariami pagrindiniai ISO serijos standartai

1.1.Kokybės vadyba

Pasak J.Ruževičiaus (2005) kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija. Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje. Kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, todėl prieš gilinantis į kokybės vadybos priemones ir sistemas pravartu apžvelgti kokybės apibrėžimus.

Kokybė ypač plati sąvoka, egzistuoja daug požiūrių į jos prasmę, skirtingų mokslininkų nuomonės šiuo klausimu kardinaliai skiriasi. Vienas iš žymiausių kokybės specialistų A. Garvinas, apibendrinęs visus požiūrius į kokybę, išskiria penkis svarbiausius:

- A) Filosofiniu požiūriu kokybiškas produktas turi “įgimtą pranašumą” prieš kitus produktus.
- B) Produkto kokybė - produkto turimų savybių skaičius ir jų funkcionalumas.
- C) Kokybė vartotojui – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis.
- D) Kokybė gamyboje – tai atitikimas standartams, o nukrypimas nuo jų – defektas.
- E) Vertės požiūriu kokybiškas produktas, yra tada, kai atitinka jam keliamus reikalavimus ir pagamintas su minimaliais kaštais. (Gunasekaran, 1998, 967)

Svarbiausiais iš visų paminėtų požiūrių, galime išskirti kokybės vartotojui apibūdinimą ir vertės požiūriu kokybiško produkto apibūdinimą. Būtent šių požiūrių atžvilgiu į kokybę bus ieškomi atsakymai į iškeltų šio darbo hipotezių pagrindimą.

Kalbant apie kokybės vadybą svarbu suprasti ne tik kas yra kokybė, bet ir kas yra vadyba. Vadyba – tai organizacijos valdymo veikla, tačiau čia svarbu pabrėžti, kad tai ne tik žmonių, dirbančių šioje organizacijoje, veiklos ir santykių reguliavimas, bet ir platesni veiklos mastai. Vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdant kontroliuojami visi įmonėje vykstantys procesai. Vadyba apima organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus bei organizacinį mechanizmą. Akcentuotina, kad vadyba reikalinga, bet kuriame organizacijos veiklos etape, jos reikia bet kuriame procese. (Bieliūnas, 200, p.47)

Verta pažymėti, kad tik apie 20 amžiaus (amž.). 5 - dešimtmetį susiformavo konkretus kokybės suvokimas. Keičiantis laikotarpiams šis suvokimas vis kito. Toliau pateikiamas istoriškas kokybės apibrėžimo raida ir kitimas. (Amstrong, 2003, p.136)

5 - 6-dešimtmečiais vyravo požiūris "atitikimas standartams" – galutinis produktas turi atitikti projektuotojo planą. Čia veikia griežta kontrolė ir standartizacija. Tuo laikotarpiu vyrauja standartiniai gaminiai ir paslaugos. Didžiausias dėmesys skiriamas kokybės kontrolei gamybos procese.

7-dešimtmetis laikomas kokybės tolerancijos atsiradimo pradžia. Kokybė pradeda interpretuoti, kaip turinti atitikti naudojimui – įvertina vartotojo poreikius, tačiau tai pasiekama naudojant kontrolę ir gamybos procesų valdymą, o vartotojų poreikių neatitinkantys produktai sunaikinami. Masinėje gamyboje įsisavinama mintis, kad nereikia griežtai ir tiksliai gaminti standartinių detalių, nors iki tol kaip tik ir buvo siekiama tokias pagaminti.

Taigi, atsiranda supratimas apie "tinka – netinka" toleranciją. Visas darbas koncentravosi į tai, kad tereikėjo pataikyti į tolerancijos ribas vietoj to, kad gaminti tobulas standartines dalis, tačiau pagaminus netinkamą detalę, ją reikėjo išmesti arba pergaminti. (Wiele, 2002, p. 511)

8-dešimtmetyje kokybės sąvoka susiejama su kaštais – aukšta kokybė pasiekama žemais kaštais ir tai pasiekama sumažinus neatitiktųjų skaičių proceso kontrolės pagalba. Tačiau konkurentai gali lengvai nukopijuoti produktą ir pagaminti jį dar pigiau, taigi, neišvengia išlaikyti konkurencingumo.

Reikia pastebėti, kad šis laikotarpis pasižymėjo, kaip svarbių mokslinių darbų kokybės vadybos moksle etapas.

Kokybės vadybos vystymui 8– dešimtmetyje yra labai svarbi W.Shewharto išplėta tikimybių teorija ir įvesta variacijos sąvoka. Jis įrodė, kad kintamumas, bet kokiam procese yra neišvengiamas. Pagrindinis kokybės valdymo tikslas – ne išvengti kintamumo, bet nuspręsti, koks yra priimtinas kintamumas. (Nair, 2006, p.954)

W.Shewhartas paneigė toleranciją, kaip kokybės valdymo metodą. Jis suformavo fundamentaliai naują požiūrį: nuo "tinka – netinka" prie "kontroliuojama – nekontroliuojama". Šio metodo esmė: kontroliuojamoje variacijoje yra atsitiktinės nukrypimų priežastys. Kol jos egzistuoja – procesas kontroliuojamas, jos sumažinamos, bet nerealu jų panaikinti, be to ir neapsimoka daryti. Nekontroliuojama variacija kyla iš priskirtinų priežasčių, todėl turi būti nustatyta ir pašalinta, kitaip procesas gali tapti nekontroliuojamas.

Pasak Cole (1999) kokybės vadybos sistemos pradininku galima laikyti William Edwards Deming. Deming pastebėjo, kad mokslinė vadyba kelia tokius tikslus:

1. Kiekvieną darbo elementą išvystyti iki mokslo;

2. Darbuotoją atrinkti moksliai ir jį mokyti;
3. Išsaugoti nuoširdų bendradarbiavimą tarp vadovybės ir darbininkų tam, kad darbas vyktų pagal nustatytus principus;
4. Darbo pasidalijimas, kai darbininkams tereikia tik griežtai vykdyti nurodymus, ir nesirūpinti kokybe, nes defektus pastebės inspektoriai yra klaidingas.

Galima teigti, kad svarbiausias iš W.Demingo pastebėjimu buvo apie griežtą darbo pasidalijimą. Jis įrodė, kad labai konkrečiai apibrėžtos funkcijos yra kliūtis efektyviam darbo procesui. W.Demingas konstatavo, kad darbininkai neatsako už kokybę. Už pastebėtas klaidas, darbininkui bus sumažintas darbo užmokestis. Jei darbininkas darys per daug klaidų, jis bus pakeistas. Nors kalta sistema, tačiau baudžiamas darbininkas, kuris neigalintas būti atsakingas už kokybę. W.Demingas išsakė nuomonę, kad vadovai ir jų sukurta sistema yra atsakingi dėl kokybės trūkumų.

Šių stebėjimo sekoje buvo suformuoti garsieji 14 principų, kurie yra pateikti 1 lentelėje.

W.Demingo kokybės principai

Principas	Apibūdinimas
Suformuok pastovius gamybos ir aptarnavimo procesų tobulinimo tikslus.	Įmonės pagrindinis tikslas yra kokybės gerinimas
Pritaikykite naują filosofiją.	Filosofijos buvimas turi užtikrinti ekonominį stabilumą, tame tarpe ir kokybę.
Panaikinkite kokybės priklausomybę nuo tikrinimų.	Kokybės turi būti gamybos proceso rezultatas, jos neįmanoma užtikrinti kontroliuojant tik galutinį rezultatą.
Nustokite praktikavę verslą, besiremiantį vien tik kaina.	Jeigu kokybė neaiški, tai kaina nieko neatspindi.
Pastoviai gerinkite sistemą.	Būtina patobulinti procesą, o ne tik jo rezultatą. Tai padidina našumą ir sumažina išlaidas. Būtina analizuoti procesą ir valdyti jį statistinės kontrolės metodais
Įveskite mokymą.	Žmogus turi būti lemiamas grandis, todėl didelis dėmesys turi būti skirtas kvalifikacijos kėlimui. Įmonė turi turėti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo planą.
Įsisavinkite ir išmokite vadovauti.	Būtinai šiuolaikiniai vadybos metodai, leidžiantys padėti žmogui geriau atlikti savo darbą. Vadovas turi sugebėti suteikti savo darbuotojams sistemingą pagalbą. Darbuotojas neturi būti kaltinamas už sistemos trūkumus.
Pašalinkite baimę.	Reikia imtis visų priemonių, kad pašalintumėte baimę iš įmonės. Jei klaidas seka sankcijos, tai darbuotojas daro viską, kad klaidas nusiųptų.
Panaikinkite barjerus.	Būtina tarp atskirų sferų pašalinti barjerus. Barjerai vertikaliai kryptimi iššaukia komunikacijų problemas tarp vadovų ir darbuotojų. Barjerai horizontaliai kryptimi iššaukia komunikacijų problemas tarp atskirų sferų ir jų darbuotojų. Svarbu gerinti santykius tiek įmonės viduje, tiek ir išorėje.
Panaikinkite lozungus, šūkius.	Vengti nepagrįstų lozungų ir raginimų. Kad būtų galima to išvengti reikia reguliuoti procesus statistiniais metodais. Vadybos efektyvumas pagerėja, nes darbuotojai mato suprantamus realius skaičius. Užduotys iš viršaus žemyn turi atspindėti ne tik vadovo norus, bet ir įvertinti realias sistemos galimybes. Būti pavyzdžiu veiksmuose, o ne žodžiuose.
Atsisakykite nepagrįstų, griežtų užduočių, kurių neįmanoma įvykdyti	Jas pakeisti pastoviu, laipsnišku procesų tobulinimu, įdiegiant kokybės sistemą.
Panaikinkite kliūtis, trukdančias darbuotojams didžiuotis savo darbu	Būtina pašalinti viską, kas trukdo kiekvienam darbuotojui, kiekvienam vykdytojui didžiuotis savo darbu. Tuo tikslu reikia aiškiai pateikti darbuotojams įmonės kokybės politiką
Skatinkite kiekvieną mokytis ir tobulėti.	Šis principas pabrėžia, kad kvalifikacijos kėlimas turi apimti visus hierarchijos lygius, pradedant nuo viršaus. Būtina sukurti visa apimančią apmokymo programą ir visuotinę tobulinimosi atmosferą.
Veikite taip, kad atsirastų pasikeitimai	Kokybės gerinimo idėja turi būti pastoviai eskaluojama tiek įmonės vadovų tiek ir kitų darbuotojų.

Šaltinis: Krikštanaitienė.O. Kokybės vadyba, 2003.p. 2-5

Šių principų reiktų laikytis, norint įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą įmonėje. Šių 14 principų laikymas rodo, kad įmonė suinteresuota išsaugoti stabilumą, ji linkusi apginti investuotojų

interesus ir darbo vietas. W.Demingo principų laikymasis gali būti sėkmingai įgyvendintas: tiek didelėse, tiek ir mažose įmonėse, ir net gi atskiruose kompanijų padaliniuose.

Su platesniu kokybės mokymo pritaikymu prasidėjo vadinamoji “kokybės užtikrinimo era”. Tuo metu suformuota mintis, kad reikia investuoti į kokybės sistemą ir taip išvengti papildomų, su prasta kokybe susijusių kaštų. Pradėti skaičiuoti kokybės kaštai, siekiama įgyvendinti gamybą be defektų, einama link visuotinio kokybės valdymo. (Kelman, 2000, p. 13)

Pasak S.Shibos nuo 1965 m. iki 1980 m. periodas Vakarų pasaulyje žinomas kaip “naujų produktų vystymo era”, kuri pasižymėjo daugeliu kokybės patobulinimų pramonėje. Kokybė pamažu tapo kritiniu strateginiu elementu siekiant konkurencinio pranašumo. Tuo metu atsirado strateginis požiūris į kokybę. (Shiba, 1993, p.19)

Dvidešimto amžiaus pabaigoje 9 – dešimtmetyje kokybė interpretuojama kaip atitikimas užslėptiems reikalavimams, patenkinami vartotojo dar nesuvokti lūkesčiai. (Vanagas, 2004, p.60) Apie 1980m. kokybės vadyba tampa visuotinai priimta filosofija ir verslo strategija.

Kalbant apie kokybės vadybos raidą svarbu paminėti amerikiečio Phillipa Crosby indėlį į kokybės vadybos vystymą. Jis labiausiai išgarsėjo dėl skelbiamų idėjų apie darbuotojo motyvaciją ir kaštus, be to jis paskelbė 4 visuotinės kokybės nuostatas, kurios parodytos sekančioje lentelėje.

2 lentelė

Ph. Crosby visuotinė kokybės nuostatos

Ph.Crosby visuotinė kokybės nuostatos	Paaiškinimas
Kokybės apibrėžimas: kokybė yra atitikimas reikalavimams, o ne gerų savybių turėjimas	Šis apibūdinimas yra strateginio pobūdžio, jame stengiamasi suprasti visuma vartotojų lūkesčių ir įmonė veiklą koreguoti tiems lūkesčiams patenkinti.
Kokybės sistema: procesų vadyba turi remtis prevencija, o ne inspekcija, nes gaminti teisingai iš pirmo karto yra pigiau.	Kiekvienas darbuotojas pats atsako už savo daromą darbą. Brokuotas gaminys ar paslauga nepatenka į vartojimo rinkas.
Veiklos standartas: be defektinė gamyba. Kadangi vienintelis veiklos rodiklis yra kokybės kaštai, tai organizacija turi siekti be defektinės gamybos vietoj to, kad siektų nustatyti tam tikrą, priimtina kokybės lygį	Turi būti nulis defektų. Atsitiktinių defektų nebūna, visi jie turi būti surasti, išsiaiškinti ir pašalinti
Kokybės matavimas – kokybė turi būti būtinai matuojama neatitiktųjų kaštais, o ne kažkokiais kitais rodikliais.	Netobulumo ištaisymas duoda greitą teigiamą rezultatą tiek pačiai kompanijai, tiek ir santykiams su vartotoju. Šioje plotmėje turėtų būti padarytos investicijos mokymui bei kitoms palaikančioms veikoms, kad eliminuotų klaidas ir padengtų nuostolių išlaidas.

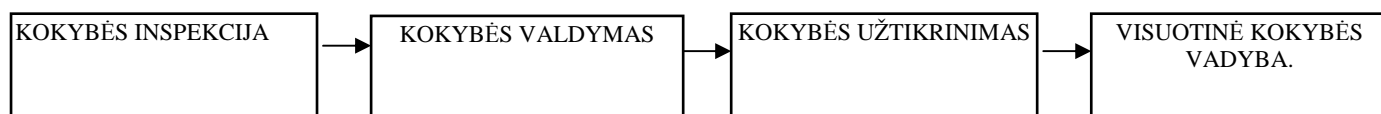
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dvi Ph.Crosby nuostatos apie nulį defektų ir kokybės kainą buvo labai sunkiai įgyvendinamos. Šios nuostatos buvo sunkiai įdiegiamos daugelyje kompanijų. Crosby nuomone tai atspindi ne šių nuostatų nepagrįstumą, tačiau parodo kompanijų nesugebėjimą teisingai jas įgyvendinti.

Ph. Crosby kokybės nuostatos turi labai daug panašumų su W.Demingo principais. Tiek vienas tiek ir kitas akcentuoja, kad kokybė turi būti gamybos proceso rezultatas. Jie neigia griežtos kontrolės būtinybę. Abu išskiria darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir nuolatinio tobulinimo svarbą. Abiejų mokslininkų nuomone kokybės gerinimas turi būti pagrindinis įmonių tikslas. W.Demingas savo principais teigė, kad reikia iki minimumo sumažinti galimų defektų galimybę, Ph.Crosby pažengė dar toliau įrodęs, kad galima įgyvendinti ir be defektų gamybą.

Apibendrinant visus požiūrius į kokybės supratimą, galime teigti, kad kokybė įvairiais laikotarpiais turėjo labai skirtingą prasmę, tačiau visada buvo labai konkrečiai apibrėžta. Šiuolaikinis kokybės apibrėžimas nebetelpa į tam tikrus rėmus, jos apibūdinimas yra labai platus

Schematiškai kokybės vadybos raidą galima pavaizduoti taip:



Šaltinis: sudarė autorius pagal Jurkauskas, A. Visuotinės kokybės vadyba, 2006.p. 7

1pav. Kokybės vadybos raida

Kaip matome paveiksle kokybės vadybos raidos etapai suskirstyti į keturias dalis. Pradžioje kokybė suvokimas apsiribojo paprasčiausiu produkcijos tikrinimu. Tokį patikrinimą paprastai atlikdavo specialus kokybės inspektorius. Sekančiame etape yra pradedamos diegti papildomos kokybės kontrolės sistemos, pradedamas skirti dėmesys kokybės veiklos tobulinimui ir užtikrinamas kokybės valdymas. Trečiame etape išryškėja požiūris, kad kokybė turi būti užtikrinama jau gamybos procese, iki minimumo stengiamasi mažinti po gamybinių tikrinimų.

Galutinis kokybės vadybos raidos taškas yra visuotinė kokybės vadybos sukūrimas, apie kuria bus kalbama sekančiame skyriuje.

1.2. Visuotinė kokybės vadyba

21 amž. pradžioje kokybę galime apibūdinti kaip objekto savybių visumą, įgalinančią jį tenkinti išreikštus ir numanomus poreikius.

Dabartiniu laikotarpiu egzistuoja daugybė naujų vadybos rūšių: technologijų: strateginio valdymo vadyba, krizių vadybos ir t.t.. Viena iš tokių naujųjų teorijų – visuotinės kokybės vadyba (VKV). Visuotinė kokybės vadyba praplečia klasikinės vadybos spektrą. Ji analizuoja tradicinės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos skirtumus bei sąsajas, nustato skirtingų tradicinei vadybai požiūrių poveikį komercinei veiklai.

Shoji Shiba konceptualizavo visuotinės kokybės vadybą, teigdamas, kad ji apima keturis pagrindinius elementus arba veiklas:

- A) Nuolatinis tobulėjimas
- B) Visuotinis dalyvavimas
- C) Vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausia kaina
- D) Infrastruktūra

Pasak S.Shiba visuotinėje kokybės vadyboje apjungta vartotojų esamų ir potencialių poreikių tenkinimas, nuolatinis tobulėjimas ir visuotinis dalyvavimas. Visos šios grandys sudaro visuotinę kokybės vadybą tik tuomet kai yra stiprus infrastruktūrinis pagrindas. Shibos modelio išskirtinumas pasireiškia tuo, kad infrastruktūra turi būti labai gerai išvystyta. Be geros infrastruktūros įmonėms neįmanoma įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos. (Shiba, 1993, p.24)

Pasak J.Ruževičiaus VKV terminas šiuo metu yra be išlygų įsitvirtinęs tiek mokslo ir akademinuose sluoksniuose, tiek verslo pasaulyje. Nors nėra vienodos nuomonės, kokia yra visuotinė kokybės vadybos esmė ir kas joje svarbiausia..(Ruževičius, 2007, p. 50)

Lentelėje pateikiami visuotinės kokybės vadybos apibrėžimai buvo atrinkti kaip bene tiksliausiai ir išsamiausiai atspindintys VKV koncepciją Lentelėje pateikti po tris užsienio ir Lietuvos mokslininkų apibrėžimai. (Ruževičius, 2007, p. 50)

Visuotinės kokybės vadybos apibrėžimai

Autorius	VKV apibrėžimas
Walshas ir kt. (2002)	Sukūrimas tokios organizacinės kultūros kurioje naudojant integruotą įrankių, metodų ir mokymų sistemą skatinamas ir palaikomas nuolatinis klientų poreikių patenkinimo siekimas.
Anjard'o (1998)	Kryptingas kultūrinis judėjimas, išreiškiantis vadybos filosofijos, kuri skatina visus darbuotojus būti atsakingus už kokybiškų produktų ir paslaugų teikimą, priėmimą ir įgyvendinimą.
Gunasekaranas ir kt. (1998)	Vadybos filosofija, metodas ir procedūra sistema, formuojanti visuotiną sistemingą požiūrį į kokybę – kad už kokybę organizacijoje yra atsakingi visi.
Ruževičius. (2007)	Išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (filosofija) 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 naudosis savo darbuotojams, akcininkams, klientams, visuomenei.
Vanagas (2004)	Priemonių ir metodų planavimas, organizavimas ir įgyvendinimas, siekiant visuotinės kokybės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Rudzevičius.J. Kokybės vadybos ir žinių sąsajų tyrimą 2005, p. 50

Visi autoriai sutinka, kad VKV yra tam tikra sistema skirta visuotinės kokybės užtikrinimui. Šiuose apibrėžimuose galime pamatyti keletą sudedamųjų visuotinės kokybės vadybos dalių, tokių kaip: vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausia kaina, nuolatinį tobulinimą, visuotinį dalyvavimą tobulinimo procese..

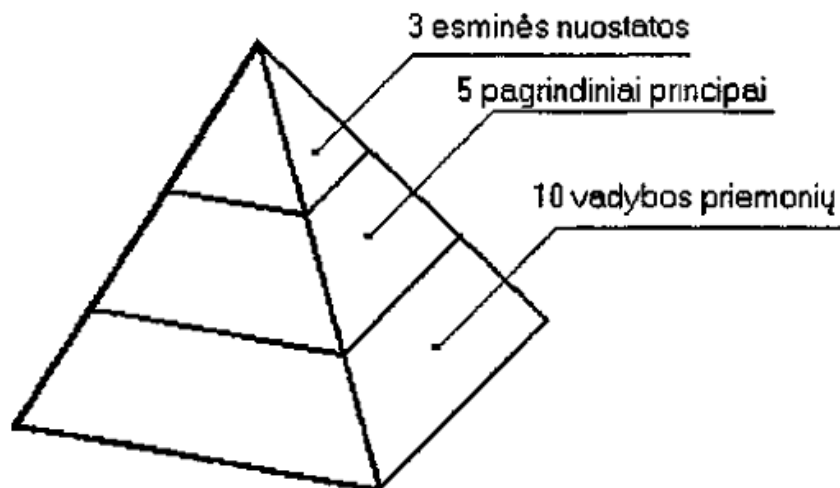
Iš lentelėje pateiktų visuotinės kokybės vadybos apibrėžimų, galima išskirti Ruževičiaus ir Walsho apibrėžimus, nes juose yra konkrečiai akcentuojama, klientų poreikių patenkinimo siekimas. Anjard'o apibrėžime pažymima, kad visi darbuotojai yra atsakingi už kokybę, tuo šis apibrėžimas išskirtinis iš visų likusių.

Supažindinę su garsių mokslininkų pateiktais VKV apibrėžimais, pateikiamas ir šio darbo autoriaus visuotinės kokybės vadybos apibrėžimas: visuotinę kokybės vadybą galima apibūdinti kaip nenutrūkstancią žmogaus veiklą, kuria jis siekia visapusiškos kokybės, mažiausiai įmanomais kaštais.

Visuotinė kokybės vadyba tai kokybė visur ir visada, ji yra pritaikoma visose žmogaus veiklose. Kaip jau minėta visuotinė kokybė reiškia “kokybė vartotojui” požiūrio taikymą, bet kurioje darbinėje ir visuomeninėje veikloje, ir netgi privačiame gyvenime.

Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti suinteresuotojų šalių poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004, p.63)

Visuotinės kokybės vadybos koncepcija gali būti apibrėžta 18 pagrindinių komponentų visuma. Ši visuma yra išskaidyta į tris skirtingas dalis: 3 esmines nuostatas, 5 pagrindiniai principai ir 10 vadybos priemonių. Dikavičius šiuos komponentus pavaizdavo kaip tris piramidės lygius.



Šaltinis: Dikavičius.V. ir Stoškus.S. Visuotinė kokybės vadyba 2003.p. 47

2.pav. Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos komponentai

Svarbiausios iš visų VKV komponentų yra trys esminės nuostatos, kurios skamba taip:

a). Visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Gerinti kokybę yra vienas iš aukščiausių organizacijos tikslų, tačiau be aukščiausių vadovų pritarimo, siekti kokybės, jokie pasikeitimai organizacijose nėra pakankamai efektyvūs.

b) Apsisprendimas tenkinti vartotoją. Kaip jau minėta svarbiausias kokybės tikslas yra vartotojų poreikių tenkinimas ir jų viršijimas.

c) Dalyvių vadyba ir įgaliojimas. Įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą turi dalyvauti visų grandžių įmonės darbuotojai, tam jiems turi būti suteikti aukštesnio rango vadovų įgaliojimai.

Esminių nuostatų įgyvendinimu rūpinasi aukščiausio rango įmonių vadovai. Tik jie gali iškelti tikslą įmonei siekti puikios kokybės. Vadovai pasirūpina, kad šį tikslą įgyvendintų žemesnės grandies darbuotojai.

Penki pagrindiniai VKV principai:

1) Grupinis darbas. Egzistuoja keletas grupinio darbo variantų, tačiau visų jų tikslas yra gerinti kokybę ir didinti našumą.

2) Išsistinė sistemos integracija reiškia, kad visi įmonės padaliniai turi veikti kaip vientisa sistema.

3) Kokybės standarto kūrimas. Organizacijai parengus kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti, jie tampa konkrečiais darbuotojų veiklos orientyrais.

4) Kokybės matavimas, leidžia išsiaiškinti vyraujančias kokybės kitimo tendencijas, kas leidžia įmonei imtis atitinkamų veiksmų.

5) Tolydinis kokybės gerinimas lemia pastovų ir nesibaigiantis kokybės gerėjimą. (Dikavičius, 2003. p.62)

Penki pagrindiniai visuotinės kokybės principai yra įgyvendinami vidurinėsios grandies vadybininkų.

Dešimt vadybos priemonių pavaizduotų 4 lentelėje sudaro visuotinės kokybės vadybos koncepcijos komponentų pagrindą:

4 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos 10 vadybos komponentų

Vadybos priemonės	Apibūdinimas
Modelių žvalgyba	Nusižiūrėti jau įdiegtus efektyviai veikiančius modelius.
Mokymas	Intensyvus darbuotojų apmokymas
Procesų visumos suvokimas	Bendras gamybos ir paslaugų procesas turi veikti iš vien.
Problemų apsibrėžimas	Svarbu išsiaiškinti galimas problemas
Problemų sprendimas	Problemoms spręsti sukuriama darbo grupės
Darbuotojų kokybės laidavimas	Kiekvienas darbuotojas įsipareigoja būti atsakingas už kokybę per visą procesą.
Aktyvioji vadyba	Iš ankstinis informacijos rinkimas strategijoms ir metodams kurti.
Tiekėjų kokybės laidavimas	Geriau vertinami tiekėjai naudojančiais kokybės metodus
Bendravimas	Atviri ir teisingi bendravimo kanalai yra esminis kokybės gerinimo momentas
Darbuotojo pripažinimas ir paskatos	Skatinimo sistema skatina darbuotojus būti aktyvesniais

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Dikavičius.V. ir Stoškus.S. Visuotinė kokybės vadyba. 2003, p. 47-50

Taikant šias dešimt vadybos priemonių yra įgyvendinami penki pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos principai praktinėje veikloje. Visų šių nuostatų, principų, bei vadybos priemonių visuma sudaro teorinį visuotinės kokybės vadybos pagrindą.

Apžvelgus visus visuotinės kokybės vadybos koncepcijos komponentus, galima plačiau pakomentuoti požiūrį į vartotojų patenkinimą. Visiškai suprantama, kad vartotojas yra patenkintas kai išpildomi jo lūkesčiai. Pvz.- paspaudęs elektros jungiklį žmogus nori, kad išsižiebtų šviesa. Šiuo atveju patenkinama pagrindinės gaminio funkcijos atlikimu, tačiau reikia pabrėžti, kad kokybės sąvoka apima ir daugiau vartojamųjų savybių.

Vartotojo poreikių tenkinimas yra svarbiausia organizacijos užduotis. Todėl organizacija turi nuolat analizuoti rinką ir žinoti, kaip jos gaminiai ar paslaugos tenkina vartotoją.

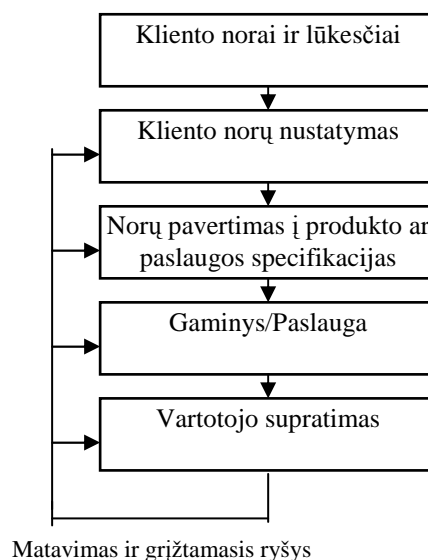
Vartotojų patenkinimas yra svarbiausia visuotinės kokybės vadybos sudėtinė dalis. Todėl kiekviena organizacija siekia tokių pagrindinių vartotojų tenkinimo tikslų:

1. patenkinti vartotojų poreikius;
2. patenkinti vartotojų poreikius geriau negu konkurentai tai daro;
3. neprarasti vartotojų;
4. įsitvirtinti tam tikroje rinkos dalyje. (Ruževičius, 2005, p.43)

Aukšta produktų ir paslaugų kokybė organizacijai padeda įgyvendinti visus šiuos tikslus.

Tikrieji klientų lūkesčiai ir norai vadinami laukiama kokybe. Laukiama kokybė yra tai, ko vartotojai tikisi iš produkto arba paslaugos. Tikroji kokybė yra produkcijos gamybos rezultatas ir tai kas pristatoma vartotojui. Tikroji kokybė gali žymiai skirtis nuo laukiamos kokybės. Šis neatitikimas atsiranda tuomet, kai pradingsta informacija arba netiksliai atliekami proceso žingsniai.

Kliento lūkesčių pavertimo į konkretų gaminį ar paslaugą procesas pavaizduotas 3 paveiksle.



Šaltinis: Vanagas, P. Visuotinė kokybės vadyba, 2004, p. 265

3 pav. Vartotojų lūkesčių pavertimo produktais schema

Pasak Vanago kliento lūkesčių pavertimo į konkretų gaminį ar paslaugą procesas sudarytas iš 5 dalių. Svarbiausia įmonės tikslas pasistengti, kad kliento pradiniai lūkesčiai būtų patenkinti galutiniu produktu. Jeigu nepavyksta vartotojui suteikti, jo lūkesčius patvirtinančių produktų ar paslaugų, procesą būtina kartoti.

Visuotinės kokybės vadybos sistemose yra akcentuojami du vartotojų tipai : išoriniai vartotojai ir vidiniai vartotojai. Organizacijos lygmenyje visi darbuotojai atlieka tam tikras funkcijas ir yra tarpusavyje tam tikrais ryšiais susieti. Todėl galima teigti, kad kiekvienas darbuotojas taip pat yra savo bendradarbių darbo rezultatų vidinis vartotojas.

Jei organizacijoje dirba keletas darbuotojų, tokia organizacija turi vidinius vartotojus. Vidiniai vartotojai yra įmonės žmonės, kurie naudojami vienas kito darbu ar paslaugomis. Jų pasitenkinimas yra svarbus, norint užtikrinti sėkmingą kokybės sistemos įgyvendinimą.

Visuotinė kokybės vadybos sistema akcentuoja, kad norint patenkinti išorinius vartotojus, pirmiausia turi būti patenkinti vidinių vartotojų poreikiai. Tai reiškia, kad firmos politika turi būti nukreipta ir į vidinius vartotojus. (LaHay, 1997, p.570)

Vidiniai vartotojai patenkinami tada, kai yra aiškiai išdėstomi santykiai tarp atskirų firmos padalinių, tarp vadovų ir pavaldinių. Todėl pirmiausia turi būti parengiama tinkama organizacijos struktūra, siekiant išaiškinti atskirų padalinių tarpusavio pavaldumo ir funkcinius ryšius. Sekantis etapas panaikinti barjerus tarp vadovų ir darbuotojų. Visuotinėje kokybės vadyboje vadovas suprantamas ne kaip viršininkas, o savo pavaldinių sumanumo, darbštumo ir atsidavimo įmonės uždaviniams spręsti įkvėpėjas. Tiek vadovas, tiek ir pavaldiniai turi savo darbą atlikti taip, kad vieni kitais būtų patenkinti. (LaHay, 1997, p.570)

Kiekvienas individas organizacijoje pats yra vartotojas ir turi vartotoją. Reikia suprasti, kad vidiniai vartotojai kokybės požiūriu yra tokie pat svarbūs, kaip ir išoriniai. Šitoks supratimas leidžia sukurti teigiamą darbo klimatą.

Tradicinėje vadyboje produktas yra kokybiškas, jei jis atitinka standartų reikalavimus. Visuotinės kokybės vadyboje darbų atlikimas pagal specifikacijas nėra tikslas, o tik priemonė tikslui pasiekti. VKV tikslas – išorinių ir vidinių vartotojų tenkinimas mažiausia kaina. Atsižvelgiant į vartotojų norus, produktai tobulinami iki tokio lygio, kad vartotojo esami ir numatomi poreikiai esamu laiku būtų visai patenkinti. (Sakalas, 2000, p.12)

Kiekviena organizacija stengiasi vartotojus patenkinti mažiausia kaina. Dar geriau jų poreikius viršyti, suteikti vartotojui tokią gerą paslaugą ar kainą, kokio jis nesitikėjo. Akivaizdu, kad bet kokia organizacija praradusi vartotoją tampa nereikalinga.

Vartotojo tenkinimas yra vienintelis prasmingas verslumo požymis. Laimi tas verslas, kuris turi daugiausiai patenkintų vartotojų.

Išoriniams vartotojams taikoma “42-ą taisyklė”, kuri sako, kad vienas nusiskundęs vartotojas pasiskundžia šešiams asmenims, o kiekvienas iš jų savo ruožtu padaro įtaką dar septyniems vartotojams.

Susipažinus su tradicine kokybės vadyba bei visuotine kokybės vadyba, galima išskirti esminius jų skirtumus ir paieškoti panašumų. Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos principų palyginimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė

Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos principų palyginimas

Tradicinė vadyba	Visuotinės kokybės vadyba
Pasitenkinama trumpalaikiu pelnu	Siekiami ilgalaikio pelno
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą	Kokybės gerinimo procesas begalinis
Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas sutaupo pinigus ir laiką
Kiekybė taip pat svarbi, kaip ir kokybė	Be kokybės kiekybė yra nesvarbi
95 % kokybiškai yra puiku	Reikia siekti tik 100 % kokybės
Kokybės yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija, kiekvienos pareigos
Kokybė priklauso nuo žmonių	Kokybė priklauso nuo valdymo sistemos
Vadovai “gesina gaisrus”	Vadovai ieško būdų “gaisrams” išvengti
Reikia griežtai elgtis su tiekėjais	Tiekėjai yra įmonės partneriai
Vartotojas yra tas, kuriam teikiame savo paslaugas	Vartotojas yra svarbiausia sudėtinė mūsų įmonės dalis
Darbai įmonėje yra operacijų serija	Darbai įmonėje yra integruoti procesai
Kad pasiektume geresnę kokybę, mums reikia daugiau ir geresnių žmonių	Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir mokyti

Šaltinis: Dikavičius, V; Stoškus, S. Visuotinės kokybės vadyba, 2003.p. 51

Iš lentelės matome, kad visuotinės kokybės pagrindiniai skirtumai lyginant su tradicine vadyba yra tai, kad kokybės gerinimo procesas yra begalinis ir tai padeda sutaupyti pinigų ir laiko. Tradicinėje vadyboje kokybės priklauso nuo žmonių, o visuotinės kokybės vadyboje nuo valdymo sistemų. Bet kuris ūkio subjektas, norėdamas neatsilikti nuo konkurentų ir laimėti konkurencinę kovą, turi nuolat tobulėti bent jau tokiais tempais, kokiais tobulėja konkurentai, o dar geriau būtų tobulėti sparčiau už konkurentus.

Gerai organizuotoje įmonėje būtina visų padalinių, visų darbuotojų gera veiklos kokybė. Negalima žiūrėti į klaidas kaip į normą. Klaidas būtina analizuoti ir jų nekartoti. Darbas turi būti gerai atliekamas iš pirmo karto.

Sėkmingas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas didžiąja dalimi priklauso nuo infrastruktūros, t.y. reikalingos informacijos, kvalifikacijos, tinkamos organizacijos kultūros ir kt.

Kadangi nuoseklus kokybės valdymas organizacijai gali suteikti konkurencinį pranašumą rinkoje, daugelis įmonių yra įdiegusios visuotinės kokybės vadybos sistemas. VKV viena pagrindinių verslo strategijos dalių.

Kokybės vadyba glaudžiai surišta su kokybės valdymo standartais, todėl būtent jie ir bus analizuojami sekančioje šio darbo skiltyje.

1.3. ISO kokybės vadybos standartai

Siekiant užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę, reikia sukurti efektyvią sistemą, apimančią visus organizacijos valdymo bei veiklos elementus, todėl šiame poskyryje supažindiname ISO kokybės vadybos standartai.

Spartėjanti pramonės plėtra, naujų sudėtingų technologijų, gamybos procesų ir gaminių atsiradimas sąlygojo naują požiūrį į kokybės valdymą, to rezultate atsirado pirmieji kokybės valdymo standartai. 1987 m. Tarptautinė standartizacijos organizacija išleido tarptautinius kokybės sistemų standartus, žinomus ISO 9000 serijos pavadinimu.

Šiuose standartuose išdėstyti kokybės vadybos sistemoms keliami reikalavimai, veiklos gerinimo bei kitos kokybės vadybos rekomendacijos. Su ISO 9000 standartais tiesiogiai susijęs kokybės sistemų sertifikavimas. Vadybos sistemos sertifikavimas - tai nepriklausomos ekspertų organizacijos (sertifikavimo įstaigos) patvirtinimas, kad įmonėje įdiegta vadybos sistema atitinka jai keliamus reikalavimus.(ISO portalas)

Tarptautinė standartizacijos organizacija - nacionalinių standartų institutų tinklas iš 130 šalių su centrine būstine Ženevoje (Šveicarija), kuri koordinuoja ir išleidžia užbaigtus standartus. Visi strateginiai sprendiniai priimami ISO narių kasmetinėje generalinėje asamblėjoje, susirenkančioje 3 kartus per metus. (Bell, 1994, p. 76)

Šiuo metu, plačiausiai paplitę tarptautiniuose ISO 9001 standartuose aprašyti kokybės vadybos metodai. Tai metodai, kurių dėka įmonė gali užtikrinti nuolatinę produktų kokybę bei įrodyti savo galimybes tai padaryti.

Galima teigti, kad ISO 9001:2000 standartas tai gairės ir rekomendacijos, kaip organizacijoje sukurti tinkamą kokybės vadybos sistemą. Šiame standarte išdėstyti minimalūs kokybės vadybos sistemos reikalavimai

ISO standartai apibendrina geriausių pasaulio šalių vadybinę patirtį, Ši standartų serija remiasi 8 vadybos principais, kurių laikymasis leidžia greičiau pasiekti kokybės tikslus bei padeda nuolat gerinti organizacijos veiklą

Toliau pateikiami aštuoni kokybės vadybos principai, kuriais vadovaujasi ISO 9000 standartai, tokiu būdu įdiegiamos kokybės vadybos sistemos gali būti panaudotos siekiant verslo tobulumo.

A). Orientacija į vartotoją, kaip jau minėta, įmonių veiklos sėkmė priklauso nuo klientų dabartinių ir būsimų poreikius suprasti, ir jų patenkinimo.

B) Lyderiai nustato vieningus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį., jie užsiima administracine veikla.

C) Darbuotojų įtraukimas reiškia, kad visų lygių darbuotojų aktyvumas leidžia panaudoti jų sugebėjimus organizacijos naudai.

D) Norimo rezultatas pasiekiamas efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai yra valdomi kaip procesas, todėl svarbus procesinis požiūris.

E) Sisteminis valdymas lemia darbo rezultatyvumo ir veiksmingumo didėjimą, kai tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema.

F) Nuolatinis tobulinimas turi būti nekintantis organizacijos tikslas.

G) Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas remiasi surinktu duomenų ir informacijos analize.

H) Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Organizacija ir tiekėjai yra susiję vienas su kitu. Abipusiai naudingi ryšiai padidina vertės sukūrimo galimybę abiem šalims. (Pociūtė, 2005, p.46)

Šie kokybės principai turi labai daug panašumų su jau aptartais W. Deming 14 principų ar P. Crosby visuotinės kokybės nuostatomis, visur pagrindinis akcentas yra orientacija į vartotojų poreikių tenkinimą ir nuolatinę organizacijos kokybės tobulinimą.

Kokybės sistemos, atitinkančios ISO 9000 serijos standartų reikalavimus, siekia dviejų pagrindinių tikslų:

1. patenkinti pirkėjo reikalavimus įgyvendinti kokybės vadybos sistemas ir įgyti sertifikatą;
2. pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais.

Pirmas tikslas siejasi su sertifikatu, įgyjama įgyvendinus kokybės sistemą. Kokybės sistemų sertifikatus, atlikusios šios sistemos audita, suteikia specialios tarnybos. Plačiau apie tai bus aptarta sekančiame skyriuje.

Daug svarbesnis yra antrasis visuotinės kokybės sistemų įgyvendinimo tikslas, kai siekiama pagerinti kompanijos veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais bei kitais dokumentais. Jei įmonė iki šiol neturėjo panašios sistemos, tai šie pokyčiai įneša daugiau tvarkos įmonės veikloje. Dikavičius teigia, kad atliktų tyrimų duomenimis kokybės valdymo

sistemų, atitinkančių ISO 9000 serijos reikalavimus, įgyvendinimas, padeda sumažinti savikainą iki 20% ir padidinti gamybos apimtį kartais iki 40%.

Visuotinės kokybės sistemų, parengtų pagal iki 2000-ųjų metų galiojusius standartus, įgyvendinimas buvo pamatas tolesniam įmonių tobulėjimui, buvo sudaromos būtinos sąlygos visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti.

Standartas reikalavo, jog tiekėjas sukurtų, patvirtintų dokumentais ir pritaikytų kokybės sistemą, užtikrindamas, kad produktas atitinka nustatytus reikalavimus. Standarto reikalavimai remiasi organizacijos vadovybės valdymo sistema ir siekia organizacijoje valdomais procesais patenkinti kokybinius kliento reikalavimus bei lūkesčius. Standartas pats buvo neutralus kokybės požiūriu, tačiau kompanijos, bandančios atitikti ISO 9001 reikalavimus, buvo prašomos tiksliai apibūdinti produkto kokybę. (Zu, 2008, p. 640)

Gerai funkcionuojanti kokybės vadybos sistema turėtų būti priemonė sėkmei pasiekti ir apsaugoti nuo nepageidaujamų įvykių pasikartojimo. Standartuose reikalaujama ne tik sistemos rengimo, bet ir pastovios jos priežiūros. Kokybės sistemos dokumentai turi būti pritaikomi prie organizacijos pasikeitimų.

Bet kurios kokybės sistemos dydis priklausys nuo organizacijos dydžio, nuo jos procesų sudėtingumo bei darbuotojų paruošimo. Sistema įdiegiama situacijų valdymui, kad ją naudodamas kiekvienas vadovas išreikštų, kokie sisteminiai priėjimai ir taisyklės tinka jo vadovaujamoje srityje.

Standartas reikalauja, kad kokybės politika būtų suprasta, įgyvendinama ir palaikoma visuose organizacijos lygiuose.

Lietuvoje šie standartai išleisti su žymenimis LST EN ISO 900x:2001, kurie reiškia, kad Lietuvos standartas atitinka analogišką Europos ir tarptautinį standartą. Visa ISO 9000 standartų šeima pateikta 6 lentelėje. (ISO portalas)

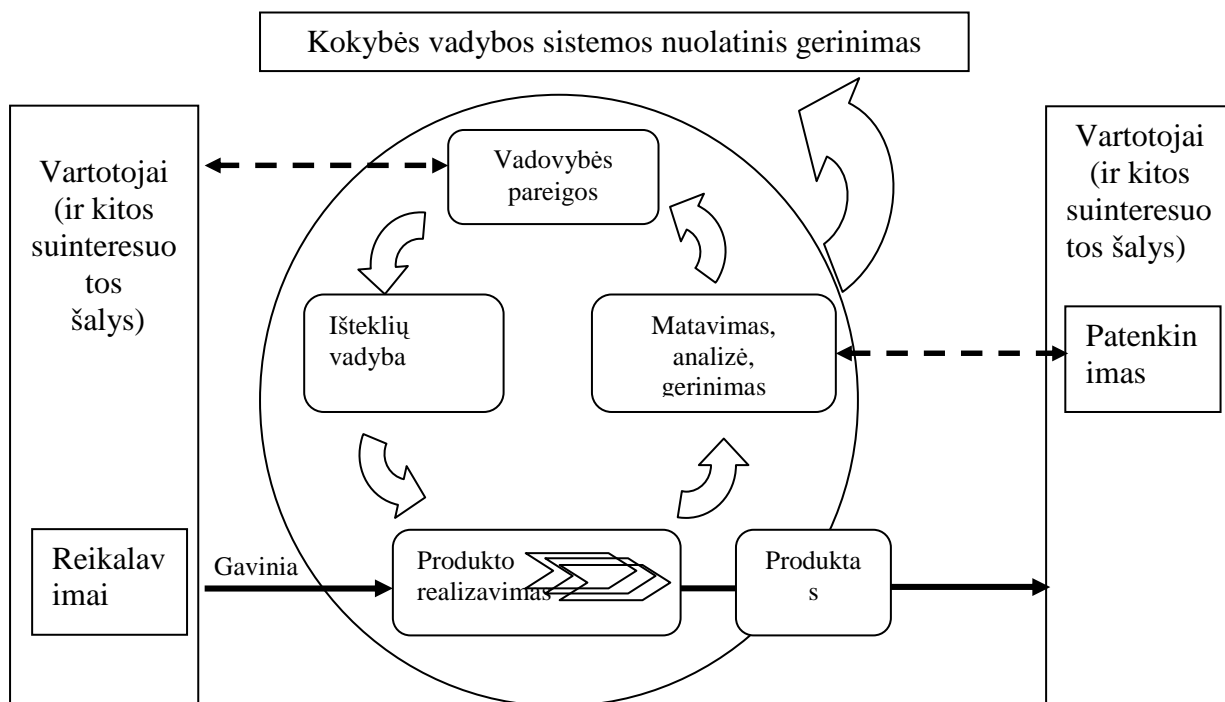
ISO 9000 šeima

Standarto pavadinimas	Tikslas
ISO 8402 Kokybės vadyba (KV) ir kokybės užtikrinimas (KU)	Apibrėžia pagrindinius terminus naudojamus ISO 9000 serijos standartuose
ISO 9000-1 KV ir KU standartai- 1 dalis: gairės pasirinkimui ir naudojimui	Padedą atsirinkti standartą kuris labiausiai atitinka jūsų poreikius
ISO 9000-2 KV ir KU standartai- 2 dalis: pagrindinės gairės naudojimui ISO 9001 9002 9003	Padedą jums pritaikyti ir interpretuoti ISO 9001 9002 9003
ISO 9000-3 KV ir KU standartai- 3 dalis: 3 gairės ISO 9001 -9004 standartams vystant, pateikiant, diegiant ir naudojant, kompiuterių programinę įrangą.	Pateikia jums specialią ISO 9001 standarto reikalavimų interpretaciją kompiuterinėms programoms panaudoti
ISO 9000-4 KV ir KU standartai- 4 dalis: planavimo valdymo patikimumo vadovas.	Pateikiamos rekomendacijos kaip planuoti organizuoti ir valdyti išteklius
ISO 9001 kokybės sistema (KS) kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant, gaminant, įrengiant ir prižiūrint, modelis	Tai reikalavimų standartas, kai jus norite demonstruoti savo gebėjimus projektuojant, tobulinant, gaminant, įrengiant ir prižiūrint
ISO 9002 KS – kokybės užtikrinimo, gaminant, įrengiant prižiūrint, modelis	Tai reikalavimų standartas. Naudojamas kai jums reikia projektavimo tobulinimo. Jus demonstruojate gebėjimą, gaminti įrengti, prižiūrėti
ISO 9003 KS- kokybės užtikrinimo, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus, modelis	Tai reikalavimų standartas. Naudojamas jus norite demonstruojate sugebėjimą, valdyti produktą ar aptarnavimą, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus.
ISO 9004-1 KV – KS elementai. Dalis 1: gairės	Tai reikalavimų standartas. Jame pateikiamos gairės kaip įgyvendinti KS, kad patenkintų jūsų organizacijos bei jūsų klientų poreikius.
ISO 9004-2 KV – KS elementai. Dalis 2: gairės patarnavimas	Panašus į 9004-1, tačiau naudojamas specifinėms aptarnavimo sritims.
ISO 9004-3 KV – KS elementai. Dalis 3: gairės perdirbamųjų medžiagų gamintojams	Duoda gaires, jei jus esate perdirbamųjų medžiagų gamintojas
ISO 9004-3 KV – KS elementai. Dalis 4: rekomendacijos kokybei tobulinti	Pateikia rekomendacijas, kaip nuolat tobulinti kokybę jūsų organizacijoje, naudojant šią metodiką, paremtą duomenų rinkimu ir analize.

Šaltinis: Tarptautinės standartizacijos organizacijos portalo duomenis

ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 standartai nustato kokybės sistemos reikalavimus, kurie gali būti panaudoti kokybės užtikrinimo išorės šalims tikslu. Kokybės užtikrinimo modeliai išdėstyti šiuose standartuose, pateikia tris skirtingos kokybės sistemos reikalavimų formas tinkančias tiekėjui, rodyti savo galimybes, o išorės šalims - vertinti tas tiekėjo galimybes. ISO 9002 naudojamas, kai tiekėjas turi užtikrinti nustatytų reikalavimų atitiktį projektuodamas, tobulindamas, gamindamas, rengdamas ir prižiūrdamas. ISO 9003 naudojamas, kai tiekėjas turi užtikrinti nustatytų reikalavimų atitiktį tik galutinės kontrolės ir bandymų metu.

Atskiruose standartų skyriuose išdėstytos rekomendacijos ir reikalavimai suformuoja vientisą kokybės vadybos sistemą, kurios modelis pavaizduotas paveiksle. Schemoje pateiktas kokybės vadybos sistemos bendrasis procesų tarpusavio sąveikos modelis. Šis modelis bendrais bruožais taip pat atspindi kai kuriuos iš jau minėtų aštuonių kokybės vadybos principų.



Šaltinis: Abramavičius, Š. ir Vanagas, P. Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti. 2004. p. 43

4 pav. ISO 9000:2000 kokybės vadybos sistemos modelio schema

Pasak Vanago plačios rodyklės viduriniame rate vaizduoja pagrindinių sistemos elementų sąveiką: vadovybės atsakomybės, apimančios įmonės vadovybės kompetencijai priskiriamų kokybės nuostatų organizacijoje formavimą ir jų įgyvendinimo užtikrinimą, išteklių vadybos, apimančios išteklių poreikio kokybei pasiekti nustatymą ir aprūpinimą atitinkamais ištekliais, ir toliau - tų išteklių naudojimą vykdant produkto realizavimo procesus - kliento poreikių ir lūkesčių nustatymą, jų pavertimą konkrečiais reikalavimais, pagal kuriuos gaminamas ir pateikiamas klientą patenkinantis produktas.

Paskutinis šio rato etapas - matavimai, analizė ir gerinimas teikia informaciją apie produkto ir procesų atitikimą, kliento patenkinimą ir kitą informaciją apie procesus. Ratas baigiasi ties vadovybės pareigomis, tarp kurių yra ir kokybės vadybos sistemos analizė bei sistemos gerinimo inicijavimas. Rato atšaka į viršų yra nukreipta į nuolatinį kokybės vadybos sistemos gerinimą, vaizduoja, kad, remiantis turima informacija apie sistemos veikimą, reikia nuolat didinti jos rezultatyvumą. (Abramavičius, 2004, p.46)

Kitas ratas (klientas ir jo reikalavimai - gaminys - produkto realizavimas - produktas/rezultatas - klientas ir jo patenkinimas - analizė - vadovybės pareigos klientas) vaizduoja klientų (ir kitų suinteresuotų šalių) vaidmens svarbą. Šis vaidmuo nėra ribojamas vien ateinančių reikalavimų nustatymu. Grįžtamoji informacija iš klientų yra ypač svarbi nustatant gerinimo poreikį

ir galimybes.

Ratas remiasi vadinamuoju Demingo rato principu: planuok - daryk - tikrink - veik. Jis atspindi, kad kokybės siekimas yra planuojamas, jos siekiama valdomomis sąlygomis, analizuojant patirtį ir rezultatus ieškoma gerinimo būdų.

Norint sutvarkyti įmonės kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000 standarto reikalavimus, būtina skirti nemaža laiko ir pastangų. Be kita ko, tam būtinas aiškus įmonės vadovų bei savininkų apsisprendimas. Praktika rodo, kad, priklausomai nuo įmonės dydžio, esamos vadybos sistemos būklės, projekto diegimo spartos ir kitų veiksnių, sistemos įdiegimas gali trukti nuo 0,5 iki 1,5-2 metų. (Ruževičius, 2005b, p. 159)

Galima teigti, kad Kokybės vadybos sistemos įdiegimas įmonėms yra labai naudingas, nes atveria didžiules perspektyvas labai plačiose srityse. Taip ne tik didėja organizacijos prestižas, gaunami mažesni kaštai, bet ir labiau patenkinti vartotojai.

Apie kokybės sistemų praktinį taikymą bus kalbama sekančioje dalyje.

2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ LIETUVOJE PRAKTINĖ PUSĖ

Šioje dalyje bus aptariame kaip kokybės vadybos sistemos yra diegiamos įmonėse. Supažindinama su esminiais trukdžiais stabdančiais šių sistemų diegimą. Analizuojama požiūris į ISO standartų diegimo naudą. Pristatoma šių procesų diegimo procedūra.

2.1. Kokybės standartų ISO diegimo prielaidos ir tikslai

Stiprėjant ekonomikos globalizacijai, vis didesnę vaidmenį vaidina geras verslo partnerių ir kitų suinteresuotų šalių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas. Lietuvos įmonės, užmegzdamas verslo ryšius su Europos Sąjungos ar kitų šalių kompanijomis, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas ISO 9000 kokybės, ISO 14000 aplinkos apsaugos ir kitas vadybos sistemas.

Žinomų ir tarptautiniu mastu pripažįstamų metodų taikymas įvairiose verslo, taip pat ir vadybos srityse - viena iš pagrindinių prielaidų, didinančių tarpusavio pasitikėjimą verslo santykiuose. Taikant plačiai pripažintą standartą gaminiams ar kitoms veiklos sritims, lengviau įveikti prekybos kliūtis. (Vainikevičius, 2003, p.93)

Įdiegusi ISO 9000 standartus įmonė gali padidinti savo našumą ir produktyvumą. Didėjant konkurencijai kitos įmonės gali iš viso atsisakyti pirkti neturinčios ISO sertifikato įmonės produkcija, naudotis jos paslaugomis, jeigu jiems nesuteiktas minėtas standartas. Vienas iš didžiausių kokybės sistemų diegimą patvirtinančių sertifikatų privalumų – jis palengvina bendradarbiavimą tarp ISO 9000 sertifikatus turinčių įmonių

Įmonės tikslas, diegiant kokybės vadybos sistemą pagal ISO serijos standartus, - taip sutvarkyti visus įmonėje vykstančius procesus, kad jų rezultatas būtų kuo geresnis, o įmonės galutinis produktas lemtų pelną įmonei ir kuo geriau tenkintų vartotojų poreikius.

Dabar tarptautiniu lygiu pripažįstami kokybės vadybos sistemų atitikties sertifikatai yra būtinas ir pakankamas įrodymas, kad įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema atitinka ISO 9000 standartus. Šiandien statistiniai duomenys rodo, kad daugelis Lietuvos įmonių turi ISO 9001 atitikties sertifikatus.

Lietuvos įmonės kokybės sistemas neretai diegdavo ir dabar tebediegia siekiant įsiskverbti į užsienio rinkas, nes tinkamai naudojantis kokybės sistema galima laimėti naujų užsakymų bei įgyti konkurencinį pranašumą tiek vietos, tiek ir užsienio konkurentų atžvilgiu. Kitas svarbus aspektas yra, kad tik įmonės įdiegusios ISO gali tikėtis sulaukti valstybinių užsakymų.

Kokybės sistemos paskirtis - suteikti klientams pasitikėjimą perkamais gaminiiais ir teikiamomis paslaugomis, tai užtikrina verslo sandėrių sėkmę. Tik, tuomet, kai gamintojai ir klientai

pasitiki vieni kitais, mes galėsime kalbti apie kokybę bei klientų pasitenkinimą

Nepasitikėjimas atsiranda dėl to, kad teikėjai, gamindami prekes ar teikdami paslaugas, visuomet turi daugiau informacijos apie jo savybes. Kadangi gamintojas ar paslaugos teikėjas turi daugiau informacijos nei pirkėjas, tai susiformuoja vadinamoji „informuotumo asimetrija“. Šis reiškinys susiformuoja kai gamintojai saugodami verslo paslaptis slepia tam tikrą informaciją apie siūlomą produkciją, tuo tarpu klientas, norėdamas kuo geriau valdyti įsigyjamą produktą, nori žinoti apie jį kuo daugiau informacijos. Kokybės sistema gali užtikrinti, kad klientas gaus norimą produktą ir jam bus pateikta visa reikalinga informacija. (Nair, 2006, p.948)

O.Krikštanaitienė nurodo, jog egzistuoja trys pagrindiniai ISO 9000 standartų diegimo tikslai:

- 1) susipažinti su šiuolaikine kokybės vadyba;
- 2) užtikrinti gaminio ar paslaugos kokybę;
- 3) gauti kokybės sistemos sertifikatą

Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad kokybės tikslai, taip pat ir tie, kurie reikalingi produkto reikalavimams tenkinti, yra nustatyti atitinkamoms organizacijos funkcijoms ir lygmenims. Kokybės tikslai turi būti matuojami ir suderinti su kokybės politika.

2.2. Kokybės vadybos standartų diegimo sunkumai

Nors prie tarptautinio standartizacijos departamento Lietuva prisijungė dar 1992 m., tačiau platesnis ISO kokybės vadybos standartų diegimas Lietuvos įmonėse prasidėjo tik nuo Lietuvos įstojimo į Europos Sąjungą. Lietuvos Standartizacijos Departamento (LSD) duomenimis 1998 m. ISO kokybės vadybos sistemą turėjo tik 38 įmonės. 2002m. duomenimis Lietuvoje buvo sertifikuotos jau 202 įmonės. Po įstojimo į Europos Sąjungą Lietuvoje ISO standartus turėjo jau virš 400 įmonių. Paskutiniaisiais LSD duomenimis pateiktai 2009 gegužės 1 d., Lietuvoje šiuo metu 922 įmonės įdiegusios sertifikuotas kokybės vadybos sistemas, iš jų 147 įmonė sertifikatus gavo 2009 m.

Nors standartus gaunančių įmonių skaičius pastaraisiais metais smarkai padidėjo, tačiau šios tendencijos smarkiai atsilieka nuo pasaulyje vykstančių ISO diegimo mastų. Kaip pagrindinės ISO standartų diegimo kliūtys Lietuvoje yra laikomos:

- 1) Smarkiai išaugantis popierizmo kiekis
- 2) Didelių investicijų reikalingumas, siekiant pertvarkyti organizacinę struktūrą, valdymo sistemą ir kitus visuotinės kokybės vadybos metodus bei principus

Nors daugumos ISO standartus įdiegusių įmonių vadovų nurodo jų teigiamą poveikį, tačiau yra ir visiškai priešingų nuomonių. Sekančioje lentelėje išvardinti argumentai pasisakantys prieš ISO

9000 standartų sistemą ir šiuos pamastymų oponuojantys teiginiai:

7 lentelė

Argumentacija prieš ISO 9000 standartų naudą

Argumentai prieš ISO 9000 sistemos naudą	Išteisinantys argumentas
Įmonės įdiegusios ISO 9000 sistema galų gale tik padidina savo išlaidas todėl, priverstos didinti gaminių ir paslaugų kainas tuo sukeldamos vartotojų pasipiktinimą.	ISO-9000 atsirado ne kaip priemonė kompanijos rodikliams gerinti, o kaip kokybės kontrolės priemonė, skirta tam, kad tiekėjai įvykdytų savo įsipareigojimus.
Biurokratinės procedūros, įvestos pagal sistemos reikalavimus, sugriovė normalius santykius tarp klientų ir juos aptarnaujančių darbuotojų. Svarbiausiu dalyku tapo vidinės ataskaitos, nes didžiausia reikšmė suteikta kontrolei bei patikrinimams.	Kaip ne kartą jau minėta, esminis ISO-9000 reikalavimas - įmonė turi įgyvendinti klientų lūkesčius. Atvejai, kai biurokratija sugriauna santykius tarp klientų ir įmonės darbuotojų gali reikšti, kad įmonė diegė kokybės vadybos sistemą fiktyviai.
ISO 9000 sistemoje kokybė užtikrinama įvairiais patikrinimais. Dokumentai tampa pagrindine įmonės veiklos kontrolės priemone.	Pagrindinė organizacijos veiklos kontrolė vykdoma, remiantis rodikliais, o dokumentai yra tik viena iš priemonių, taikomų, kontroliuojant įmonės veiklą.
Susidūrę su dokumentų gausa darbuotojai priversti daryti dvigubą darbą: iš pradžių atliekamas pats darbas, po to jis dar ir aprašomas.	Darbų kontrolėje naudojamų dokumentų kiekis turi atitikti realius įmonės poreikius, todėl ISO-9001 standartas reikalauja ne pertekliaus dokumentų, o tik įrodymo, kad dokumentų pakanka, norint vykdyti ir kontroliuoti darbus.
ISO 9000 sistemos diegimas apsiriboja įmonės veiklos reglamentacija. Sistemos diegimas nesiejamas su įmonės veiklos rodikliais ar įmonės specifika - įmonė vertinama pagal standartinių reikalavimų rinkinį.	Visi vertinimai yra vykdomi, atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką, paprasčiausiai standartas kelia apibendrintus, visoms įmonėms būdingus reikalavimus.
ISO 9000 sistema neskatina vadybininkų sisteminio požiūrio ir dispersinės analizės.	O pats ISO-9001 kaip tik padeda gauti sisteminį požiūrį į įmonės veiklą, reikalaujamas, visų svarbiausių veiklos sričių įvardinimo.
ISO 9000 sistema nesukuria optimalių santykių tarp tiekėjų ir pirkėjų.	Tai nėra sistemos tikslas, nes ji tiesiog reikalauja, kad tokie santykiai būtų apibrėžti, t.y., verčia įmonę tokius santykius sukurti.
ISO 9000 sistema riboja vadybos būdų įvairovę.	ISO-9000 standartai užtikrina, kad būtų priemonės, reikalingos, užtikrinant kokybę ir kad tos priemonės būtų naudojamos. Priemonių pasirinkimas yra įmonės vadovybės sprendimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „Bureau Veritas Lit“ sertifikavimo vadovo Aloyzo Mikšio komentarą

Iš lentelės matome, kad didžiausi neigiami atsiliepimai apie įmonėse jau įdiegtas kokybės vadybos sistemas yra dėl smarkiai padidėjusio dokumentacijos kiekio, tačiau ISO-9001 standartas reikalauja ne dokumentų pertekliaus, o tik įrodymo, kad dokumentų pakanka, norint vykdyti ir kontroliuoti darbus. Be to, galima teigti, kad šis biurokratinis mechanizmas leidžia sutaupyti laiko

priimant galutinius sprendimus. Su kokybės vadybos sistemos ISO standartų diegimo procesu supažindiname sekančiame skyriuje.

2.3 Kokybės vadybos sistemos ISO standartų diegimo procesas ir sertifikavimas

Kaip minėta, norint sutvarkyti įmonės kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000 standarto reikalavimus, būtina skirti daug laiko ir pastangų. Be kita ko, tam būtinas aiškus įmonės vadovų bei savininkų apsisprendimas. Priklausomai nuo įmonės dydžio, esamos vadybos sistemos būklės, projekto diegimo spartos ir kitų veiksnių, sistemos įdiegimas gali varijuoti nuo 6 mėnesių iki 1.5 metų. Paprastai procesas trunka apie 8 mėnesius.

Kokybės vadybos sistemos diegimas apima 8 esminius proceso etapus. Kokybės sistemos diegimas prasideda, nuo įmonės vadovybės priimamo sprendimo apie tokios sistemos būtinumą, nes sistemos įdiegimas reikalauja nemažų finansinių resursų ir laiko sąnaudų. Po to sudaroma projekto valdymo grupė. Sekantis etapas kokybės vadybos principų propagavimas ir mokymas darbuotojų tarpe. Apmokius darbuotojus, vykdomas esamos sistemos tyrimas ir kokybės sistemos įdiegimo veiksmų plano sudarymas. Toliau seka pačios kokybės sistemos sukūrimas, bei prasideda įvadinis laikotarpis. Galutinis kokybės sistemos įdiegimo taškas yra nenutrūkstantis tobulinimo procesas, remiantis vidinio audito duomenimis ir vadovybės analizė.

Plačiau visi kokybės sistemos diegimo etapai parodyti 8 lentelėje :

Kokybės vadybos sistemos diegimo etapai

Etapas	Reikšmė
Įmonės vadovybės sprendimas įdiegti kokybės sistemą	Įmonės vadovybė turėtų priimti oficialų sprendimą dėl projekto įgyvendinimo ir išpareigotų tam skirti išteklių ir dėmesio.
Projekto valdymo ir darbo grupės sudarymas	Kadangi sistema apima visą įmonę, sėkmingam projekto įgyvendinimui turi būti sudaryta koordinacinė grupė, kuri rūpintųsi projekto įgyvendinimu nuo pradžios iki pabaigos.
Kokybės vadybos principų propagavimas ir mokymas	Kadangi kokybės vadybos sistema yra organizacinių priemonių visuma, valdanti vidaus veiklą, susijusią su kokybe, todėl ji yra neatsiejama nuo visų lygmenų įmonės darbuotojų, todėl labai svarbu tinkamai mokyti visus darbuotojus, kad jie išmanytų ir teisingai suprastų kokybės vadybos sistemų principus ir reikalavimus.
Esamos sistemos tyrimas (procesų identifikavimas) ir kokybės sistemos įdiegimo veiksmų plano sudarymas	Pirmiausia reikia susipažinti su visais esamais su kokybe susijusiais procesais, jų tarpusavio sąsajomis ir sąveika egzistuojančia įmonėje. Palyginus gautus rezultatus su ISO 9001 standarto reikalavimais nustatoma, ką dar reikia padaryti, kad sistema atitiktų standarto reikalavimus, bei sudaromas veiksmų planas.
Kokybės sistemos kūrimas	Pagal veiksmų planą kuriami trūkstami sistemos elementai ir įforminami kokybės sistemos dokumentai
Sistemos veikimo įvadinis laikotarpis	Įforminus kokybės vadybos sistemos dokumentus, reikia laiko, kad su nauja ar pertvarkytos sistema susipažintų ir prie jos priprastų visi darbuotojai.
Vidaus auditas ir koregavimo veiksmai	Kurią laiką sistemai veikiant pagal ISO 9001 standarto reikalavimus, reikia periodiškai atlikti vidaus auditą. Vidaus audito tikslas - įvertinti, ar kokybės vadybos sistema tinkamai įdiegta, ar laikomasi nustatytų procedūrų, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir yra veiksminga.
Vadovybės analizė ir sistemos tobulinimas	Įdiegus sistemą, įmonės vadovybė, remdamasi surinkta informacija, privalo periodiškai analizuoti sistemos veikimą ir jos rezultatyvumą bei numatyti sistemos gerinimo veiksmus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Dažniausiai įmonės, įdiegusios kokybės vadybos sistemą, pageidauja, kad ji būtų sertifikuota. Sertifikavimas yra nepriklausomos įstaigos atliekamas įvertinimas ir patvirtinimas, kad įmonėje

įdiegta ir veikia kokybės sistema, atitinkanti ISO 9001, 9002 ar 9003 arba ISO 9001:2000 standarto reikalavimus. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad sertifikuojama tik pagal aukščiau nurodytus ISO 9000 serijos standartus, kuriuose išdėstyti reikalavimai kokybės vadybos sistemoms.

Sistemas įvertina ir sertifikatus išduoda sertifikavimo įstaigos - nepriklausomos, pagal atitinkamas taisykles veikiančios organizacijos. Tokių įstaigų nepriklausomumas ir kompetencija patvirtinama šias įstaigas akredituojant ir joms išduodant sertifikatus. Tokios akredituotos įstaigos, vertindamos įmonės kokybės vadybos sistemas, sertifikatuose, šalia savo įstaigos ženklo, deda ir akreditacijos įstaigos ženklą, kuris patvirtina, kad sertifikatas išduotas laikantis visų sertifikavimo taisyklių.(LSD portalas)

Renkantis sertifikavimo įstaigą, be kita ko, reikėtų atsižvelgti į tai, ar ji yra akredituota, kiek toji įstaiga žinoma Europoje ir kitose šalyse. Sertifikavimo įstaigos vardas ir jos išduotas sertifikatas gali būti svarbūs esamiems ar naujiems įmonės klientams, vertinant įmonėje įdiegtą vadybos kokybės sistemą. Lietuvoje veikia ir teikia paslaugas keletas žinomų tarptautinių ar atskirų šalių sertifikavimo įstaigų

Kalbant apie sertifikavimą Lietuvoje, visų pirma reikia paminėti, kad nacionalinės standartizacijos funkcijas atlieka Lietuvos standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos, įsteigtas 1990 m. Tai yra Lietuvos Respublikos viešojo administravimo biudžetinė įstaiga, pagal savo kompetenciją formuojanti bei dalyvaujanti įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės politiką standartizacijos srityje, taip pat vykdant kitas įstatymų ir kitų teisės aktų numatytas funkcijas bei aktyviai dalyvaujanti tarptautinės ir Europos standartizacijos organizacijų veikloje, išreikšdama Lietuvos ekonomikos interesus.

Tarptautiniuose dokumentuose numatomi 3 pagrindiniai sertifikavimo objektai: produktai, vadybos sistemos ir darbuotojai.

Sertifikavimas yra sudedamoji atitikties įvertinimo sistemos dalis. Lietuvoje atitikties įvertinimo sistemą reglamentuoja Lietuvos Respublikos atitikties įvertinimo įstatymas nustatantis produktų, procesų, paslaugų, kokybės sistemų ir fizinių asmenų kvalifikacijos atitikties įvertinimo sistemos struktūrą, dalyvių pareigas ir teises.(LSD portalas)

Atitikties įvertinimo veikloje dalyvauja neakredituotos ir akredituotos sertifikavimo įstaigos. Sertifikavimo įstaigas akredituoja Nacionalinis akreditacijos biuras.

Sertifikuodama produktus, produktų sertifikavimo įstaiga raštiškai patvirtina išduoda atitikties sertifikata), kad produktas atitinka deklaruojamo normatyvinio dokumento (standarto ar kito dokumento) reikalavimus. Sertifikuodamos vadybos sistemas, kokybės arba aplinkos apsaugos vadybos sistemų sertifikavimo įstaigos raštiškai patvirtina(išduoda atitikties sertifikata), kad kokybės vadybos arba aplinkos apsaugos vadybos sistema atitinka deklaruojamo normatyvinio dokumento.

Neretai vadybos sistemos atitikties sertifikatas klaidingai tapatinamas ir su produktu sertifikatu, todėl būtina pabrėžti, kad vadybos sistemos atitikties sertifikatas nepatvirtina, jog produktas, procesas, paslauga arba fizinio asmens kvalifikacija atitinkam nustatytus reikalavimus.

Vadybos sistema, kaip sudedamoji verslo vadybos sistemos dalis, tik netiesiogiai padeda gerinti produkto, proceso, paslaugos kokybę arba fizinio asmens kvalifikaciją. Sertifikuodama darbuotojus, darbuotojų sertifikavimo įstaiga raštiškai patvirtina (išduoda sertifikatą), kad darbuotojas atitinka deklaruojamo normatyvinio dokumento (standarto ar kito dokumento) reikalavimus.

Lietuvoje kokybės sistemas sertifikuoja per 10 užsienio valstybių vadybos sistemų sertifikavimo įstaigų ir viena nacionalinė kokybės sistemų sertifikavimo įstaiga - Lietuvos standartizacijos departamento prie Lietuvos respublikos aplinkos ministerijos. (LSD portalas)

Būtina paminėti, jog Nacionalinės akreditacijos įstaigos funkcijas vykdo Nacionalinis akreditacijos biuras prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos. Jis yra atsakingas už bandymų ir kalibravimo laboratorijų, gaminių, kokybės ir aplinkos vadybos sistemų ir darbuotojų sertifikavimo įstaigų bei kontrolės įstaigų akreditavimą.

Akreditacijos tarybos prie Nacionalinio akreditacijos biuro pagrindinis tikslas – užtikrinti visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimą akreditacijos sistemos funkcionavime. Nacionalinis akreditacijos biuras yra atsakingas šiai tarybai. Nacionalinis akreditacijos biuras, pasitelkęs samdomus techninius ekspertus ir auditorius, įvertina ir akredituoja bei prižiūri bandymų ir kalibravimo laboratorijas, produktų, kokybės ir aplinkos vadybos sistemų ir darbuotojų sertifikavimo bei kontrolės įstaigas. Pagal užsienio valstybių remiamus projektus tam tikrų įstaigų įvertinimuose dalyvauja užsienio valstybių akreditacijos įstaigų specialistai. Yra 5 šakos akreditacijos komitetai. Jų pagrindinė funkcija – padėti Nacionaliniam akreditacijos biurui tobulinti akreditacijos sistemą ir užtikrinti duotos šakos atitikties siekiančių firmų akreditacijos procesą. Apeliacijų komisijos pagrindinis uždavinys yra nagrinėti skundus dėl Nacionalinio akreditacijos biuro ir jo akredituotų atitikties įvertinimo įstaigų veiklos. (LSD portalas)

Supažindinus kokybės vadybos sistemų diegimo tikslai, parodžius šių sistemų diegimo trukdžius, bei pristačius diegimo įmonėje procesą, belieka tik išskirti ISO diegimo naudą.

2.4 ISO kokybės vadybos standartų nauda

Kokybės sistemų diegimo privalumų yra ganėtinai daug, iš kurių esminiai galėtų būti šie:

- 1) įdiegus sistemas apibrėžiamos darbuotojų atsakomybės ir vadovavimo ribos;

2) įdiegus vadybos kokybės sistemą tiksliai nustatoma atsakomybė, o tai lengvina ir vidinę komunikaciją. Aiškiai paskirstoma, kas už ką atsakingas ir kam pavaldus. Darbuotojai žino, ką veikia ir kas atsakingas.

3) tai garantuoja rinką įmonės produkcijai, kadangi vartotojas savo ruoštu gauna kokybės patvirtinimą ir garantiją, kad jei prekė bus brokuota, jis atgaus savo pinigus

4) Dalyvaujant konkursuose užsienyje, bendrovės įdiegusios ISO kokybės sertifikatus, turi daugiau šansų laimėti, nei įmonės kurios jų neturi.

5) Daugelis įmonių ISO 9000 kokybės sistemas diegia dėl rinkodaros ir vidinių priežasčių. ISO sertifikatas palengvina darbą su užsienio užsakovais, praplečia eksporto galimybes, suteikia prestižo, užtikrina kliento pasitikėjimą. Tai ISO standartų diegimo nauda rinkodaros prasme. Kita vertus, diegus ISO, būna geresnė vidinė įmonės tvarka, tampa aiškus darbų, pareigų pasidalijimas, procesai tampa optimalesni: mažiau „blaškomasi“, rečiau dubliuojasi funkcijos, atsiranda galimybė reorganizuoti tam tikrus procesus, valdymas darosi efektyvesnis, o sąnaudos – mažesnės. Tai – vidinės ISO diegimo priežastys.

6) ISO standartų diegimas keičia klientų, partnerių ir pačių darbuotojų požiūrį į organizaciją. Tai tampa tarsi brandos matu, rodymu, kad įmonė dalyvauja Europos verslo praktikoje, prisiimdama atitinkamus įsipareigojimus. ISO kokybės standartų diegimas pabrėžia apsisprendimą įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu. (Sirvydaitė. 2004. p. 179–181).

.Mikšys teigia, kad įmonėms vadybos standartai sudaro galimybę pakylėti vadybą į aukštesnį lygmenį, tačiau kai kurios įmonės tuo tiesiog nepasinaudoja. Tuo tarpu tokie labiausiai paplitę vadybos standartai kaip kokybės vadybos ISO 9000, padidina bendrovės vadybos efektyvumą, produktų kokybę ir taip suteikia konkurencinį pranašumą. Žinia, kad būtent kokybė ir rūpestis kliento poreikiais tampa vienu svarbiausių įmonės tikslų, nes tai leidžia išlaikyti arba net padidinti pardavimus, kurie garantuoja pakankamas pajamas verslui.

Apibendrinant galima teigti, kad Kokybės vadybos sistemos nauda: lengvesnė partnerių paieška, didėjantis organizacijos prestižas, tikslesnė darbuotojų motyvacija, išaugusios galimybės gauti užsakymus, augančios galimybės gauti kreditus, pagerėjusi vidinė analizė, priemonė strateginiam verslo valdymui, papildomas marketingo argumentas, lengvesni kontaktai su priežiūros institucijomis, mažesni kaštai.

Kokybės vadybos sistema gali būti įmonės sėkmės garantas, ar taip yra iš tikrųjų parodys sekančioje darbo dalyje atliktas tyrimas.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS NAUDOS ĮMONEI TYRIMAS

Šioje dalyje pateikiamas duomenys apie pasirinktą tyrimo objektą. Aprašomas planuojamas tyrimo organizavimas. Supažindinama su pasirinkta tyrimo metodika.

3.1. Tyrimo metodika

Tyrimo objektas – kokybės vadybos sistema UAB „Sostena Grupė“ įmonėse.

Tyrimo tikslas – tirti kokybės vadybos sistemos įtaką įmonių grupės veiklai.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti įmonių finansinius rodiklius
- 2) Išanalizuoti įmonių paslaugų kokybę vartotojų požiūriu
- 3) Išanalizuoti darbo sąlygas įmonėse

Tyrimo atlikimui panaudojamas aprašomasis tyrimo tipas. Siekiama išgirsti respondentų nuomonę rūpimu klausimu, išsamiai aprašyti situaciją, bei daryti specifines išvadas.

Tyrimo metodas – apklausa. Apklausa tyrimui pasirinkta todėl, kad tai paprasčiausias būdas gauti informacijai iš pirminių duomenų šaltinių.

Anketinė apklausa – apklausos rūšis kai prašoma pasirinkti teisingai arba arčiausiai tiesos esantį atsakymą vienu ar kitu klausimu.

Interviu – antra apklausos rūšis, kuri buvo panaudota atliekant tyrimą. Buvo panaudotas struktūrizuotas interviu tipas, kai respondentai iš anksto yra susipažinę su užduodamais klausimais. Klausimai respondentams iš anksto, buvo nusiųsti elektroniniu paštu. Visi interviu metu užduoti klausimai buvo atviro tipo.

Tyrimo atlikimą panaudojant interviu metodą sąlygojo nedidelis galimų informacijos šaltinių skaičius.

Anketinė apklausa pasirinkti, nes šiuo metodu surinkti duomenys yra lengviausiai analizuojami taikant matematinius parametrus. Svarbiausias iš kurių vidurkio skaičiavimas.

Respondentų pasirinkimą lėmė tai, kad UAB „Sostena Grupė“ įmonių vadovai yra asmenys konkrečiai nagrinėjantys klausimus susijusius su kokybės vadybos sistemos problemomis. Jie vadovauja įmonėms įdiegusioms ISO standartus, bei savo organizacijos veikloje besivadovaujantys kokybės vadybos principais. Kadangi daugiau tyrimui reikalingos informacijos šaltinių, kurie suteiktų vertingų žinių, rasti nepavyko, tai tyrimas apsiriboja šių vadovų suteiktų duomenų ir anketose gautų duomenų analize, ir jų palyginimu su kitų darbe cituojamų mokslininkų nuomonėmis, bei įvairiuose šaltiniuose surasta informacija.

Anketinių apklausų metu gautų duomenų apdorojimui bus naudojami kiekybiniai vertinimo metodai: vidurkiai, minimumas, maksimumas, bei įvairūs grafiniai duomenų vaizdavimo metodai.

Interviu metu gautų duomenų apdorojimui buvo naudojamas kokybinis vertinimo metodas – analizė.

Visą interviu galima suskaidyti į dvi dalis. Interviu pradžioje buvo užduota keletas plačių, bendro pobūdžio klausimų susijusių su kokybės vadyba ir kokybės vadybos sistemomis. Antroje interviu dalyje užduoti konkretesni klausimai susiję su kokybės sistemos taikymu įmonėse

Tyrimui atlikti pasirinkta viena didžiausių Lietuvoje veikiančio lengvųjų automobilių prekybos įmonių grupė UAB „Sostena Grupė“. Ištirtos penkios šios grupės įmonės.

Siekdama dar geriau patenkinti klientų poreikius UAB „Sostena Grupė“ 2008 m. pradžioje įdiegė kokybės vadybos sistemą, įgyvendindama ISO 9000:2001 standartus.

Siekiant išsiaiškinti kaip kokybės sistemos diegimas įtakojo įmonių veiklos rezultatus. Bus palyginti šių įmonių finansinei duomenys iki kokybės sistemos įdiegimo ir po įdiegimo.

Norint išsiaiškinti kokių pasekmių įmonių veiklai turi ISO standartų diegimas, paimti interviu iš įmonių vadovų. Žemesnio rango darbuotojams buvo pateikta anketinė apklausa. Anketinė apklausa buvo pateikta pildyti tiek produktų vadovams, pardavimų vadybininkams, serviso darbuotojams bei aptarnaujančiam personalui.

Atskira anketinė apklausa buvo apklausti įmonių klientai. Klientai neskirstomi į serviso ar salonų klientus, visiems pateikiama vienoda anketa.

Tyrimui keliamos hipotezė

Hipotezė 1: įdiegus kokybės sistemą pagerėjo įmonių finansiniai rezultatai. Atsakymas gautas išanalizavus įmonių finansinius duomenis.

Hipotezė 2: įdiegus kokybės sistemą pagerėjo darbuotojų darbo sąlygos. Atsakymas gautas išanalizavus darbuotojų anketinės apklausos ir vadovų interviu duomenis.

Hipotezė 3: įdiegus kokybės sistemą pagerėjo aptarnavimo ir paslaugų kokybė. Atsakymas gautas apklausus įmonių klientus.

Tyrimo imtis: interviu paimta iš visų 5 UAB „Sostena Grupė“ įmonių vadovų bei įmonės grupės prezidento.

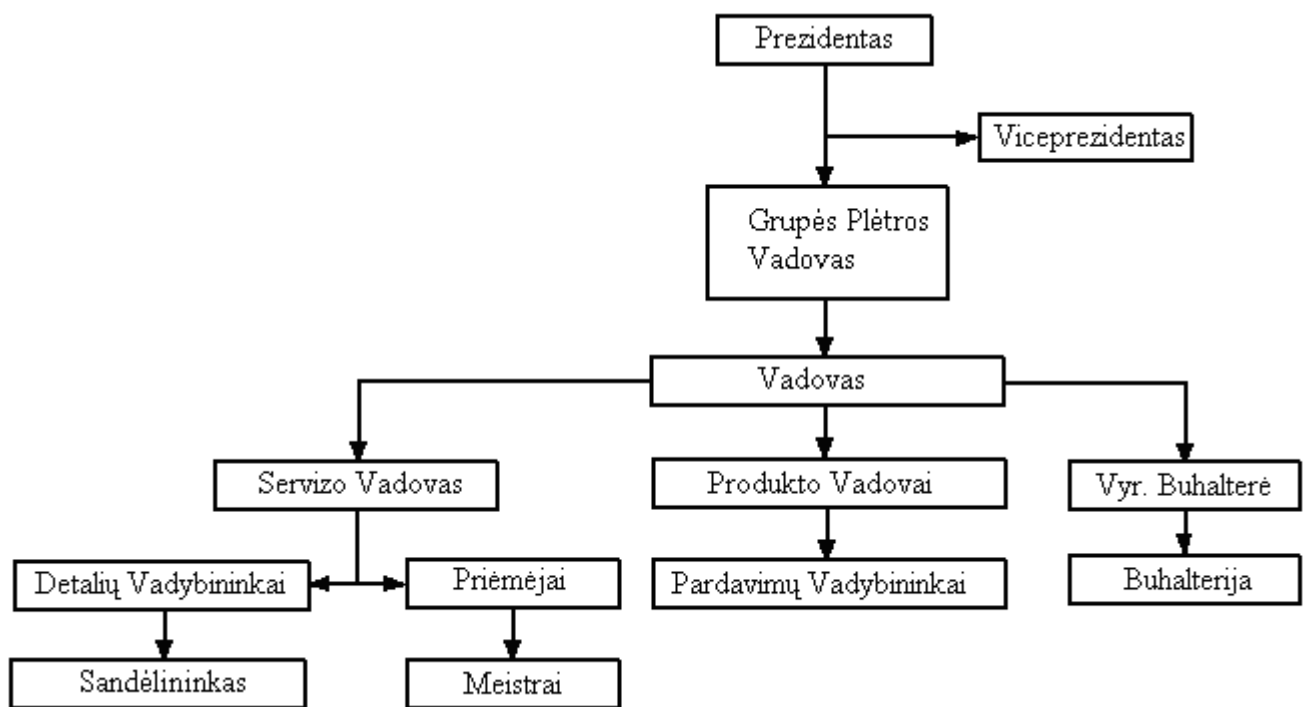
Anketinė darbuotojų apklausa buvo atlikta proporcijos principu: buvo apklausta apie 60 proc. kiekvienos įmonės darbuotojų. Iš 15 darbuotojų „Sostena Šiauliai“ apklausiami 10, iš 12 darbuotojų „Sostena Panevėžys“ apklausiami 7, iš 20 darbuotojų „Sostena Klaipėda“ apklausiami 14, iš 39 darbuotojų „Sostena Kaunas“ apklausiami 26, iš 64 darbuotojų „Sostena Vilnius“ apklausiami 43. Iš viso buvo apklausta 100 darbuotojų.

Anketinė klientų apklausa: kadangi pagal turimus duomenis vidutiniškai kiekviena diena visose UAB „Sostena“ grupės įmonėse apsilanko apie 160 klientų, tai būtų 3360 klientų per mėnesį, jeigu skaičiuojame, kad vidutiniškai yra 21,3 darbo diena prie mėnesį (Lietuvos Statistikos departamento duomenimis). Apklausta bus 100 atsitiktinių klientų. Apklausiamųjų klientų skaičius bus proporcingai išskaidytas tarp įmonių taip pat kaip ir darbuotojų anketinės apklausos.

Įmonės charakteristika

Pradžioje trumpai pristatoma įmonės veikla. Įsikūrusi 1992 m. UAB “Sostena Grupė” yra viena didžiausių lengvųjų automobilių prekybos, nuomos ir remonto paslaugų įmonių Lietuvoje. Dirbanti jau daugiau nei 17 metų ir nuolat plečianti savo tinklą bei parduodamų automobilių pasirinkimą. Šiuo metu ši įmonė yra oficialus atestuotas – Jaguar, Land Rover, Volvo, Renault ir Dacia automobilių gamintojų atstovas Lietuvoje. Plačios automobilių gamos dėka UAB “Sostena“ sugeba patenkinti kiekvieno kliento pageidavimus ir poreikius.

UAB “Sostena Grupė“ organizacinė struktūra pateikiama 5 paveiksle.



Šaltinis: autorius

5 pav. Organizacinė UAB „Sostena Grupė“ struktūra

Aukščiausias vykdomosios valdžios atstovas – tinklo plėtros vadovas, jis organizuoja bei koordinuoja įmonės komercinę-ūkinę veiklą. Su įmonės prezidento leidimu formuoja įmonių grupės verslo politiką ir organizuoja šios politikos įgyvendinimą, tvirtina dokumentus, reglamentuoja darbo organizavimą įmonėje, tvirtina įvairius įmonės sandorius ir kitus juridinę galią turinčius aktus.

Būtent tinklo plėtros vadovo atsakomybėje yra atsakomybė dėl nepriekaištingų paslaugų savo klientams teikimo, tuo užtikrindamas solidžios įmonės vardą.

UAB „Sostena Grupė“ tikslas – suteikti klientams aukščiausio lygio paslaugas. Jau pačiame įmonės išsikeltame tikslu atsispindi pagrindinis kokybės vadybos principas, kuris bus bandomas pagrįsti atliekamu tyrimu.

Pasak UAB „Sostena Grupė“ atstovų, kadangi visose įmonėse galioja vieningos sąlygos – tai leido grupei užsitarnauti beveik visų stambiausių Lietuvos įmonių pasitikėjimą. Šioms įmonėms UAB „Sostena Grupė“ yra kaip partneris, savo žiniomis ir patirtimi padedantis formuoti ir prižiūrėti automobilių parką. Įmonės atstovai teigia, kad visuomet pateikia geriausias automobilių kainas, bei jų finansavimo sąlygas, be įprasto lizingo, galėdami pasiūlyti ir vis sparčiau populiarėjančią ilgalaikę veiklos nuomą – tam turėdami įsteigę savo veiklos nuomos dukterinę kompaniją.

Didesniam automobilių parkui aptarnauti įmonė paruošusi specialias serviso programas, kurios leidžia išvengti eilių ir sutaupyti laiko. UAB „Sostena Grupės“ servिसai yra sertifikuoti atstovaujамų gamintojų, todėl gali atlikti visus reikalingus remonto darbus, pradedant eiliniaisiais techniniais aptarnavimais ir baigiant sudėtingais kėbulo remontais. Prie serviso aptarnavimo lankstumo prisideda ir plati įmonės geografija. Šiandien UAB „Sostena Grupė“ naujais ir naudotais Jaguar, Land Rover, Volvo, Renault ir Dacia automobiliais prekiauja Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje ir Šiauliuose, o nuo 2009m. balandžio mėnesio ir Panevėžyje. Turėdama 5 įmonių tinklą didžiausiuose šalies miestuose UAB „Sostena Grupė“ yra didžiausias atestuotas naujų automobilių tinklas visoje Lietuvos Respublikoje

UAB „Sostena Grupė“ įmonėse įdiegiamos ir taikomos modernias technologijas, ji kasmet investuoja į darbo įrengimų atnaujinimą. Šiuolaikinė įranga leidžia kokybiškai ir laiku atlikti bet kokio sudėtingumo automobilių remonto darbus.

Siekdama dar geriau patenkinti klientų poreikius UAB „Sostena Grupė“ 2008 m. pradžioje įdiegė kokybės vadybos sistemą, įgyvendindama ISO 9000:2001 standartus

Akivaizdu, jog analizuojamos įmonės, siekdama plėsti savo veiklą ir užtikrinti aukščiausią teikimų paslaugų kokybę, turi nuolat įgyvendinti organizacinius pokyčius bei inovacijas.

Toliau pateikiama interviu ir anketinių apklausų metu gautų atsakymų analizė, o pilni interviu tekstai ir apklausos anketos pateiktos šio darbo prieduose.

3.2. Tyrimo duomenų analizė

Išanalizavus įmonių finansinius duomenis ir kitus pagrindinius organizacijos veiklos rodiklius analizės pagrindu gautas atsakymas į pirmąją iškeltą tyrimo hipotezę. Antros ir trečios hipotezių pagrindimų naudojami anketinių apklausų duomenys ir interviu gauti atsakymai.

Įmonės finansinės padėties analizė

Analizuojant įmonės finansinius rodiklius galima teigti, kad UAB “Sostena Grupė” savo veiklą gali pagrįstai vadinti visapusiškai sėkminga. Ilgą laiką visų grupės įmonių rodikliai tik augo. Įmonių apyvartos kitimas 2004-2008 m. parodytas 10 lentelėje. Lentelėje pavaizduota visos įmonių grupės bendros apyvartos kitimas, bei atskirai naujų automobilių pardavimo apyvarta, bei serviso paslaugų apyvarta.

9 lentelė

UAB “Sostena Grupė” apyvartos kitimas 2004-2008 m.

Metai/Rodiklis	Bendra UAB “Sostena Grupė” apyvarta	Automobilių apyvarta (automobilių skaičius)	Serviso apyvarta
2004m.	23,5 mln. Lt	9,4 mln. Lt (218 vnt.)	14,1 mln. Lt
2005m.	49,2 mln. Lt	17,2 mln. Lt (389 vnt.)	32,0 mln. Lt
2006m.	80,4 mln. Lt	36,2 mln. Lt (634 vnt.)	44,2 mln. Lt
2007m.	111,7 mln. Lt.	48,3 mln. Lt (1287 vnt.)	63,4 mln. Lt
2008m.	98,7 mln. Lt.	19,8 mln. Lt (1036 vnt.)	78,9 mln. Lt

Šaltinis: sudarė autorius

Pagal lentelėje esančius duomenis matome, kad 2004 – 2007 m. įmonių rodikliai labai smarkiai augo. Tuo laikotarpiu bendra apyvarta padidėjo net 5 kartus, tačiau 2008 m. jau matome apie 18 procentų apyvartos kritimą. Verta pažymėti šios tendencijos buvo vienodos tiek bendriems įmonių grupės rodikliams, tiek ir kiekvienai įmonei atskirai.

Remiantis vien šių lentelėje publikuojamų duomenų analize galime atmesti hipotezę, kad įdiegus kokybės vadybos sistemą pagerėja įmonių finansiniai rezultatai, nes 2008 m. UAB “Sostena Grupė” apyvarta sumažėjo lyginant su 2007m. lygiu, kuomet kokybės vadybos sistema dar nebuvo įdiegta.

Veiklos rezultatų blogėjimą 2008 m. galėjo lemti ir kelios objektyvios priežastys nesusijusios su kokybės vadybos sistema.

Pirmiausiai 2008 m. prasidėjusi ekonominė krizė kardinaliai pristabdžiusi verslo vystimąsi visame pasaulyje. Antra priežastis, kodėl 2008 m. rodikliai prastesni, prieš tai buvusių metų atžvilgiu, galėtų būti ta, kad 2007 m. buvo įmonių vystimosi pikas. Tuo laikotarpiu buvo pasiekti maksimaliai įmanomi rezultatai, plėstis ir kilti aukštyn jau nebebuvo kur. Pagal įmonių grupės specialistų prognozę 2009 metams, grupės apyvarta sieks tik 72 milijonus litų 2009m., tai lems prastėjanti ekonominė padėtis šalyje.

Kadangi kokybės vadybos sistemos standartai įmonėje buvo įdiegti, tik 2008 pradžioje, dėl ganėtinai trumpo praėjusio laikotarpio, taip pat negalima daryti vienpusių prielaidų, dėl kokybės vadybos sistemos įtakos UAB „Sostena Grupė“ įmonių veiklos rezultatams.

Nors kokybės vadybos sistemos įdiegimas, bent jau kol kas neturėjo teigiamos įtakos įmonių finansiniams rodikliams, svarbu pabrėžti, kad kokybės vadybos sistemos įdiegimo pagrindinis tikslas yra užtikrinti aukščiausią gaminio ar paslaugos kokybę, o ne finansinių rodiklių gerinimą.

Įmonės darbuotojų apklausos analizė

Antros hipotezės pagrindimui atlikta anketinė UAB „Sostena Grupė“ įmonių darbuotojų apklausa ir paimti interviu iš aukščiausio lygio organizacijos vadovų. Hipotezė teigia: įdiegus kokybės vadybos sistemą pagerėjo darbuotojų darbo sąlygos.

Anketine apklausa taip pat siekta išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į įmonėse funkcionuojančias kokybės sistemas.

Atsakymai buvo gautas išanalizavus darbuotojų anketinės apklausos ir vadovų interviu duomenis. Anketos klausimų pagrindimas pateiktas sekančioje lentelėje.

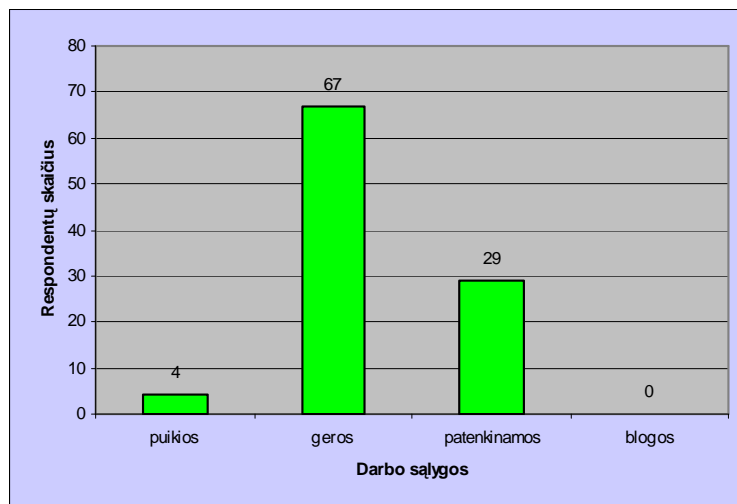
Darbuotojų anketinės apklausos klausimų pagrindimas

Anketos klausimas	Pagrindimas
Ką manote apie darbo sąlygas įmonėje	Siekta įvertinti darbuotojų nuomonę apie esančias darbo sąlygas
Kaip pasikeitė Jūsų darbo sąlygos įdiegus kokybės sistemą	Sužinoti individualų darbo sąlygų pasikeitimą
Ar esate girdėjęs apie kokybės sistemos įdiegimą Jūsų įmonėje	Išsiaiškinti informacijos sklaidos įmonėse lygį
Kaip vertinate įdiegtas kokybės gerinimo priemones	Sužinoti darbuotojų nuomonę, kaip jie vertina įgyvendintus kokybės pokyčius
Jūsų nuomone kokybės sistema įmonėje įdiegimas leido pasiekti a) prestižą b) finansinių veiklos rezultatų pagerinimą c) darbuotojų darbo sąlygų pagerinimą d) vartotojų aptarnavimo pagerinimą	Darbuotojų nuomonė apie pasikeitimus funkcionuojant kokybės sistemai
Kokios Jūsų nuomone svarbiausios ISO standartų diegimo priežastys	Įvairių lygių darbuotojų požiūris į priežastis lėmusias ISO standartų diegimą
Kokios Jūsų užimamos pareigos	Skirtingų lygių darbuotojai turėjo skirtingas sąlygas susipažinti su informacija apie KVS diegimą
3 bendro pobūdžio klausimai: Išsilavinimo lygis; Amžius; Lytis;	Siekta išsiaiškinti apklaustųjų charakteristikas

Šaltinis: autorius

Supažindinus su anketos klausimynu, toliau pateikiam UAB “Sostena Grupė“ įmonių darbuotojų apklausos rezultatų analizė.

Pirmiausia darbuotojų paprašyta išsakyti savo nuomonę apie darbo sąlygas UAB “Sostenoje Grupė“ įmonėse. Kaip matome iš 6 paveikslo, beveik visi respondentai savo nuomonę padalino tarp atsakymo „geras“ arba „patenkinamos“. Nebuvo užfiksuota nei vienos atsakymo, kad darbo sąlygos įmonėse yra blogos.



Šaltinis: autorius

6 pav. Darbuotojų nuomonė apie darbo sąlygas

Anketine apklausos duomenis palyginus su interviu išgirta aukščiausių įmonių vadovų nuomone, galima teigti, kad atsakymai labai panašūs. Įmonių aukščiausi lygio vadovai mano, kad įmonėje sudarytos geros darbo sąlygos, kurios yra dabar geresnės, nei daugelyje kitų įmonių. Vadovai išskiria, kad darbuotojų gerų darbo sąlygų užtikrinimas vienas svarbiausių įmonių veiklos prioritetų.

Kaip gerų darbo sąlygų įrodymą vadovai akcentuoja:

- a) laiku mokamus atlyginimus;
- b) darbas vyksta moderniose ofisuose arba servizo patalpose, nes visos UAB “Sostena Grupės“ įmonės yra įsikūrusios ne seniau kaip 2002m. pastatytose patalpose;
- c) darbuotojai aprūpinti visomis reikalingomis darbo priemonėmis;
- d) įdiegtos darbą lengvinančios kompiuterinės sistemos;
- e) funkcionuoja darbuotojų motyvacinės sistemos: apmokamos telefono sąskaitos, kompensuojamos kuro sąnaudos, darbinių automobilių skyrimas

Apibendrinus interviu ir anketinius rezultatus, galima daryti išvadą, kad darbo sąlygos įmonėse yra geros.

Apie darbo sąlygų pokytį įdiegus kokybės vadybos sistemą pasiteirauta antru klausimu. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti ar darbuotojai pajuto kokius nors pokyčius savo darbo sąlygose, kai KVS buvo įdiegta. Atsakymas į klausimą pateiktas 11 lentelėje.

Darbo sąlygų pokytis dėl kokybės sistemos įdiegimo

Požiūris į darbo sąlygų pokytį įdiegus KVS	Pasirinkusiųjų skaičius
Pablogėjo	7
Pagerėjo	11
Nepasikeitė	66
Neturiu nuomonės	17

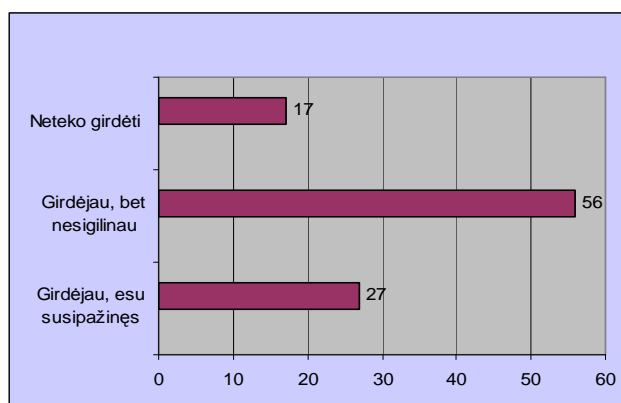
Šaltinis: sudarė autorius

Absoliuti dauguma respondentų atsakė, kad nejaučia jokie darbo sąlygų pagerėjimo. 7 darbuotojai teigia, kad jų darbo sąlygos įdiegus kokybės vadybos sistemą, netgi pablogėjo. Darbo sąlygų pagerėjimą pajuto tik 11 atsakiusiųjų.

Iš interviu gautų atsakymų galima teigti, kad įmonių vadovams darbo sąlygos įdiegus sistemą pagerėjo, nes jų nuomone, įmonės veikla tapo lengviau kontroliuojama, atsirado geresnė vidinė įmonės tvarka. Procesai tampo optimesni rečiau dubliuojasi funkcijos, atsiranda galimybė reorganizuoti tam tikrus procesus, valdymas darosi efektyvesnis, o sąnaudos – mažesnės. Įdiegus ISO standartus tiksliau nustatoma atsakomybė, o tai lengvina ir vidinę komunikaciją

Apibendrinant šį klausimą galima teigti, aukščiausi įmonės vadovai be jokios abejonės konstatuoja, kad sistemos įdiegimas pagerino jų ir pavaldinių darbo sąlygas. Kita vertus žemesnio lygio darbuotojai nepajuto didelio darbo sąlygų pokyčio prieš KVS įdiegimą ir po to.

Kadangi kokybės vadybos sistema yra organizacinių priemonių visuma, valdanti vidaus veiklą, susijusią su kokybe, todėl ji yra neatsiejama nuo visų lygmenų įmonės darbuotojų. Kaip minėta, šiuo klausimu norėta išsiaiškinti ar įvairių grandžių darbuotojai yra informuoti apie UAB “Sostena Grupė“ įmonėse įdiegtą kokybės vadybos sistemą.



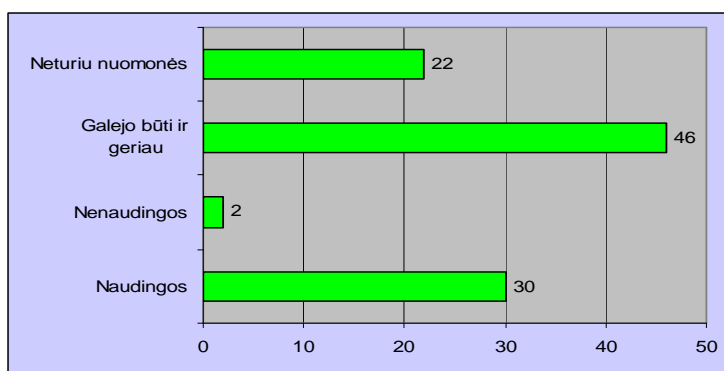
Šaltinis: autorius

7 pav. Darbuotojų susipažinimo su kokybės vadybos sistemos įdiegimu lygis

Iš septinto paveikslo matome, jog ne visi UAB „Sostena Grupė“ įmonių darbuotojai yra pakankamai informuoti apie kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą įmonėje. 17 respondentų teigia iš vis negirdėję apie tokios sistemos diegimą, visi jie priklauso darbininkų grandžiai. Svarbu pastebėti, kad netgi iš aukštesnio lygmens darbuotojų, kai kurie yra tik girdėję apie sistemos įdiegimą, tačiau į jos veiklą nesigilino. Žinoma aukščiausios grandies vadovai, būdami kokybės valdymo pokyčių iniciatoriais organizacijoje, visi buvo susipažinę su KVS įdiegimu.

Galima teigti, kad įmonėse nėra tinkamai įgyvendinamas vienas iš svarbiausių kokybės vadybos sistemos principų – visų darbuotojų įtraukimas į jos veiklą. Įmonių darbuotojams trūksta informacijos, nors nuo ISO standartų įdiegimo praėjo jau daugiau nei metai laiko.

Ketvirtu klausimu paklausta, kaip darbuotojai vertina UAB „Sostena Grupė“ įgyvendinamas kokybės gerinimo priemones. Kokybės vadybos sistema įmonėse įdiegta 2008 m. pradžioje, nuo to laiko buvo įgyvendintos keletas kokybės gerinimo programų, liečiančių tiek vidinius tiek ir išorinius vartotojus. Šiuo klausimu norėta sužinoti darbuotojų nuomonę, kaip jie vertina įgyvendintus kokybės pokyčius.



Šaltinis: autorius

8 pav. Kokybės gerinimo priemonių įgyvendinamų

Iš gautų dalyvių atsakymų galima daryti išvadą, kad didžioji dalis darbuotojų 46 proc. kokybės tobulinimo pokyčius vertina dvejopai, nes pasirinko atsakymą „galėjo būti sėkmingesni“. Kokybės gerinimo pokyčių naudą pajuto mažesnis procentas tyrimo dalyvių tik 30 proc. Verta pažymėti, kad nebuvo nei vieno atsakomo griežtai neigiamai vertinančio tam tikrų kokybės gerinimo priemonių įgyvendinimą.

Kokybės sistemos egzistavimas įmonėse sąlygoja ir kitus pasikeitimus kaip: prestižo įgijimas, vartotojų aptarnavimo sąlygų pokytį ir kt. Šiuo klausimu siekta išsiaiškinti, darbuotojų nuomonę apie pasikeitimus funkcionuojant kokybės sistemai.

Kokybės sistemos egzistavimas įmonėse sąlygoti pasikeitimai

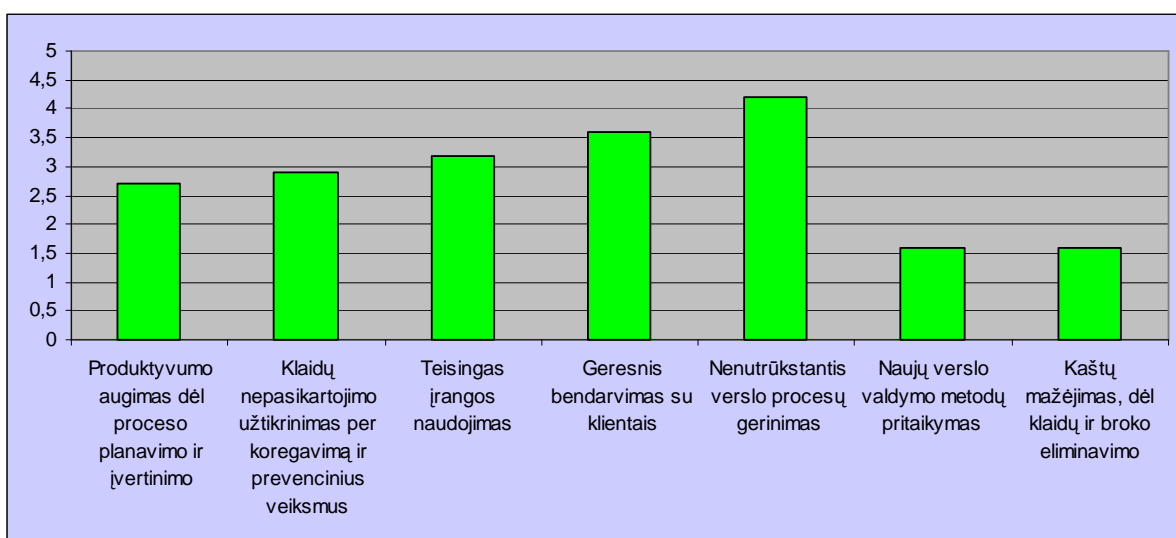
Kokybės sistema įmonei suteikė	Pasirinkusiųjų procentas
Prestižo įgijimas	83
Finansinių rezultatų pokytį	18
Darbuotojų darbo sąlygų pokytis	57
Vartotojų aptarnavimo sąlygų pokytis	76

Šaltinis: autorius

Iš anketos duomenų matome, kad didžioji dalis respondentų išskyrė padidėjusį įmonių prestižą, šį atsakymą pasirinko net 83 proc. Taip pat kaip svarbų pokytį nurodė pakitusią vartotojų aptarnavimo kokybę. Mažiausią reikšmę darbuotojų nuomone tai suteikė įmonių finaliniams rezultatams.

Reikia pabrėžti, kad visi interviu apklausti vadovai nurodė, kad dėl egzistuojančios kokybės sistemos įmonė įgijo prestižo, pakito darbuotojų darbo sąlygos ir vartotojų aptarnavimo kokybę. Nei vienas iš vadovų neužakcentavo kokybės vadybos svarbą įmonių finansiniams rezultatams.

Šeštuoju klausimu norėta išsiaiškinti ISO kokybės vadybos standartų diegimo svarbiausias priežastis darbuotojų nuomone. Šiuo anketos klausimu respondentų buvo prašoma penkių balų sistemoje (1 – neturi takos, 5 – esminė įtaka) įvertinti UAB “Sostena Grupė” kokybės standartų diegimo prielaidas. Atsakymų rezultatai atsispindi 9 paveiksle, kur pateikti surinktų balų vidurkiai.



Šaltinis: sudarė autorius

9 pav. ISO kokybės vadybos standartų diegimo svarbiausios priežastčių įvertinimas

Paveikslo duomenys rodo, kad darbuotojai kaip pagrindines kokybės standartų diegimo priežastis laiko jų įtaką nenutrūkstamam verslo procesų gerinimui. Taip pat svarbu paminėti geresnį

bendravimą su klientais ir įmonės viduje. Mažiausiai svarbios yra naujų verslo metodų pritaikymo galimybės ir galimybė sumažinti kaštus dėl klaidų ir broko eliminavimo.

Interviu apklausti įmonių vadovai teigia, kad visos šios priežastys yra vienodai svarbios. Be to dar išskiria tokias priežastis kaip rinką įmonės produkcijai. ISO sertifikatas palengvina darbą su užsienio užsakovais, nes dalyvaujant konkursuose užsienyje, bendrovės įdiegusios ISO kokybės sertifikatus, turi daugiau šansų laimėti, nei įmonės kurios jų neturi, tai kas be ko praplečia eksporto galimybes, suteikia prestižo, užtikrina kliento pasitikėjimą.

Anketos pabaigoje užduodami bendro informacinio pobūdžio klausimai. Septintuoju anketos klausimu siekiama nustatyti respondentų darbo pobūdį organizacijoje. Apklausos dalyviai galėjo pasirinkti vieną iš keturių galimų atsakymo variantų. Aukščiausios grandies vadovams priskiriami: servizo vadovai ir pardavimo skyrių vadovai. Vidurinėsios grandies vadovams priskiriami: produktų vadovai, servizo priėmėjai. Pardavimų vadybininkams priskiriami: naujų ir naudotų automobilių pardavėjai, bei detalių pardavėjai. Darbininkų grandžiai priskirti: mechanikai, dažytojai, vairuotojai, apsaugos darbuotojai, buhalterijos darbuotojos ir aptarnaujantis personalas. Suskaičiuotų atsakymų rezultatas pateiktas 13 lentelėje.

13 lentelė

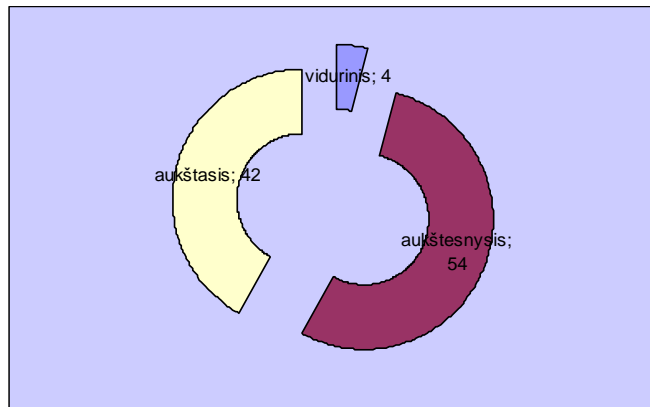
Respondentų užimamos pareigos

Pareigos	Pasirinkusiųjų skaičius
Aukščiausios grandies vadovas	6
Vidurinėsios grandies vadovas	10
Pardavimų vadybininkas	11
Darbininkas	73

Šaltinis: autorius

Iš lentelės matome, kad didžioji dalis apklausos dalyvių žemiausios grandies darbuotojai, tai savaime suprantama, nes jie sudaro didžiausią visų UAB “Sostena“ darbuotojų dalį.

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų išsilavinimo lygį UAB “Sostenoje“ buvo pateiktas 8 klausimas. Atsakymų rezultatai rodo, kad didžiausia dalis respondentų yra įgiję aukštesniojo išsilavinimo. Aukštesniojo išsilavinimo pirmavimą galima paaiškinti tuo, kad didžioji dauguma respondentų žemesnės grandies darbuotojų pareigas, ką nustatėme 6 anketos klausimu. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pavaizduotas 15 paveiksle.

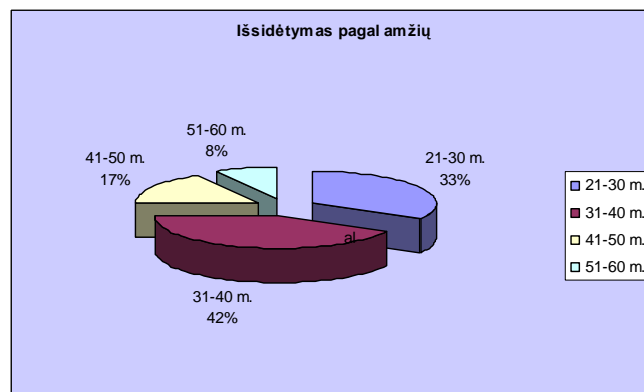


Šaltinis: autorius

10.pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kaip matome, daugiau nei pusė UAB „Sostena“ darbuotojų turi aukštesnį išsilavinimą ir tik 4 iš visų apklaustųjų nurodė, kad jų išsilavinimas tik vidurinis.

9-uju klausimu paprašyta nurodyti savo amžių. Šiame anketos klausime respondentai priskyrė save vienai iš amžiaus grupių. Atlikus apklausos rezultatu vertinimą paaiškėjo, jog tyrime dalyvavo 21-60 metų respondentai. Atsakiusių į anketos klausimus asmenų amžiaus struktūra parodyta 16 pav.



Šaltinis: autorius

11 pav. Respondentų išsidėstymas pagal amžių

Pastebima, jog net ketvirtadalis apklaustųjų save priskyrė 21-30 ir 31-40 metų amžiaus grupėms. Didžiausia respondentų amžiaus grupė 31-40m. asmenys. Mažiausiai respondentų savo amžių nurodė kaip 51-60 m. Daugiau nei 61 metų amžiaus grupės atstovų tyrime išvis nedalyvavo, nors šios grupės atstovų UAB „Sostena“ darbuotojų tarpe yra.

Paskutinis anketos klausimas buvo skirtas respondentui lyčiai nurodyti. Suskaičius rezultatus paaiškėjo, jog 7 proc. tyrimo dalyvių buvo moterys, 93 proc. – vyrai. Toks tyrimo respondentų pasiskirstymas pagal lytį gana tiksliai lemia bendrą UAB „Sostena Grupė“ įmonių

darbuotojų pasiskirstymą tarp lyčių. UAB „Sostena Grupė“ veiklos specifiškumas lemia, kad joje 91 proc. darbuotojų yra vyrai, o tik 9 proc. moterų, todėl galima teigti, kad apklausa atskleista demografinė respondentų struktūra yra reprezentatyvi visiems organizacijos darbuotojams.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima priimti sprendimą dėl antrosios hipotezės teisingumo. Hipotezė teigia: įdiegus kokybės vadybos sistemą pagerėjo darbuotojų darbo sąlygos. Tyrimas parodė, kad kokybės vadybos sistemos įdiegimas pagerino tik dalies darbuotojų darbo sąlygas. Didžioji dalis respondentų atsakė, kad neįaučia jokių darbo sąlygų pokyčių įmonėse veikiant kokybės sistemai. Kadangi darbo sąlygos įmonėse nepakito galime hipotezę atmesti.

Įmonės vartotojų apklausos duomenų analizė.

Trečios hipotezės pagrindimui atlikta anketinė UAB “Sostena Grupė” įmonių klientų apklausa. Hipotezė teigia: įdiegus kokybės sistemą pagerėjo aptarnavimo ir paslaugų kokybė.

Anketos klausimų pagrindimas pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė

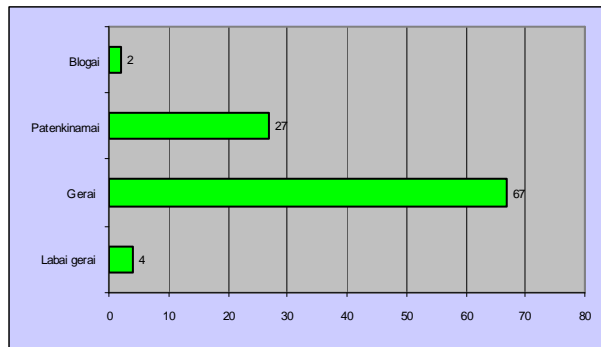
Vartotojų anketinės apklausos klausimų pagrindimas

Anketos klausimas	Pagrindimas
Kaip vertinate UAB “Sostena Grupė” įmonių veiklą	Šiuo klausimu stengtasi išsiaiškinti, kokia “Sostena Grupė” klientų nuomonė apie įmonę bendrąja prasme
Kaip vertinate aptarnavimo ir paslaugų kokybę UAB “Sostena Grupė” įmonėse	Stengtasi išsiaiškinti, aptarnavimo kokybės lygį įmonėje iš vartotojų pusės
Ar gerėja aptarnavimo ir paslaugų kokybė UAB “Sostena Grupė” įmonėse	Stengtasi išsiaiškinti, ar gerėja įmonėje aptarnavimo kokybė
Ar Jus tenkina įmonės aptarnavimo greitis ir kvalifikacijos lygis sprendžiant problemas	Stengtasi išsiaiškinti, ar vartotojai patenkinti aptarnavimo greičiu ir darbuotojų kvalifikacija.
Kokias emocijas Jums asocijuojasi su UAB “Sostena Grupė” pavadinimu	Psichologinio pobūdžio klausimas, pasidomėti ar yra emocinis ryšys tarp įmonės ir klientų

Šaltinis: autorius

Supažindinus su anketos klausimynu, toliau pateikiam UAB “Sostena Grupė” įmonių klientų apklausos rezultatų analizė.

Pirmuoju klausimu apie UAB “Sostena Grupė” įmonių veiklos vertinimą gauta, kad daugiau nei pusė respondentų įvertino įmonių veiklą gerai. Tik 2 apklaustieji pažymėjo, kad veikla vertinama blogai.

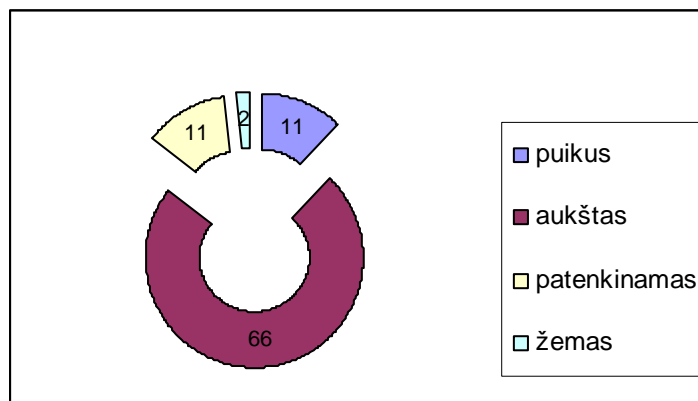


Šaltinis: autorius

12 pav. UAB „Sostena Grupė“ įmonių veiklos vartotojų vertinimas

Iš paveikslo matome, kad net 61 respondentas įmonių veiklą įvertino kaip gerą arba labai gerą. 37 apklaustieji nurodė, kad veikla yra patenkinama. Nors didžioji dalis respondentų teigiamai vertino įmonių veiklą, tačiau ganėtinai didelis atsakymo „patenkinamai“ pasirinkimas, leidžia daryti išvadą, kad taisytinų dalykų veikloje vis tik yra.

Atsakymai į antrąjį klausimą leido susidaryti nuomonę apie aptarnavimo kokybės lygį. Kaip matome 15 paveiksle.



Šaltinis: autorius

13.pav Vartotojų nuomonė apie aptarnavimo kokybę UAB „Sostena Grupė“ įmonėse

Vartotojai nurodė, kad UAB „Sostena Grupė“ įmonėse yra aukštas aptarnavimo lygis. Tokį atsakymo variantą nurodė, net 2/3 respondentų. Tik 13 respondentų iš 100 pasirinko neutralų arba neigiamą aptarnavimo lygio įvertinimą. Šie atsakymai parodo, UAB „Sostena Grupė“ didelis dėmesys yra skiriamas vartotojų aptarnavimo kokybei.

Susižinojus vartotojų nuomonę apie aptarnavimo kokybę, kuri didžiaja dalimi įvertinta teigiamai, norėta išsiaiškinti ar klientai jaučia jos gerėjimą. Siekta sužinoti ar kokybės sistemos įdiegimas turėjo kokios nors reikšmės aptarnavimo kokybės kitimui. Apklausos rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

Aptarnavimo ir paslaugų kokybė pokytis

Atsakymas	Atsakiusiųjų skaičius
Aptarnavimo ir paslaugų kokybė gerėja	52
Aptarnavimo ir paslaugų kokybė blogėja	13
Neturiu nuomonės	35

Šaltinis: autorius

Rezultatai rodo, kad pusė respondentų jaučia aptarnavimo ir paslaugų kokybė gerėjimą įmonių veikloje. Trečdalis apklaustųjų neturėjo tvirtos nuomonės šiuo klausimu. Kadangi kokybės sistemos diegimo įmonėse vienas pagrindinių tikslų buvo pagerinus aptarnavimo bei paslaugų kokybę sumažinti nepatenkintų vartotojų nusiskundimus galima teigti, kad yra artėjama prie šio tikslo. Interviu apklausti vadovai teigė, kad išgirsta mažiau nusiskundimų iš klientų, kas jų nuomone parodo kokybės sistemos funkcionalumą.

Kadangi UAB „Sostena Grupė“ įmonės teikiamų paslaugų gama apima ir tokias paslaugas kaip skubi pagalba automobilio gedimo atveju, ar automobilių nuoma, todėl svarbu išsiaiškinti ar klientus tenkina įmonės aptarnavimo greitis ir kvalifikacijos lygis sprendžiant problemas. Atsakymai parodė, kad 76 apklaustuosius tenkina aptarnavimo greitis ir kvalifikacijos lygis

Vartotojų nuomonė apie aptarnavimo greitį ir kvalifikacijos lygis sprendžiant problemas

Atsakymas	Atsakiusiųjų skaičius
Tenkina	82
Galėtų būti ir geriau	15
Netenkina	5

Šaltinis: autorius

Interviu apklausti vadovai teigė, kad visuomet ieškoma optimalaus varianto kaip kuo greičiau išspręsti kylančias problemas. Išskirtiniai atvejai visuomet turi pirmumo teisę. Vadovai užtikrina, kad jų vadovaujamosiose įmonėse dirba tik aukščiausios kvalifikacijos specialistai ir tikri savo sričių žinovai.

Paskutiniu klausimu siekta nustatyti su kokiomis emocijomis klientams asocijuojasi UAB „Sostena Grupė“. 74 respondentai atsakė, kad su teigiamomis. 26 respondentai, kad su neigiamomis. Neigiamų emocijų sukėlimą, galima būtų paaiškinti, kad „Sostena Grupė“ įmonių didžioji dalis klientų kreipiasi dėl serviso paslaugos, o tai asocijuojasi su išlaidomis, prarastu laiku ir kitais nepatogumais.

Apžvelgus vartotojų anketinės apklausos duomenis galima teigti, kad hipotezė : įdiegus kokybės sistemą pagerėjo aptarnavimo ir paslaugų kokybė, pasitvirtino. Ne tik anketinės apklausos duomenys, bet ir interviu apklausti vadovai pripažino, kad aptarnavimo ir paslaugų kokybė pagerėjo įdiegus kokybės vadybos sistemą. Vadovai teigia sulaukiantys mažiau nusiskundimų iš klientų.

IŠVADOS

Kokybės samprata įvairiais laikotarpiais turėjo labai skirtingą prasmę, apibendrinant visus požiūrius galima teigti, kad kokybė gali būti suvokiama kaip pastovus tobulėjimas, nenutrūkstančią žmogaus veiklą, kuria jis siekia visapusiškos kokybės, mažiausiai įmanomais kaštais.

ISO kokybės vadybos standartai svarbūs tuo, kad jais besivadovaujančios įmonės gali užtikrinti nuolatinę produktų ir paslaugų teikimo kokybę. Jie padeda sukurti efektyvią sistemą, apimančią visus organizacijos valdymo ir veiklos elementus. Šiais standartais pagerinamas kompanijų veiklos organizavimas.

Kokybės vadybos sistemos diegimas yra viena iš svarbiausių verslo sėkmės sąlygų, sugebančių padidinti pasitikėjimą verslo santykiuose. Kokybės sistemos kryptingas pritaikymas leidžia įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą tiek vietos, tiek užsienio konkurentų atžvilgiu. Daugelyje valstybių tik turinčios ISO standartus įmonės gali tikėtis gauti valstybinius užsakymus.

Pagrindiniai trukdžiai neleidžiantys įmonėms įdiegti ISO kokybės sistemas standartus remiasi į didelių investicijų reikalingumą siekiant pertvarkyti organizacinę struktūrą, valdymo sistemą ir kitas įmonės sritis, kad jos atitiktų keliamus reikalavimus. Įmonių vadovai baiminasi išaugiančio popierizmo kiekio įmonės veikloje. Kokybės sistemos įdiegimas reikalauja daug laiko.

Teikdamos platų paslaugų spektrą ir būdamos vienos iš savo srities lyderių rinkoje, UAB „Sostena Grupė“ įmonės visada pasižymėjo aukšta aptarnavimo ir paslaugų kokybe, bei siekdamos dar geriau patenkinti klientų poreikius UAB „Sostena Grupė“ įmonės įdiegė kokybės vadybos sistemą, įgyvendindama ISO 9000:2001 standartus.

UAB „Sostena Grupė“ įmonėse įdiegtos kokybės vadybos sistemos nauda įmonių veiklai pasireiškė per produktyvumo augimą, vartotojų aptarnavimo kokybės augimą.

Atliktas tyrimas parodė, kad kokybės sistemos įdiegimas neturėjo teigiamos įtakos įmonių grupės veiklos rodiklių kitimui.

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas UAB „Sostena Grupė“ įmonėse tik daliai darbuotojų pagerino darbo sąlygas. Didžioji dalis apklaustų darbuotojų atsakė, kad nejaučia jokių darbo sąlygų pokyčių įmonėse veikiant kokybės sistemai, nors jų vadovai buvo priešingos nuomonės.

Aptarnavimo ir paslaugų kokybė pagerėjimas, mažesnis nusiskundimų iš klientų gavimas, įrodo kokybės vadybos sistemos efektyvumą UAB „Sostena Grupė“ įmonių veikloje.

Iš darbo pradžioje iškeltų 3 hipotezių pasitvirtino tik viena, o dvi tenka atmesti.

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir naudojimas negali būti įmonės veiklos sėkmės garantas, tačiau tai būdas kaip tą sėkmę galima pasiekti.

PASIŪLYMAI

Rekomenduotina visiems įmonių darbuotojams pristatyti (ar priminti) kokybės vadybos sistemų diegimo reikšmę, nes ne visi darbuotojai žino, kad jų įmonėse yra įdiegtos tokios sistemos.

Reiktų akcentuoti kiekvieno darbuotojo nuopelnus diegiant standartus bei valdant kokybę. Visi darbuotojai turi būti konkrečiai supažindinti su jų vaidmeniu kokybės sistemos veikloje. Tai leistų įmonėms optimizuoti savo veiklą geriau išnaudojant žmoniškąjį resursą. Darbuotojų motyvacija padidėtų, jie jaustųsi reikalingesni organizacijai.

Vadovai turi atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo sąlygas, nes tai vienas iš sėkmingos kokybės vadybos sistemos veikimo principų. Vadovai turi išsiaiškinti darbuotojų pastabas šia tema ir jei yra galimybė pabandyti pagerinti situaciją, arba argumentuoti to priešastis.

Kadangi didžiausios problemos įgyvendinant kokybės sistemą UAB “Sostena Grupė“ įmonėse kyla dėl nepakankamos informacijos sklaidos, todėl būtina užmegzti konstruktyvų dialogą tarp visų įmonės darbuotojų grandžių.

KUNEVIČIUS, Algirdas. (2009) Quality Management System influence on company activity. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 57 p.

SUMMARY

Quality management is one of the main business' survival assumptions in the competitive environment. Only the companies, which would be implemented the quality management, will be able to supply qualitative and cheap, it is competitive, products. In increasing global competition, Lithuanian businessmen should to distinguish their activity priorities of the management methods and approaches.

Object of the task – quality management system

Aim of the task – to analyze the benefit of quality management systems for the companies, which are implemented it.

The research was carried out by using the questionnaire survey and interviews.

ISO quality management system standards are important because the companies, which use these standards, can ensure permanent products and service quality. They help to create an effective system involving all the organization's management and operational elements. These standards improve activities organization of the companies.

The implementation of the quality management is one of the most important success conditions in the business; able to increase confidence in business dealings. The single-minded adaptation of the quality system allows companies to achieve competitive advantage in both local and foreign competitors' aspect. In most countries, only the companies, which have ISO standard can expect to receive public orders.

The implementation of the quality management, have not positive influence for the indexes alternation of the company group activities.

Only part of the investigated employees has improved working conditions, when the quality management system was implemented.

Increase of the service quality, lower receive of the complains from the customer, shows the effectiveness of the quality management system.

The work consists of 57 pages. The work includes 13 pictures and 16 tables. In the work are used 34 reference sources. It has 3 appendixes.

MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. WIELE.T.; BROWN.A.(2002) Quality management over a decade/ A longitudinal study. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 19 No. 5. p.509-523
2. RUŽEVIČIUS. J. (2005a) *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas*. Informacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla no. 35 p.47-58. ISSN 1392–0561
3. RUŽEVIČIUS, J. (2005b). *Kokybės integruotas modelis. Iš Prekybos verslo plėtra integruojantis į ES: Straipsnių rinkinys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 62–65
4. BIELIŪNAS, M. (2000). Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. *Informacijos mokslai*, nr. 14, p. 46–56.
5. KRIKŠTANAITIENĖ .O. (2003). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegijos leidykla 34 p. ISBN 14-8551-35-39
6. JURKAUSKAS. A. (2006) *Visuotinės kokybės vadyba* Kaunas: Technologija. 246 p. ISBN 9986-05-347-1
7. RUŽEVIČIUS. J. (2007) *Kokybės vadybos metodai ir modeliai* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 316 p. ISBN 978-9955-665-57-1
8. VANAGAS. P. (2004) *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija. 427 p. ISBN 9955-09-748-5
9. DIKAVIČIUS.V, STOŠKUS. S, (2003) *Visuotinė kokybės vadyba* Kaunas: Technologija . 130 p. ISBN 9955-09- 63-3
10. AMSTRONG, H. (2003). *Handbook of management techniques*. New Jersey : Nichols Publishing company. 238 p. ISBN 14-8791-33-18
11. COLE. A. G. (1999) *Management: theory and practice* London: Letts Educational. 462 p. ISBN 1-85805-166-5
12. ADOMAITIENĖ, R.; RUŽEVIČIUS, J. (2002). *Visuotinės kokybės vadybos diegimo ypatumai Vakarų šalių universitetuose*. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, nr. 22, p. 7–21.
13. GUNASEKARAN, A.; GOYAL, S.K.; MARTIKAINEN, T.; YLI-OLLI, P. (1998) Total Quality Management: a new perspective for improving quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, nr. 8, p. 968. ISSN 1045-6842
14. BARCZYK.C. (1999) *Visuotinės kokybės vadyba (teorinis požiūris)*. (1997) Vilnius: Eugrimas, 183 p. ISBN 9986-05-347-1.
15. URBANA VIČIUS.D. (2000) *Ekonomika ir vadyba / ISO 9000 ir visuotinės kokybės vadyba*:

- lyginamoji analizė*. Nr. 1(2) (35-36, 40-41 psl.). ISBN 0-87891-693-8.
16. SHIBA. S, GRAHAM. A, WALDEN. D. (1993) *Four practical revolution in management*. Cambridge: Productivity Press 123 p. ISBN 0-87891-693-8
 17. POCIŪTĖ. D, JANUŠAUSKAITĖ. V, VITKAUSKAS. R. (2005) *Kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika. 218p. ISBN 9986-05-781-7
 18. POCIŪTĖ. D. (2002) *Quality management*. Vilnius: Technika 191 p ISBN 9986-05-553-7.
 19. ABRAMAVIČIUS Š, VANAGAS P. (2004) *Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti*. Kaunas: Technologija. 60 p. ISBN 9955-585-64-1
 20. VAINIKEVIČIUS. N; VANAGAS. P. (2003) *Inžinerinė ekonomika / Visuotinės kokybės vadybos išmanymas ir taikymas Lietuvos įmonėse*. Kaunas, Nr. 3(34) (93-95 psl.).
 21. SIRVYDAITĖ, J.; RUŽEVIČIUS, J.; ADOMAITIENĖ, R.. (2004). *Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations*. London: Total quality management & business excellence., vol. 15, no. 2, p. 173–189.
 22. SAKALAS A., VANAGAS P., MARTINKUS B, NEVERAUSKAS B, PROKOPČIUKAS B, VENSKUS R, VIRVILAITĖ R, IVAŠKIENĖ A. (2000) *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija. 116p ISBN 9955-682-05-1
 23. LAHAY, W.C, ir NOBLE.S.J.(1997) A framework for business system and quality management integration. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 15 No. 6. p.566-581
 24. GOREVAYA. E. S. ir STARODUBCEVA. I.S.(2005) Organizational innovation management illustrated with quality management system. *Social science* vol. 5, no. 2, p. 863–867
 25. ZU.X.; FREDENDALL.D.L.; DAUGLAS.T. (2008) The evolving theory of quality management: The role of six sigma. *Elsevier - journal of operation management* No. 26, p.630-650
 26. NAIR.A. (2006) Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development“. *Elsevier - journal of operation management* No. 24, p.948-975

INFORMACINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. KELERMEN, M. (2000) *Managing Quality* [interaktyvus] Sage Publication [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/booksshl=lt&lr=&id=hzBQJN5I3tQC&oi=fnd&pg=PR8&dq=+managing+quality&ots=Fd9-xVPVts&sig=2zm_fyXoyKJrv1xbEmzfg1L3EyY#PPT1,M1>
2. BIAZZO S.; BERNARDI G. (2003) *Process management practices and quality systems standards: Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification* [interaktyvus]. Business Process Management Journal, Volume 9. [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 6 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/157/2003/00000009/00000002/art00002>>
3. BELL, D. McBRIDE, PH. WILSON, G. (1994) *Managing Quality* [interaktyvus] Institute of Management (Great Britain) [žiūrėta 2008 m. rugpjūčio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/booksshl=lt&lr=&id=mKRRozRNP_gC&oi=fnd&pg=PP13&dq=ISO+managing+quality&ots=xPYjhTacVc&sig=ib7VDuoniTwaSR5uzrXOAwHHApw#PPP7,M1>
4. TARPTAUTINĖS STANDARTIZACIJOS ORGANIZACIJOS portalas (2009) *ISO essentials* www.iso.org [interaktyvus]. [žiūrėta 2009m. vasario 16d.] Prieiga per internetą: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htmhttp://unfccc.int/kyoto_protocol/mechanisms/items/1673.php>
5. DET NORSKE VERITAS (DNK) internetinis puslapis (2009) *Vadybos sistemos* [interaktyvus]. dnv.lt, [žiūrėta 2009m. gegužės 7d.] Prieiga per internetą: <http://www.dnv.lt/certification/vadybos_sistemos/index.asp>
6. MIKŠYS, A. (2009), *Įdiegti vadybos standartai sunkmečiu parodo silpnąsias įmonių vietas.* [interaktyvus]. balsas.lt, [žiūrėta 2009m. gegužės 7d.] Prieiga per internetą <<http://www.balsas.lt/naujiena/245536/idiegti-vadybos-standartai-sunkmečiu-parodo-silpnasias-imoniu-vietas/rubrika:naujienos-verslas>>
7. Informacinių technologijų paslaugų valdymo internetinis puslapis (2008) *ISO 9000* [interaktyvus]. itsm.lt [žiūrėta 2009m. gegužės 7d.] Prieiga per internetą: <<http://www.itsm.lt/forumas/viewtopic.php?f=4&t=647>>
8. LIETUVOS STANDARTIZACIJOS DEPARTAMENTO portalas (2009). *Informacija apie standartus* lsd.lt [žiūrėta 2009m. gegužės 7d.] Prieiga per internetą <<http://www.lsd.lt/typo%5Fnew/index.php?id=176>>

1.PRIEDAS Darbuotojų apklausos anketa

Gerbiami Respondentai,

Šis tyrimas atliekamas siekiant nustatyti kokybės vadybos įdiegimo poreikį UAB "Sostena Grupė" įmonių veiklai. Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią atsakymo variantą (-us) ir/arba įrašykite savo komentarą. Ačiū už bendradarbiavimą.

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite šitaip: ⊗

1. Ką manote apie darbo sąlygas įmonėje?

- Puikios
- Geros
- Patenkinamos
- Blogos

2. Kaip pasikeitė Jūsų darbo sąlygos įdiegus kokybės sistemą?

- Pablogėjo
- Pagerėjo
- Nepasikeitė
- Neturiu nuomonės

3. Ar esate girdėjęs apie kokybės sistemos įdiegimą Jūsų įmonėje?

- Neteko girdėti
- Girdėjau, bet nesigilinau
- Girdėjau, esu susipažinęs

4. Kaip vertinate įdiegtas kokybės gerinimo priemones ?

- Neturiu nuomonės
- Galėjo būti ir geriau
- Nenaudingos
- Naudingos

5. Jūsų nuomone kokybės sistema įmonėje įdiegimas leido pasiekti?

- Prestižo įgijimas
- Finansinių veiklos rezultatų pagerinimą
- Darbuotojų darbo sąlygų pagerinimą
- Vartotojų aptarnavimo pagerinimą

6. Kokios Jūsų nuomone svarbiausios ISO standartų diegimo priežastys? (pasirinkite kelis)

- Produktyvumo augimas dėl proceso planavimo ir įvertinimo
- Klaidų nepasikartojimo užtikrinimas per koregavimą ir prevencinius veiksmus
- Teisingas įrangos naudojimas
- Geresnis bendradarbiavimas su klientais
- Nenutrūkstantis verslo procesų gerinimas
- Naujų verslo valdymo metodų pritaikymas
- Kaštų mažėjimas, dėl klaidų ir broko eliminavimo

7. Kokios Jūsų užimamos pareigos?

- Aukščiausios grandies vadovas
- Vidurinėsios grandies vadovas
- Pardavimų vadybininkas
- Darbininkas

8. Koks jūsų išsilavinimo lygis?

- Vidurinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

9. Kokia jūsų lytis?

- Vyras
- Moteris

10. Koks jūsų amžius?

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

2.PRIEDAS Vartotojų apklausos anketa

Gerbiami Respondentai,

Šis tyrimas atliekamas siekiant nustatyti kokybės vadybos įdiegimo poreikį UAB “Sostena Grupė” įmonių veiklai. Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pasirinkite Jums priimtinausią atsakymo variantą (-us) ir/arba įrašykite savo komentarą. Ačiū už bendradarbiavimą.

Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba žymėkite šitaip: ⊗

1. Kaip vertinate UAB “Sostena Grupė“ įmonių veiklą?

- Blogai
- Patenkinamai
- Gerai
- Labai gerai

2. Kokia Jūsų nuomone aptarnavimo ir paslaugų kokybė UAB “Sostena Grupė“ įmonėse?

- Puiki
- Aukšta
- Patenkinama
- Žema

3. Ar gerėja aptarnavimo ir paslaugų kokybė UAB “Sostena Grupė“ įmonėse?

- Aptarnavimo ir paslaugų kokybė gerėja
- Aptarnavimo ir paslaugų kokybė blogėja
- Neturiu nuomonės

4. Ar Jus tenkina įmonės aptarnavimo greitis ir kvalifikacijos lygis sprendžiant problemas?

- Tenkina
- Galėtų būti ir geriau
- Netenkina

5. Kokias emocijas Jums asocijuojasi su UAB “Sostena Grupė“ pavadinimu?

- su teigiamomis
- su neigiamomis

3.PRIEDAS Interviu klausimynas

Interviu metu UAB “Sostena Grupė“ įmonių vadovams užduotų klausimų suvestinė:

1. Kaip Jūsų nuomone galima apibrėžti kokybės sąvoką
2. Kas Jūsų nuomone yra kokybės vadybos sistema
3. Ką Jūs manote apie darbo sąlygas įmonėje
4. Kokia Jūsų nuomone apie įmonėje teikiamų paslaugų lygį
5. Kodėl įmonė įdiegė kokybės vadybos sistemą
6. Ar ISO standartų įdiegimas turėjo įtakos paprastų darbuotojų darbui
7. Ką teigiamo ir neigiamo davė kokybės sistemos diegimas
8. Ar ISO standartų diegimas nebuvo vien tik formalumas
9. Ar žadate vystyti ir tobulinti jau veikiančias sistema
10. Didžiausias veikiančios kokybės vadybos sistemos privalumas Jūsų įmonėje